



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

OSUUSKAUPAN OSUUSTOIMINNALLINEN TEHTÄVÄ JA SEN TOTEUTUMISEN ARVIOINTI HALLINNON NÄKÖKULMASTA

Case: Osuuskauppa Arina

Maisterin tutkielma

Vilma Hakala

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu

Laskentatoimi

Kevät 2024

Tekijä Vilma Hakala

Työn nimi Osuuskaupan osuustoiminnallinen tehtävä ja sen toteutumisen arviointi hallinnon näkökulmasta – Case: Osuuskauppa Arina

Tutkinto Kauppatieteiden maisteri

Koulutusohjelma Master's Programme in Accounting

Työn ohjaaja(t) Seppo Ikäheimo

Hyväksymisvuosi 2024**Sivumäärä** 145+2**Kieli** Suomi

Tiivistelmä

Tämä tutkielma käsittelee osuuskaupan osuustoiminnallista tehtävää ja sen toteutumisen arviointia hallinnon näkökulmasta. Tavoitteena on havainnollistaa, millä tavalla ja mittareilla osuuskaupan hallinto voi arvioida, kuinka hyvin osuuskauppa toteuttaa osuustoiminnallista tehtäväänsä. Kyseessä on pääasiassa teemahaastatteluihin perustuva laadullinen tapaustutkimus, jossa hallinnon näkökulmaa edustaa kolme hallituksen ja seitsemän hallintoneuvoston jäsentä tutkielman case-organisaatiosta. Case-organisaationa on S-ryhmän Osuuskauppa Arina, jota voidaan pitää edelläkävijänä niin sanotun laajan tuloskäsitteen omaksumisessa: se raportoi onnistumisen mittarina osuustoiminnallista tulosta, jossa huomioidaan ylijäämän lisäksi osuuskaupan tuottamat taloudelliset asiakasomistajahyödyt. Koska osuustoiminnallinen tulos ei ole yleisesti tunnettu käsite, tavoitteena oli erityisesti selvittää, mistä kyseisessä tuloskäsitteessä on kyse.

Empiirisestä aineistosta tehtyjä havaintoja tarkasteltiin pääasiassa aineistolähtöisesti teema-alueittain. Keskeiset havainnot liittyvät tuloksellisuuden merkitykseen osuustoiminnassa, osuustoiminnalliseen tulokseen ja muihin osuustoiminnallisiin mittareihin, hyötyjen näkyvämpään esiin tuomiseen sekä hallinnon edellytyksiin arvioida osuuskaupan menestystä.

Hallinnon jäsenten näkemykset osuuskaupan toiminnan tarkoituksesta, kaksoisluonteesta ja tuloksellisuuden merkityksestä tukevat tutkimuskirjallisuuden näkemyksiä. Vaikka kaksoisluonne ei terminä ollut kaikille tuttu, hallinnon jäsenet ymmärsivät, mistä siinä on kysymys: osuuskauppa on sekä demokraattinen jäsenyhteisö että tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen pyrkivä liikeyritys. Tuloksellisuus nähdään edellytyksenä toiminnan tarkoituksen ja jäsenyhteisöroolin toteuttamiselle: riittävän tuloksen kautta osuuskauppa pystyy tarjoamaan jäsenilleen etuja, turvaamaan palvelujen saatavuuden sekä rahoittamaan alueellisen elinvoiman kehittämisen investoinnit. Osuuskaupan tuloskäsitteen tulisi ylijäämän lisäksi havainnollistaa, mihin tulos käytetään ja miten osuuskauppa hyödyttää jäseniään ja toimialuettaan.

Osuustoiminnallinen tulos toimii sekä onnistumisen mittarina että viestintävälineenä ulospäin tuotetuista asiakasomistajahyödyistä. Toistaiseksi se toimii mittarina osuuskaupan edellisvuosiin nähden, mutta hallinnon jäsenet toivoivat sen laajempaa käyttöönottoa osuuskauppojen välisen vertailun mahdollistamiseksi. Lisäksi osuustoimintakentän tulisi tuoda jäsenhyötyjä näkyvämmiin esiin, jotta ne tunnustettaisiin jäsenistön ja suuremman yleisön keskuudessa paremmin.

Sekä tutkimuskirjallisuuden että empiirisen aineiston valossa osuustoiminnallisille mittareille ja niiden tutkimukselle on tarvetta. Tutkielma osoittaa kuitenkin, että osuuskaupan hallinnolla on riittävät edellytykset toteuttaa arviointitehtäväänsä. Osuustoiminnallinen tulos ja kattavat tuloksellisuusraportit ovat hallinnon keskeisiä arvioinnin työkaluja, joiden lisäksi arviointitehtävää tukevat hallinnon osallistaminen strategiatyöhön sekä hallintoelimien välinen yhteistyö ja tiedonkulku.

Avainsanat osuustoiminnallinen tulos, tuloskäsite, kaksoisluonne, tuloksellisuus, asiakasomistajahyödyt, osuustoiminnalliset mittarit, osuuskaupan hallinto

Author Vilma Hakala

Title of thesis The cooperative mission of the co-op and the evaluation of its fulfillment from a governance perspective – Case: Arina Cooperative Society

Degree Master's Degree in Business and Economics

Degree programme Master's Programme in Accounting

Thesis advisor(s) Seppo Ikäheimo

Year of approval 2024**Number of pages** 145+2**Language** Finnish

Abstract

This thesis deals with the cooperative mission of the co-op and the evaluation of its fulfillment from a governance perspective. The aim is to illustrate how and with which metrics the co-op's governance can evaluate how well the co-op fulfills its cooperative mission. It is a qualitative case study mainly based on theme interviews, where the governance's point of view is represented by three members of the Board of Directors and seven members of the Supervisory Board from the case organization. The case organization is one of the S Group's regional cooperatives, Arina Cooperative Society, that can be considered a pioneer in adopting the so-called broad concept of result: it reports cooperative result as a measure of success, which takes into account the financial member benefits produced by the co-op in addition to the surplus. Since the cooperative result is not a generally known concept, the aim was especially to find out what this concept of result is about.

Observations made from the empirical data were reviewed thematically through data-driven categories. The key findings are related to the importance of profitability in cooperation, the cooperative result and other cooperative metrics, more prominent highlighting of benefits, and the governance's prerequisites to evaluate the success of the co-op.

The views of the members of the governance on the purpose and dual nature of the co-op and the importance of profitability support the views of the research literature. Although dual nature as a term was unfamiliar to some, the members of the governance understood what it concerned: a co-op is both a democratic member association and a business enterprise that strives for profitability and efficiency. Profitability is seen as a prerequisite for executing the purpose and the member association role: a sufficient result enables the co-op to offer benefits to its members, secure the accessibility of services, and finance investments in the development of regional vitality. The concept of result of the co-op should illustrate, in addition to the surplus, what the profit is used for and how the co-op benefits its members and region.

The cooperative result serves both as a measure of success and as an external communication tool for the produced co-op member benefits. Currently, it serves as a measure of success compared to previous years, but the members of the governance hoped for its wider implementation to enable comparison between co-ops. In addition, the cooperative field should promote member benefits more prominently, so that they are better recognized by members and the wider public.

In the light of research literature and empirical data, there is a need for cooperative metrics and their research. The thesis shows, however, that the co-op's governance has sufficient premises to carry out its evaluation task. The cooperative result and comprehensive performance reports serve as key evaluation tools for them, and the evaluation task is also supported by their involvement in strategy work, as well as collaboration and flow of information between the administrative bodies.

Keywords cooperative result, concept of result, dual nature, profitability, co-op member benefits, cooperative metrics, co-op's governance

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkielman tausta ja motivaatio	1
1.2 Tutkielman tavoitteet ja rajaukset	5
1.3 Tutkielman rakenne	6
1.4 Tutkielman keskeiset käsitteet	7
2 OSUUSTOIMINNAN IDEOLOGIA JA KAKSOISLUONNE	10
2.1 Osuustoiminnan historia, arvot ja periaatteet.....	10
2.2 Osuustoiminnan ja osuustoiminnallisten yritysten erityispiirteet	12
2.2.1 Toiminnan tarkoitus	12
2.2.2 Omistajuus ja jäsenen kaksoisrooli	13
2.2.3 Osuustoiminnan kaksoisluonne	16
2.3 Osuustoiminnan tuloksellisuus.....	19
2.3.1 Tuloksellisuuden merkitys osuustoiminnassa.....	19
2.3.2 Suoritusmittarit ja osuustoiminnallinen tulokäsité	22
2.3.3 Ylijäämän jakaminen, tuloksenjakoerät ja jäsenhyöty	24
2.4 Osuuskunnan hallinto ja sen rooli kaksoisluonteen toteuttajana.....	27
2.4.1 Lait, säännöt ja hallinnointikoodit	27
2.4.2 Osuuskuntien hallintorakenteet.....	28
2.4.3 Hallintoelimet ja niiden roolit, vastuut ja tehtävät.....	31
2.4.4 Osuuskunnan hallinnointi erityispiirteiden mukaisesti	37
2.5 Lyhyt yhteenveto tutkielman teoreettisesta viitekehystä	39
3 TUTKIMUSMENETELMIEN JA -AINEISTON KUVAUS	41
3.1 Tutkimusaineisto ja aineistonkeruumenetelmät.....	41
3.2 Haastatteluaineiston teemoittelu ja haastateltavien pseudonymiteetti.....	43
4 EMPIIRISET HAVAINNOT	45
4.1 Case-organisaation kuvaus ja valintaperusteet.....	45
4.2 Teema-alue 1: Osuuskaupan toiminnan tarkoitus ja kaksoisluonne.....	52
4.2.1 Osuuskaupan toiminnan tarkoitus ja osuustoiminnallinen tehtävä.....	52
4.2.2 Osuuskaupan kaksoisluonne	54
4.2.3 Yhteenveto keskeisimmistä havainnoista	61
4.3 Teema-alue 2: Osuustoiminnallinen tulos ja sen raportointi	61
4.3.1 Osuustoiminnallinen tulos ja sen komponentit.....	62
4.3.2 Osuustoiminnallisen tulokäsitteen alkuperä.....	64

4.3.3	Osuustoiminnallisen tuloksen raportointi.....	66
4.3.4	Osuustoiminnallisen tulokäsitteen laajempi käyttöönnotto	69
4.3.5	Yhteenveto keskeisimmistä havainnoista	70
4.4	Teema-alue 3: Osuuskaupan tuottamat hyödyt	71
4.4.1	Osuustoiminnallinen tulos ja asiakasomistajahyödyt.....	71
4.4.2	Ylijäämänpalautus ja osuusmaksun korko	76
4.4.3	Osuuskaupan tuottamat hyödyt alueelle.....	80
4.4.4	Hyötyjen monimuotoistaminen ja näkyvämpi esiin tuominen	81
4.4.5	Yhteenveto keskeisimmistä havainnoista.....	86
4.5	Teema-alue 4: Osuuskaupan tuloksellisuus ja suoritusmittarit hallinnon näkökulmasta	87
4.5.1	Hallinnon näkemyksiä tuloksellisuuden merkityksestä	87
4.5.2	Osuuskaupan onnistumisen mittaaminen ja arviointi	90
4.5.3	Suoritusmittarit ja tuloksellisuusraportit hallinnon arviointivälineenä	93
4.5.4	Yhteenveto keskeisimmistä havainnoista.....	96
4.6	Teema-alue 5: Osuuskaupan hallinto ja hallintotyöskentely	97
4.6.1	Hallituksen ja hallintoneuvoston rooli, vastuut ja tehtävät	97
4.6.2	Osuustoiminnallisen tuloksen vaikutukset hallintoon ja hallintotyöskentelyyn..	99
4.6.3	Toimitusjohtajan kaksoisrooli ja sen vaikutukset hallintotyöskentelyyn.....	103
4.6.4	Yhteenveto keskeisimmistä havainnoista.....	108
4.7	Teema-alue 6: Osuustoiminnallisen tulokäsitteen ja suoritusmittareiden kehittäminen.....	109
4.7.1	Osuuskaupan tulokäsitteen ja suoritusmittareiden kehittäminen	109
4.7.2	Osuustoiminnallisten suoritusmittareiden määrittämisen haasteet	112
4.7.3	Yhteenveto keskeisimmistä havainnoista	114
5	KESKUSTELU	116
5.1	Tuloksellisuuden merkitys osuustoiminnassa	116
5.2	Osuustoiminnallinen tulos ja muut osuustoiminnalliset mittarit.....	118
5.3	Osuuskaupan tuottamien hyötyjen kehittäminen ja näkyvämpi esiin tuominen	121
5.4	Hallinnon arviointitehtävä ja hallintoelimien keskinäinen yhteistyö	124
6	TUTKIELMAN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	127
6.1	Yhteenveto tutkielman tavoitteista ja toteutustavasta	127
6.2	Tutkielman keskeiset havainnot ja johtopäätökset	128
6.3	Tutkimuksen luotettavuuden ja rajoitusten arviointi	132
6.4	Mahdolliset jatkotutkimusaiheet	133
LÄHDELUETTELO		137
LIITTEET		146

Taulukot ja kuvat

Taulukko 1. Tiedot haastatteluista.....	43
Taulukko 2. Osuuskauppa Arinan omistajien hyötylaskelma vuodelta 2017 (mukaillen Osuuskauppa Arina, 2018).....	64
Taulukko 3. S-ryhmän alueosuuskaupoissa voimassa oleva bonustaulukko (mukaillen S-kanava, 2022b).....	73
Kuvio 1. Kolmitasoinen hallintomalli (Huhtala, 2022, s. 16).....	30
Kuvio 2. Tutkielman teoreettinen viitekehys.....	39
Kuvio 3. Osuuskauppa Arinan hallintorakenne (mukaillen Osuuskauppa Arina, 2023g, s. 4).....	48
Kuvio 4. Osuuskauppa Arinan raportoima osuustoiminnallinen tulos ja sen komponentit (mukaillen Osuuskauppa Arina, 2023b).....	62
Kuvio 5. Osuuskauppa Arinan raportoima osuustoiminnallinen tulos komponentteineen tilikaudelta 2022 (mukaillen Osuuskauppa Arina, 2023c).....	72
Kuvio 6. Osuuskauppa Arinan raportoima asiakasomistajatalouskohtainen osuustoiminnallinen tulos komponentteineen tilikaudelta 2022 (mukaillen Osuuskauppa Arina, 2023c).....	72
Kuvio 7. S-ryhmän asiakasomistajan hyödyn jakautuminen (S-kanava, 2022d).....	73
Kuvio 8. Osuuskauppa PeeÄssän raportoima osuustoiminnallinen tulos (mukaillen Osuuskauppa PeeÄssä, 2021).....	77

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman tausta ja motivaatio

Osuustoiminta, jota harjoitetaan tavallisesti osuuskunnan tai keskinäisen yhtiön muodossa (Karhu, 2020), on akateemisessa ja tieteellisessä mielessä kiinnostava tutkimusaihe, koska siitä on vähemmän kirjallisuutta ja tutkimusta verrattuna muuhun yritystoimintaan, ja osuustoiminnalla on esimerkiksi vielä hyvin vähäinen jalansija suomalaisessa koulutusjärjestelmässä (ks. esim. Auvinen, 2022). Osuuskunnat ovat olleet jopa suhteellisen tutkimattomia, ja jos niitä on tutkittu, tutkimuksen viitekehys on perustunut sijoittajaomisteisten yhtiöiden yritys- ja talousmalliin (ks. esim. Puusa ym., 2013; Puusa & Saastamoinen, 2021b). Edellä mainituista syistä osuustoiminnan ja osuustoiminnallisen yritysmuodon tunnettuus on myös luonnollisesti vähäisempää muuhun yritystoimintaan ja muihin yhtiömuotoihin verrattuna.

Tutkimusten ja suomalaisen koulutusjärjestelmän lisäksi esimerkiksi mediassa ja journalismissa korostuu sijoittajaomisteinen yritysmuoto, mikä näkyy yksityisomisteisen omistajamallin sekä voiton maksimoinnin heijastumisena uutisdiskursseissa, kuten Puusan ja Saastamoisen (2021a) tutkimus osoittaa. Kyseisen tutkimuksen mukaan kahden valtakunnallisen sanomalehden, Maaseudun Tulevaisuuden ja Kauppalehden, uutisointi S-ryhmän lanseeraamasta valtakunnallisesta ruuan ”halpuutus”-kampanjasta osoitti tiedon puutteen osuuskuntien ominaispiirteistä tai kiinnostuksen puutteen perehtyä niihin. Osuustoiminnan erityispiirteiden ymmärtäminen, erityisesti osuustoiminnan kaksoisluonteen, on aiemman tutkimuksen perusteella osoittautunut verrattain heikoksi myös osuuskunnan jäsenten ja jopa hallinnon edustajien keskuudessa, mikä näkyy muun muassa tiedostamattomuutena jäsenten omistajaroolista tai vaikutusmahdollisuuksista taikka puutteellisena ymmärryksenä osuuskuntien hallintorakenteesta ja hallintoelimien rooleista, vastuista ja tehtävistä (ks. esim. Puusa & Saastamoinen, 2021b, 2023).

Vähäisemmästä tutkimuksesta ja tunnettuudesta huolimatta osuustoiminta on suuri globaali ilmiö, joka koskettaa suurta määrää ihmiskuntaa ympäri maailmaa. Maailmassa on noin kolme miljoonaa osuuskuntaa, jotka työllistävät yhteensä noin 280 miljoonaa ihmistä, jotka tuottavat hyötyjä jopa yli miljardille osuuskunnan jäsenelle maailmanlaajuisesti. Toisin sanoen jopa yli 12 % ihmiskunnasta kuuluu yhteen tai useampaan maailman kolmesta miljoonasta osuuskunnasta, joissa työskentelee noin 10 % maailman työllistyneistä. (International Cooperative Alliance [ICA], 2023b.)

Globaalin vaikuttavuuden lisäksi osuustoiminnalla on merkittävä rooli suomalaisessa markkinataloudessa: Suomessa on lähes 3400 osuuskuntaa, lähes 130 osuuspankkia ja reilut 30 keskinäistä vakuutusyhtiötä (Patentti- ja rekisterihallitus [PRH], 2023). Osuustoiminta ei ole rajoittunut tiettyyn toimialaan, vaan sitä harjoitetaan usealla toimialalla niin Suomessa kuin muualla maailmallakin (ks. esim. Troberg, 2014, s. 18-25). Suomessa osuuskunnat toimivat muun muassa jätevesi- ja jätehuollossa, tukku- ja vähittäiskaupassa, elintarvikealalla, finanssialalla sekä rakentamisen ja ammatillisen, tieteellisen ja teknisen toiminnan aloilla. Tukku- ja vähittäiskauppa on näistä toimialoista suurin liikevaihdon määrällä mitattuna: noin puolet osuuskuntien kokonaisliikevaihdosta tulee tukku- ja vähittäiskaupasta, pääosin S-ryhmästä. Seuraavaksi suurimmat toimialat liikevaihdon määrällä mitattuna (%-osuus osuuskuntien kokonaisliikevaihdosta) ovat osuustoiminnalliset elintarvikeyritykset (17 %), osuuspankit (14 %) ja keskinäiset vakuutusyhtiöt (10 %). (Ks. Saarnivaara, 2022.)

Vaikka osuustoimintayritysten osuus Suomessa toimivasta lähes 666 700 yrityksestä on vain noin 0,5 % (PRH, 2023), osuustoimintayrityksillä on merkittävä rooli suomalaisessa markkinataloudessa, ja bruttokansantuotteella (BKT) mitattuna osuustoimintayritykset tuottavat noin 15-25 % Suomen BKT:stä (Auvinen, 2022). Vuonna 2022 suomalaisten osuustoimintayritysten yhteenlaskettu liikevaihto oli lähes 38 miljardia euroa (ks. Pulkkinen, 2023, s. 10). Osuustoimintayritysten suuresta talousvaikutuksesta kertoo muun muassa se, että niiden liikevaihto ja henkilöstömäärä on moninkertainen suhteessa niiden suhteelliseen lukumäärään: osuuskuntien liikevaihto on noin 7,5 % Suomessa toimivien yritysten liikevaihdosta eli jopa 14-kertainen suhteessa osuuskuntien suhteelliseen lukumäärään (0,5 %), kun taas osuuskuntien henkilöstömäärä vastaa 4,2 % Suomessa toimivien yritysten henkilöstömäärästä, mikä on noin yhdeksän kertaa enemmän kuin osuuskuntien suhteellinen lukumäärä (ks. Saarnivaara, 2022).

Osuustoimintayritykset ovatkin suuria työllistäjiä: ne työllistävät Suomessa lähes 92 000 ihmistä (ks. Pulkkinen, 2023, s. 10). S-ryhmä, joka on Suomen suurin osuuskuntaryhmä (ks. Saarnivaara, 2023c, s. 12), on myös Suomen suurin yksityinen työnantaja lähes 41 000 työntekijällään (S-ryhmä, 2023e). Myös tuore Talouselämän 100 suurinta työllistäjää -selvitys osoittaa osuustoimintayritysten roolin suomalaisessa markkinataloudessa: selvityksen mukaan Suomen 100 suurimman työnantajan joukossa (pois lukien kunnat ja muu julkinen sektori) keskimääräisellä henkilöstömäärällä (Suomessa) mitattuna on S-ryhmän lisäksi useampi osuustoiminnallinen yritys (ks. Saarinen, 2023).

Vuoden 2022 keskimääräisellä henkilöstömäärällä mitattuna osuustoimintayritykset sijoituivat Suomen 100 suurimman työnantajan -listalla (ks. Saarinen, 2023) seuraavasti (sija/henkilöstö Suomessa keskimäärin): S-ryhmä (1./30 756), OP Ryhmä (3./12 946), Tradeka (27./4 248), Metsä Group (21./5 135), Valio (33./3 740), LähiTapiola-ryhmä (34./3 682), HKScan (52./2 748) ja Atria (64./2 437). S-ryhmä on ollut viimeisimpien Talouselämän selvitysten mukaan suurin työnantaja useamman vuoden peräkkäin ja tuoreimman selvityksen mukaan vuonna 2022 eniten Suomessa henkilöstöä lisännyt yritys kasvattaessaan henkilöstöään jopa yli 1900 työntekijällä (ks. Holtari & Felt, 2021; Saarinen, 2023; Tornivuori & Felt, 2022). Kuten Talouselämän selvitykset Suomen suurimmista työllistäjistä osoittavat, suomalaiset osuustoimintayritykset ovat merkittäviä toimijoita erityisesti vähittäiskaupassa, pankki- ja rahoitusallalla, vakuutuksissa, elintarviketeollisuudessa ja metsätaloudessa.

Väestömäärään suhteutettuna Suomea voidaan pitää jopa maailman osuustoiminnallisimpana maana: yli 90 % suomalaisista täysi-ikäisistä on jonkin osuustoimintayrityksen jäsen (ks. esim. Osuuskuntien Keskusjärjestö Pellervo ry [Pellervo], 2023b). Noin 5,6 miljoonan asukkaan maassa on yhteensä noin 7,6 miljoonaa osuustoimintayritysten jäsenyyttä (ks. Pulkkinen, 2023, s. 10), mikä kertoo, että moni suomalaisista on useamman kuin yhden osuustoiminnallisen yrityksen jäsen. Noin 7 % suomalaisista osuuskunnista kattaa 96 % suomalaisten osuuskuntien jäsenistä ja tuottaa noin 95 % suomalaisten osuuskuntien tuottamasta liikevaihdosta (ks. Saarnivaara, 2022), mikä kertoo, että suuret osuuskunnat kattavat valtaosan osuuskuntien jäsenten ja liikevaihdon kokonaismäärästä.

Kuten edellä esitetyt tilastot osoittavat, osuustoiminnalla on merkittävä rooli suomalaisessa markkinataloudessa. Siitä huolimatta osuustoiminnalla on vielä hyvin vähän jalansijaa suomalaisessa koulutusjärjestelmässä (ks. esim. Auvinen, 2022). Tällä hetkellä osuustoimintaa opetetaan vasta muutamissa korkeakouluissa: esimerkiksi Itä-Suomen yliopistossa osuustoiminnan ensimmäinen kurssi järjestettiin noin 10 vuotta sitten (ks. esim. Puusa ym., 2013), kun taas esimerkiksi Aalto-yliopistossa vasta syksyllä 2022 (Karhu, 2022). Kasvattaakseen osuustoiminnan jalansijaa suomalaisessa koulutusjärjestelmässä ja lisätäkseen yliopistojen ja paikallisten yritysten yhteistyötä osuustoiminnan neuvottelukunta teki 2020 tammikuussa aloitteen osuustoimintaan painottuvista työelämäprofessoreista yliopistoihin (Pellervo, 2020), joita on nimitetty tähän mennessä neljään Suomen yliopistoon (Pellervo, 2023d).

Syksyllä 2022 puolestaan lähes parisataa osuustoimintayritysten hallinnon ja ylimmän johdon jäsentä, osuustoiminnan tutkijaa, opettajaa, järjestövaikuttajaa tai muuta osuustoimijaa jätti ja allekirjoitti vetoimuksen opetus- ja kulttuuriministereille osuustoiminnan opetuksen ja osuustoiminnallisen yritys- ja talousmallin näkyvyyden lisäämiseksi Suomen koulujärjestelmässä. Allekirjoittajien joukossa olivat muun muassa lähes kaikki S-ryhmän alueosuuskauppojen toimitusjohtajat ja muutamia hallinnon ja johdon jäseniä, mukaan lukien tutkielman case-organisaation kolme hallinnon tai johdon jäsentä. (Pellervo, 2022a, 2022c.) Osuustoiminnan ja osuustoimintamallin tunnettuuden lisääminen on myös yksi Pellervon viidestä vuoden 2023 eduskuntavaalitavoitteesta, jonka mukaan osuustoiminnan yritys malli tulee ottaa osaksi opetusta ja tutkimusta kaikilla koulutusasteilla ja täten nostettava Suomen koulutusjärjestelmässä tasavertaiseksi muiden yritys mallien kanssa (Pellervo, 2022b). Osuustoimintaan liittyvä tutkimusaihe osoittautuu edellä esitetyn perusteella myös ajankohtaiseksi.

Laskentatoimen näkökulmasta tämän tutkielman tekee kiinnostavaksi toisaalta tutkielman case-organisaation raportoima osuustoiminnallinen tulos, joka poikkeaa perinteisestä sijoittajaomisteisten yritysten tuloskäsitteestä, ja toisaalta case-organisaation toiminnan tarkoitus, joka poikkeaa osake- ja pörssi-yhtiöiden voiton maksimoinnista. Corporate governancen näkökulmasta puolestaan tutkielmasta tekee mielenkiintoisen tutkielmaan valitun case-organisaation hallintorakenne, joka poikkeaa muun muassa hallintoneuvoston ja toimitusjohtajan kaksoisroolin osalta perinteisestä suomalaisten pörssi-yhtiöiden hallinnointikoodin pääsääntönä olevasta hallintomallista ja sen sisältämistä suosituksista (ks. Arvopaperimarkkinayhdistys ry [AMY], 2020, s. 10, 36). Lisäksi osuustoiminnallisten yritysten jäsenomisteisuus tuo mukanaan muista yhtiömuodoista poikkeavia erityispiirteitä, joita käsitellään tutkielman kirjallisuuskatsauksessa.

Edellä esitetyn perusteella osuustoimintaan liittyvä aihe siis osoittautuu sekä ajankohtaiseksi tutkimusaiheeksi että akateemisessa ja tieteellisessä mielessä kiinnostavaksi aiheeksi osuustoiminnan ja osuustoiminnallisten yritysten erityispiirteiden vähäisemmän tunnettuuden ja tutkimuksen takia. Lisäksi osuuskaupan osuustoiminnalliseen tehtävään ja sen toteutumisen arviointiin liittyvälle tutkimusaiheelle voi nähdä löytyvän tilausta, sillä osuustoiminnallisten yritysten menestyksen mittaaminen ja siihen liittyvät haasteet ovat olleet esillä. Esimerkiksi Saarnivaaran (2023b, 2023d) mukaan osuustoiminnallisten yritysten menestystä tyypillisesti mitataan ja arvioidaan osakeyhtiöille tyypillisillä pääomavaltaiseen omistamiseen ja voiton maksimointiin perustuvilla liiketaloudellisilla mittareilla, jotka eivät sovellu osuustoimintayritysten toiminnan tarkoituksen ja menestyksen mittaamiseen. Osuustoiminnallisten

yritysten menestyksen mittaaminen edellyttäisi uusia mittareita tai työkaluja, mutta yhtenäisen mittariston luominen tai kehittäminen osuustoimintayrityksille on haastavaa muun muassa osuuskuntien monimuotoisuuden ja jäsenhyödyn määrittämiseen liittyvän haasteen takia (Saarnivaara, 2023b, 2023d).

1.2 Tutkielman tavoitteet ja rajaukset

Tämä tutkielma käsittelee osuuskaupan osuustoiminnallista tehtävää ja sen toteutumisen arviointia hallinnon näkökulmasta. Tutkielman tavoitteena on case-esimerkin avulla havainnollistaa, millä tavalla ja millä mittareilla osuuskaupan hallinto voi arvioida, kuinka hyvin osuuskauppa toteuttaa sen osuustoiminnallista tehtävänsä. Hallinnon näkökulma perustuu hallitukseen ja hallintoneuvostoon, joita tässä tutkielmassa edustaa kolme hallituksen ja seitsemän hallintoneuvoston jäsentä tutkielman case-organisaatiosta.

Tutkielma pyrkii tuomaan esiin osuustoiminnan erityispiirteitä painottaen osuuskaupan toiminnan tarkoitusta ja osuustoiminnallista tehtävää, osuustoiminnan kaksoisluonnetta, tuloksellisuuden merkitystä osuustoiminnassa sekä osuustoiminnallista tulokäsitettä. Koska tutkielma käsittelee osuuskaupan osuustoiminnallista tehtävää ja sen toteutumisen arviointia hallinnon näkökulmasta, tutkielma pyrkii kuvaamaan osuuskunnan hallinnon roolia toiminnan tarkoituksen toteuttamisessa painottaen hallintoneuvoston ja hallituksen roolia, vastuita ja tehtäviä osuuskaupoille tyypillisessä monitasoisessa hallintojärjestelmässä.

Erityisesti tuloksellisuuden ja osuustoiminnallisen tulokäsitteen tarkastelu on tutkielmassa suuressa roolissa. Tuloksellisuuden osalta tarkastellaan muun muassa tuloksen roolia osuustoiminnallisen yrityksen liiketoiminnassa ja toiminnan tarkoituksen toteuttamisessa sekä tuloksen jakamista tai käyttämistä eri tarkoituksiin. Koska osuustoiminnallista tulosta tai tulokäsitettä ei ole yleisesti määritelty eikä niistä oikein löydy aiempaa tutkimusta tai kirjallisuutta, tutkielma pyrkii lisäämään ymmärrystä osuustoiminnallisesta tulokäsitteestä case-esimerkin kautta. Tavoitteena on havainnollistaa, mistä case-organisaation raportoimassa osuustoiminnallisessa tuloksessa on kysymys, mistä kyseinen tulokäsite ja sen raportointi ovat peräisin ja mitä varten osuustoiminnallista tulosta raportoidaan. Lisäksi tavoitteena on havainnollistaa, mitä vaikutuksia osuustoiminnallisen tuloksen raportoinnilla on ollut hallinnon ajattelutapaan ja/tai hallintotyöskentelyyn, sekä esittää näkemyksiä siitä, millainen tulokäsite osuuskaupassa tulisi olla tai miten osuustoiminnallista tulosta tulisi mahdollisesti kehittää.

Tuloskäsitteeseen liittyen ja tutkielman päätavoitteen mukaisesti tutkielmassa pyritään selvittämään, mikä on osuuskaupan toiminnan tarkoitus ja osuustoiminnallinen tehtävä ja millä tavalla ja mittareilla osuuskaupan onnistumista mitataan tai arvioidaan. Lisäksi tutkielmassa pyritään esittämään näkemyksiä siitä, millaisia (osuustoiminnallisia) mittareita osuuskaupan tulisi mahdollisesti ottaa käyttöön. Tässä tutkielmassa mittareilla viitataan suoritusmittareihin ja työkaluihin, joilla osuustoiminnalliset yritykset, niiden hallinto ja eri tahot mittaavat, arvioivat ja analysoivat yrityksen onnistumista, sekä tunnuslukuihin, joita osuustoiminnalliset yritykset raportoivat julkisesti esimerkiksi vuosikertomuksissa tai tulostiedotteissa.

Koska tutkielma perustuu osuuskaupan hallinnon näkökulmaan, tutkielma pyrkii erityisesti havainnollistamaan hallinnon työkaluja osuuskaupan menestymisen arviointiin. Sen sijaan esimerkiksi johdon suoritusmittarit tai tuloskortit sekä hallinnon, johdon tai muun henkilöstön palkitsemisperusteet ja -järjestelmät, kuten mahdollinen suoritusperusteinen palkitseminen ja tulospalkkiojärjestelmät, jäävät tutkielman ulkopuolelle. Näin ollen tutkielmassa ei perehdytä esimerkiksi siihen, perustuuko johdon palkitseminen osuuskaupan liiketaloudelliseen tulokseen vai osuustoiminnalliseen tulokseen.

Hallinnon näkökulman perustuessa hallitukseen ja hallintoneuvostoon, joita tässä tutkielmassa edustaa case-organisaation kolme hallituksen jäsentä ja seitsemän hallintoneuvoston jäsentä, tutkimuksen ulkopuolelle jäävät osuuskaupan muiden hallinto- tai toimielinten, kuten edustajiston, toimitusjohtajan ja tilintarkastajien, sekä johtoryhmän ja muun henkilöstön näkemykset. Lisäksi tutkielman case-organisaation ollessa osuuskauppa, joka toimii esimerkiksi kuluttajaosuuskunnasta, tutkielma keskittyy pääasiallisesti kuluttajaosuuskuntiin, joissa jäsenet ovat samanaikaisesti osuuskunnan asiakkaita ja omistajia (ks. esim. Troberg, 2014, s. 23).

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta. Tutkielma lähtee liikkeelle johdannolla (luku 1), jossa esitellään tutkielman tausta ja motivaatio, kuvataan tutkielman tavoitteet, rajataan tutkimusaihe sekä käydään läpi tutkielman rakennetta ja keskeisiä käsitteitä. Johdantoa seuraa kirjallisuuskatsaus (luku 2), joka eri lähteitä hyödyntäen pyrkii tarjoamaan tutkimustavoitteita palvelevan kokonaisuuden ja johon empiriasta tehtyjä havaintoja voidaan peilata. Kirjallisuuskatsauksessa käydään aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden sekä muun lähdeaineiston pohjalta läpi osuustoiminnan ideologiaa ja erityispiirteitä painottaen osuustoiminnallisten yritysten toiminnan tarkoitusta, jäsenten kaksoisroolia ja siitä johtuvaa

osuustoiminnan kaksoisluonnetta sekä tuloksellisuuden roolia osuustoiminnassa ja osuustoiminnallisen yrityksen hallinnon erityispiirteitä.

Koska osuustoiminnan tuloksellisuus ja niin sanottua laajaa tulokäsitettä edustava osuustoiminnallinen tulos (ks. Heikkilä, 2020, s. 246) ovat keskeisessä osassa tutkielmaa, osuustoiminnan tuloksellisuutta käsitellään kirjallisuuskatsauksessa omassa luvussaan (luku 2.3). Luvussa tarkastellaan muun muassa osuustoimintayritysten tulosvaadetta, osuustoiminnallista tulokäsitettä ja suoritusmittareita sekä ylijäämän jakamista tai käyttämistä eri tarkoituksiin. Koska tutkielma käsittelee osuuskaupan osuustoiminnallista tehtävää ja sen toteutumisen arviointia hallinnon näkökulmasta, myös osuuskunnan hallintoa erityispiirteineen ja hallinnon roolia toiminnan tarkoituksen toteuttamisessa käsitellään omassa luvussaan (luku 2.4). Hallinto-osiossa tarkastellaan muun muassa osuuskuntien hallintorakenteita ja hallintoelimien roolia, vastuita ja keskinäistä työnjakoa osuuskuntalain ja sääntöjen viitekehyksestä sekä käydään läpi osuuskuntien hallintoon liittyvää tutkimusta. Kirjallisuuskatsauksen lopuksi esitetään lyhyt yhteenveto tutkielman teoreettisesta viitekehyksestä.

Kirjallisuuskatsausta seuraa tutkimusmenetelmien ja -aineiston kuvaus (luku 3), jossa menetelmäkirjallisuutta hyödyntäen esitellään tutkimusaineisto ja aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät. Sen jälkeen siirrytään tutkielman empiiriseen osioon (luku 4), jossa esitellään ensin tutkielman case-organisaatio ja perustellaan sen valintaa, minkä jälkeen siirrytään empiirisestä aineistosta tehtyihin havaintoihin, joita luvussa 5 peilataan tutkimuskirjallisuuteen ja muuhun tutkielman lähdeaineistoon ja sitä kautta havainnollistetaan, mitä uutta tutkielman pohjalta opittiin. Lopuksi luvussa 6 tehdään tutkielmasta lyhyt yhteenveto, esitellään tutkielman keskeiset havainnot ja johtopäätökset sekä arvioidaan tutkielman luotettavuutta ja mahdollisia rajoituksia. Viimeisenä esitellään vielä mahdolliset jatkotutkimusaiheet, jotka pohjautuvat sekä aiempaan tutkimukseen tai kirjallisuuteen että tutkielman empiirisestä aineistosta tehtyihin havaintoihin.

1.4 Tutkielman keskeiset käsitteet

Osuustoiminta on yritystoimintaa, jota harjoitetaan tavallisesti osuuskunnan tai keskinäisen (vakuutus)yhdytiön muodossa (Karhu, 2020). **Osuustoimintayritykset** ovat jäsenten omistamia yrityksiä, joiden tavoitteena on voiton maksimoinnin sijaan jäsenhyödyn maksimointi ja jäsenen taloudellisen hyvinvoinnin edistäminen: osuustoimintayritykset tuottavat jäsenilleen etuja sekä palveluja, joiden käyttöön jäsenen taloudellinen hyöty ensisijaisesti perustuu (ks. esim. Karhu, 2020; Puusa ym., 2016).

Osuuskunta on ICA:n (2023a) määritelmän mukaan ”itsenäinen henkilöyhteisö, johon jäsenet liittyvät vapaaehtoisesti toteuttaakseen yhteisesti omistamansa ja demokraattisesti hallitsemansa yrityksen avulla taloudellisia, sosiaalisia ja kulttuurisia tarpeitaan.” Perusosuuskunnat eli ensimmäisen asteen osuuskunnat ovat henkilöjäsenten omistamia, kun taas toisen asteen osuuskunnat ovat osuuskuntien tai muiden yritysten omistamia yrityksiä (Troberg, 2014, s. 25). **Osuustoiminnalliseksi yrityksiksi** lasketaan siis myös esimerkiksi osakeyhtiöt, joiden enemmistöomistajana on yksi tai useampi osuuskunta (Karhu, 2020). Esimerkkinä tästä on osakeyhtiö Valio, jonka suomalaiset maidontuottajat omistavat osuuskuntien kautta: omistajina on viisi hankintaosuuskuntaa, jotka tuottavat maidon Valiolle, sekä kahdeksan omistajaosuuskuntaa, jotka ovat Valion osakkeita omistavia kilpailijoita (Valio, 2023b). Tässä tutkielmassa termejä osuustoiminnallinen yritys, osuustoimintayritys ja osuuskunta käytetään toistensa synonyymeinä.

Yllä esitetyn jaottelun lisäksi osuuskuntia voi luokitella eri tyypeihin. Suomessa osuuskunnat luokitellaan tyypillisesti neljään kategoriaan niiden pääroolin mukaan: tuottajaosuuskunnat, kuluttajaosuuskunnat, palveluosuuskunnat ja pienosuuskunnat (Troberg, 2014, s. 21). Koska tutkielman case-organisaatio on osuuskauppa eli **kuluttajaosuuskunta**, tutkielma keskittyy pääasiassa kuluttajaosuuskuntiin, joissa jäsenet ovat samanaikaisesti osuuskunnan asiakkaita ja omistajia (Troberg, 2014, s. 23). Kuluttajaosuuskunnat ovat usein suuria ja alueellisesti merkittäviä toimijoita, joilla on laaja ja monimuotoinen omistajapohja (Troberg, 2014, s. 23), mistä esimerkkinä toimii tutkielman case-organisaatio 184 418 asiakasomistajallaan (Osuuskauppa Arina, 2023b).

Osuustoiminnan tai osuuskunnan kaksoisluonne tarkoittaa, että osuuskunta on sekä omistajien demokraattinen jäsenyhteisö että taloudellista toimintaa harjoittava liikeyritys (ks. esim. Troberg, 2014, s. 45-46), mikä juontaa juurensa jäsenten kaksoisroolista omistajina ja palveluiden käyttäjinä. Osuuskunnan kaksoisluonnetta voi kuvata niin sanotuilla jäsenyhteisöroolilla ja liiketoimintaroolilla: **Jäsenyhteisörooli** viittaa osuuskunnan toiminnan tarkoitukseen ja osuustoiminnalliseen tehtävään, joka erottaa osuustoiminnallisen yrityksen sijoittajaomisteisista yrityksistä (ks. esim. Puusa ym., 2016). **Liiketoimintaroolilla** viitataan siihen, että kilpailun näkökulmasta osuuskunta on liikeyritys siinä missä muutkin eli se kilpailee ja toimii vapaassa markkinataloudessa samoin rajoituksin kuin muutkin yritykset liiketoiminnan periaatteita ja markkinatalouden lainalaisuuksia noudattaen (Puusa & Saastamoinen, 2021b).

Osuustoiminnallinen tulos ei ole yleisesti määritelty eikä kovin tunnettu tai käytetty käsite. Tässä tutkielmassa sillä viitataan kahden S-ryhmän alueosuuskaupan raportoimaan taloudelliseen tunnuslukuun perinteisten taloudellisten tunnuslukujen rinnalla. Voidaan puhua niin sanotusta laajasta tuloksesta tai tulokäsitteestä (ks. Heikkilä, 2020, s. 246), jossa huomioidaan operatiivisen tuloksen lisäksi osuuskaupan tuottamat jäsen- eli asiakasomistajajähyödyt, minkä takia osuustoiminnallisen tuloksen voi nähdä kuvaavan osuuskaupan toiminnan tarkoitusta perinteisiä taloudellisia tunnuslukuja tai suoritusmittareita osuvammin.

Tutkielman case-organisaatio on raportoinut osuustoiminnallista tulosta osuuskaupan kokonaisuinnon mittarina tilikaudesta 2018 (1.1.-31.12.2018) alkaen seuraavasti: **Osuustoiminnallinen tulos = Omistajajähyödyt + Ylijäämä** (ks. esim. Osuuskauppa Arina, 2019a, 2019b). Viimeisimmissä tulostiedotteissa termi *Omistajajähyödyt* on muutettu *Asiakasomistajajähyödyiksi* (ks. Osuuskauppa Arina, 2023b, 2023c). **Asiakasomistajajähyödyt** koostuvat kuukausittain rahana pankkitilille maksettavista bonuksista ja maksutapaedusta, hintavertailuun perustuvasta edullisesta ruokakorista sekä asiakasomistajille suunnatuista maksuttomista peruspankkipalveluista ja tuotteiden ja palveluiden hintaeduista. **Ylijäämä** puolestaan viittaa osuuskaupan tulokseen ennen veroja. (Ks. Osuuskauppa Arina, 2023c; S-kanava, 2022d, 2023.)

2 OSUUSTOIMINNAN IDEOLOGIA JA KAKSOISLUONNE

Tässä luvussa käsitellään tutkielman aiheeseen liittyvää tutkimusta ja kirjallisuutta. Aluksi käydään lyhyesti läpi osuustoiminnan historiaa, arvoja ja periaatteita, minkä jälkeen siirrytään osuustoiminnan ja osuustoiminnallisten yritysten erityispiirteisiin, joita peilataan lähinnä sijoittajaomisteiseen yritystoimintaan ja sijoittajaomisteisiin osakeyhtiöihin. Erityispiirteissä painotetaan osuuskuntien toiminnan tarkoitusta, jäsenten kaksoisroolia sekä siitä aiheutuvaa osuuskuntien kaksoisluonnetta, joiden lisäksi osuustoiminnan tuloksellisuutta ja osuuskunnan hallinnon erityispiirteitä tarkastellaan erikseen omina osiinaan. Lopuksi esitetään lyhyt yhteenveto tutkielman teoreettisesta viitekehystä.

2.1 Osuustoiminnan historia, arvot ja periaatteet

”Osuustoiminta on ihmisten välistä yhteistoimintaa” (Troberg, 2014, s. 8). Osuustoimintaa on esiintynyt esiosuustoimintamuodossa jo pitkään, mutta järjestäytyneet osuustoimintaliike sai alkunsa vuonna 1844 englantilaisessa Rochdalen teollisuuskaupungissa, jossa puuvilla-tehtaan työntekijät perustivat oman kaupan kohtuuhintaisten tuotteiden saamiseksi (ks. esim. Laurinkari, 2004, s. 13-14; Pellervo, 2013; Troberg, 2014, s. 90). Osuuskauppaidea alkoi levitä nopeasti, ja erilaisia osuuskuntia perustettiin eri puolille Eurooppaa: Maanviljelijät perustivat asemansa parantamiseksi ja markkinoille pääsemiseksi maatalousosuuskuntia, joiden kautta jäsenten tuottamia maataloustuotteita jalostettiin ja myytiin markkinoilla. Osuuspankkeja puolestaan perustettiin pääoman ja osuuskuntia tuotantotarvikkeiden hankkimiseksi. (Pellervo, 2013.)

Vuonna 1895 perustettiin Kansainvälinen Osuustoimintaliitto ICA (International Cooperative Alliance), joka on osuustoiminnan kansainvälinen kattojärjestö. ICA:n tehtävänä on muun muassa edistää osuuskuntamallia, ajaa osuustoimintayritysten etua ja edustaa sen jäsenliittoja ja -yrityksiä ja näiden jäseniä maailmanlaajuisesti. Kansainvälisen Osuustoimintaliitto ICA:n vuonna 1995 vahvistamat osuustoiminnan kansainväliset arvot koostuvat kuudesta niin sanotusta perusarvosta ja neljästä eettisestä arvosta. Perusarvot koostuvat *omatoimisuudesta, omavastuisuudesta, demokratiasta, tasa-arvosta, oikeudenmukaisuudesta ja solidaarisuudesta*. Näiden perusarvojen lisäksi osuustoiminnassa uskotaan eettisiin arvoihin, joita ovat *rehellisyys, avoimuus, yhteiskunnallinen vastuu ja muista ihmisistä välittäminen*. (ICA, 2023a; Pellervo, 2023c.)

Osuustoiminnan kansainväliset periaatteet on johdettu edellä mainituista osuustoiminnan arvoista. ICA (2023a) määrittelee osuustoiminnan periaatteet osuustoiminnan suuntaviivoiksi, joiden kautta osuustoiminnan arvot ilmenevät käytännössä. Vuonna 1995 vahvistetut osuustoiminnan seitsemän periaatetta ovat: *1) vapaaehtoinen ja avoin jäsenyys, 2) demokraattinen jäsenhallinto, 3) jäsenten taloudellinen osallistuminen, 4) itsenäisyys ja riippumattomuus, 5) koulutus, oppiminen ja viestintä, 6) osuuskuntien keskinäinen yhteistyö sekä 7) vastuu toimintaympäristöstä* (ICA, 2023a; Pellervo, 2023c).

Suomeen osuustoiminta-aate levisi 1800-luvun lopulla, ja ensimmäiset suomalaiset osuuskaupat syntyivät 1900-luvun alussa (ks. esim. Laurinkari, 2004, s. 18-20; Troberg, 2014, s. 20). Yli 120 vuotta sitten perustettujen osuuskauppojen tehtävä on pysynyt samanlaisena tähän päivään asti: ”Osuuskaupan tehtävä oli alun perin, ja on edelleen, hankkia ja myydä omistajien tarvitsemia tuotteita ja palveluja kohtuulliseen hintaan. Osuuskauppa vahvistaa toiminnallaan alueen elinvoimaisuutta, edistää keskinäistä avunantoa ja turvaa palveluja niin kasvukeskuksissa kuin harvaan asutuillakin alueilla.” (Sydän Pohjois-Suomelle, 2023.)

Suomessa osuustoiminnan ”isänä” pidetään Hannes Gebhardia (1864-1933), joka on yksi vuonna 1899 osuustoiminta-aatteen edistämiseksi perustetun Pellervo-Seura ry:n, nykyisen Osuuskuntien Keskusjärjestö Pellervo ry:n, perustajista (ks. esim. Kuisma, 1999, s. 12-13; Troberg, 2014, s. 8, 20, 92). Vuonna 1901 Suomen suuriruhtinaskuntaan säädettiin osuustoimintalaki, jonka nimi muutettiin osuuskuntalaksi 1.1.1955 alkaen lain ensimmäisen kokonaisuudistuksen yhteydessä (ks. esim. Pöyhönen, 2013, s. 5). Nykyinen osuuskuntalaki (14.6.2013/421, jäljempänä OKL) astui voimaan 1.1.2014.

Osuustoiminnan pitkistä juurista ja merkittävydestä huolimatta, osuustoiminnan tunnettuus on vähäisempää verrattuna muuhun yritystoimintaan, kuten edellä on kuvattu. Vuonna 1899 perustetulla Pellervolla on suuri rooli osuustoiminnan ja sen tunnettuuden edistämässä Suomessa, ja Pellervossa uskotaan, että aika on otollinen arvopohjaisuuteen perustuvalla osuustoiminnalle. Keväällä 2023 osana vuosia 2023-2026 koskevaa strategiauudistustaan Pellervo myös muutti virallisen nimensä Osuustoimintakeskus Pellervosta Osuuskuntien Keskusjärjestö Pellervoksi, minkä tarkoituksena oli terävöittää Pellervon asemaa suomalaisen osuustoiminnan ja suomalaisten osuustoimintayritysten kattojärjestönä. (Hakala, 2023c, 2023d.)

2.2 Osuustoiminnan ja osuustoiminnallisten yritysten erityispiirteet

Osuustoiminnan ja osuustoiminnallisten yritysten ominaispiirteitä verrataan usein sijoittajaomisteiseen yritystoimintaan ja sijoittajaomisteisiin yrityksiin, lähinnä osakeyhtiöihin (ks. esim. Jussila, 2015, s. 94; Puusa & Saastamoinen, 2021b). Suuria osuustoimintayrityksiä verrataan erityisesti hajaomistettuihin julkisiin osakeyhtiöihin eli pörssiyhtiöihin, joiden omistus koostuu laajasta joukosta sijoittajia ilman määräävää omistajatahoa (ks. esim. Jussila, 2015, s. 94-95). Osuustoimintayritykset eroavat pörssi- ja osakeyhtiöistä usealla eri saralla: keskeisimpiin eroihin kuuluvat muun muassa toiminnan tarkoitus, kaksoisluonne, omistajuuden rooli ja luonne, toiminnan aikajänne, voitonjaon perusteet, suhde pääomaan, riskiin suhtautuminen ja toimintaa ohjaava laki. Kyseiset erot heijastuvat luonnollisesti myös yhtiön hallintoon, joka on keskeisessä osassa tätä tutkielmaa.

Jäsenomisteiset osuustoimintayritykset eroavat muista yritysmuodoista erityisesti toiminnan tarkoituksen, jäsenten kaksoisroolin ja siitä juontuvan kaksoisluonteen vuoksi (ks. esim. Puusa ym., 2013), mitä tarkastellaan tässä luvussa. Osuustoiminnan ominaispiirteitä ja keskeisiä eroja pörssiyhtiöihin tarkastellaan lisää tutkielman myöhemmissä luvuissa: toiminnan aikajännettä, suhdetta pääomaan sekä voitonjaon perusteita luvussa 2.3 ja hallintoon liittyviä erityispiirteitä luvussa 2.4.

Lukuisista eroavaisuuksista huolimatta osuustoiminnallisilla yrityksillä ja osake- tai pörssi-yhtiöillä on myös yhtäläisyyksiä. Molemmat yhtiömuodot harjoittavat liiketoimintaa ja ovat omistajistaan erillisiä oikeushenkilöitä eli niin sanottuja rajoitetun vastuun yhtiöitä, mikä tarkoittaa, etteivät yhtiöiden omistajat eli osuustoimintayritysten jäsenet ja osakeyhtiöiden osakkeenomistajat ole henkilökohtaisesti vastuussa yhtiön velvoitteista eli veloista. Lisäksi molemmissa yhtiömuodoissa ylin päätösvalta kuuluu osuuskuntalain ja osakeyhtiölain (21.7.2006/624, jäljempänä OYL) määräävissä asioissa omistajille. (OKL 1:2§, 5:1§; OYL 1:2§, 5:1§.) Yhtiöiden toiminta voikin parhaimmillaan sääntöjen ja yhtiöjärjestysten kautta muistuttaa hyvin paljon toisiaan. Jussila (2015, s. 95-97) korostaakin esimerkiksi osuustoimintayritysten ja hajaomistettujen pörssi-yhtiöiden välisiä eroja periaatteellisina tai käsitteellisinä eroina.

2.2.1 Toiminnan tarkoitus

Kuten edellä on esitetty, jäsenomisteiset osuustoimintayritykset eroavat muista yritysmuodoista toiminnan tarkoituksensa vuoksi. Kansainvälinen Osuustoimintaliitto ICA (2023a) määrittelee osuuskunnan identiteetin (ja toiminnan tarkoituksen) seuraavasti: ”Osuuskunta

on itsenäinen henkilöyhteisö, johon jäsenet liittyvät vapaaehtoisesti toteuttaakseen yhteisesti omistamansa ja demokraattisesti hallitsemansa yrityksen avulla taloudellisia, sosiaalisia ja kulttuurisia tarpeitaan. ”Osuuskuntalaki (OKL 1:5§) vastaavasti määrittelee osuuskunnan toiminnan tarkoituksen seuraavasti: ”Osuuskunnan toiminnan tarkoituksena on jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita taikka palveluita, jotka osuuskunta järjestää tytäryhteisönsä avulla tai muulla tavalla. Toiminnan tarkoituksesta voi säännöissä määrätä toisin.”

Osuustoiminnalliset yritykset ovat siis jäsenten omistamia yrityksiä, joiden tavoitteena ei ole sijoittajaomisteisten yritysten tapaan maksimoida voittoa, vaan ICA:n (2023a) määritelmän mukaisesti palvella jäsenten taloudellisia, sosiaalisia ja kulttuurisia tarpeita. Jäsenten taloudellisen hyvinvoinnin lisäksi osuuskuntien tavoitteena on ylläpitää hyvää elintasoa (ks. esim. Puusa ym., 2013). Osuustoiminta voidaankin luokitella niin sanotuksi not-for-profit-toiminnaksi (ks. esim. Puusa ym., 2016): Osuustoiminta ei ole pyyteetöntä nollatulokseen tähtäävää toimintaa (non-profit) eikä voiton maksimointia tavoittelevaa toimintaa (for-profit), vaan se on monitavoitteista yritystoimintaa, jolla on samanaikaisesti taloudellinen, sosiaalinen ja kulttuurinen ulottuvuus tähdäten taloudellisia tavoitteita laajempiin päämääriin. Osuustoiminta onkin syntynyt niin sanotuksi kolmanneksi tieksi, joka ei suostu istumaan yksityisen sektorin (for-profit) ja julkisen sektorin (non-profit) kahtiajakoon (ks. esim. Levi & Davis, 2008).

Osuuskuntien toiminnan alkuperäinen tarkoitus kulminoituu jäsenten sosiaalisten ja taloudellisten tarkoituksien maksimoimiseen (ks. Michelsen, 1994; Novkovic, 2012 lähteessä Puusa & Saastamoinen, 2021b). Osuuskuntien tavoitteena on palvella jäsenten taloudellisia ja sosiaalisia tarpeita tarjoamalla etuja ja palveluja. Osuuskunnat luovat samanaikaisesti taloudellista ja sosiaalista arvoa jäsentensä hyödyksi, mutta taloudellinen menestys nähdään pikemminkin keinona kuin päämääränä (Hind, 1997). Voiton maksimoinnin sijaan osuuskuntien tarkoituksena on maksimoida jäsenhyötyä (ks. esim. Puusa ym., 2016).

2.2.2 Omistajuus ja jäsenen kaksoisrooli

Osuustoiminnallisten yritysten omistajien rooli, omistusmuoto ja omistajaohjaus eroavat merkittävästi sijoittajaomisteisista yrityksistä. Ensinnäkin osuustoimintayritykset ovat jäsenomisteisia ja jäsentensä demokraattisesti hallitsemia organisaatioita. Osuustoimintayritysten jäsenet toimivat kaksoisroolissa omistajina ja palveluiden käyttäjinä: jäsenet

samanaikaisesti omistavat, hallitsevat ja käyttävät osuuskunnan tarjoamia palveluja (ks. esim. Puusa ym., 2013). Tämä jäsenten erityinen kaksoisrooli muodostaa osuuskunnille kaksoisluonteen, joka erottaa osuuskunnat sijoittajaomisteisista yrityksistä.

Toisaalta omistajapohja ja omistajien rooli tai suhde osuuskuntaan poikkeavat myös osuuskuntien sisällä. Perusosuuskunnat eli ensimmäisen asteen osuuskunnat ovat henkilöjäsenten omistamia, kun taas toisen asteen osuuskunnat ovat osuuskuntien tai muiden yritysten omistamia yrityksiä. Lisäksi Suomessa osuuskunnat on tyypillisesti luokiteltu neljään osuuskuntatyyppiin niiden pääroolin mukaan: kuluttaja-, tuottaja-, palvelu- ja pienosuuskunnat. (Troberg, 2014, s. 21, 25.)

Kuluttajaosuuskunnissa, kuten osuuskaupoissa, jäsenet ovat samanaikaisesti osuuskunnan omistajia ja asiakkaita, kun taas tuottajaosuuskunnissa, kuten osuusmeijereissä, jäsenet eli omistajat ovat tuottajia, jotka myyvät tuottamiaaan raaka-aineita tai tuotteita osuuskunnalle jalostettavaksi ja myytäväksi eteenpäin (Juutinen ym., 2006, s. 8-9; Troberg, 2014, s. 22-23). Kuluttajaosuuskunnat ovat usein suuria alueellisesti merkittäviä toimijoita, joilla on laaja ja monimuotoinen omistajapohja (Troberg, 2014, s. 23), kun taas tuottajaosuuskunnissa omistajat eli tuottajat ovat elinkeinon kautta riippuvaisempia osuuskunnasta (Inkinen & Karjalainen, 2012, viitattu lähteessä Troberg, 2014, s. 22), ja sitä kautta niiden omistajapohja on jo usein homogeenisempi. Osuuspankit ja keskinäiset vakuutusyhtiöt sen sijaan luokitellaan tyypillisesti palveluosuuskunniksi, joissa omistajat ovat kuluttajaosuuskuntien tapaan asiakkaita (Troberg, 2014, s. 23). Keskinäisissä vakuutusyhtiöissä ei kuitenkaan makseta jäsenyydestä osuusmaksua, vaan vakuutuksenottajat saavat automaattisesti jäsenyyden, jolloin muista osuustoimintayrityksistä poiketen keskinäisillä vakuutusyhtiöillä kaikki asiakkaat ovat myös jäseniä (Jussila, 2015, s. 131-132; Troberg, 2014, s. 23).

Lisäksi eri toimialoilla on olemassa pienosuuskunniksi tai työosuuskunniksi kutsuttuja henkilöstöomisteisia eli työntekijöiden omistamia osuuskuntia (Troberg, 2014, s. 23-24). Toisaalta myös esimerkiksi kuluttajaosuuskunnassa jäsen voi olla asiakkaan ja omistajan lisäksi osuuskunnan työntekijä, jolloin voidaan puhua jäsenen kolmoisroolista. Osuuskunnan henkilöstö toimii siis samanaikaisesti omistajina, työntekijöinä ja asiakkaina. (ks. esim. Jussila, 2015, s. 116; Puusa ym., 2013.) Henkilöstön tapaan osuuskunnan toimi- ja hallintoelinten jäsenten voi nähdä toteuttavan kolmoisroolia osuuskunnan omistajina, asiakkaina ja hallinnon jäseninä. Hallinnon jäsenten kolmoisrooli on yleinen esimerkiksi osuuskaupoissa, joissa

hallinnon jäseniltä edellytetään osuuskaupan jäsenyyttä (ks. esim. Osuuskauppa Arina, 2023g).

Omistajien roolin lisäksi myös osuustoimintayritysten omistusmuoto eroaa sijoittajaomisteisten yhtiöiden omistusmuodosta. Osuustoiminnassa omistajuus on demokraattista, kollektiivista ja tasavertaista, mikä näkyy siten, että jokaisella jäsenellä on yhtä suuri omistusosuus ja päätösvalta, eikä muita omistajia ole. Jokainen jäsen siis omistaa yhtä suuren osuuden osuuskunnasta, eikä omistuksen suuruus muutu missään vaiheessa. Tämä tarkoittaa sitä, että osuuskunnissa ei ole osakeyhtiöiden merkittäviin osakkeenomistajiin verrannollisia osuudenomistajia ja ettei osuuskuntia voi niin sanotusti vallata. Osuustoiminnan kansainvälisten periaatteiden mukaisesti osuuskunnat ovat vapaaehtoisia ja avoimia (ks. ICA, 2023a), joiden jäseneksi ja samalla omistajaksi pääsee maksamalla osuusmaksun, joka on ikään kuin nimellinen korvaus osuuskuntaan ja sen toimintaan liittymisestä sekä jäsenelle kuuluvien oikeuksien ja etujen piiriin pääsystä. Osuusmaksu maksetaan jäsenelle takaisin jäsenen erotessa osuuskunnasta. (Ks. esim. Jussila, 2015, s. 131-132.)

Jäsenomisteisessa organisaatiossa jäsenet ovat luonnollisesti avainroolissa. Osuuskunnan hallinnon erityispiirteisiin kuuluu osallistavuus, ihmiskeskeisyys ja demokraattisuus (ks. esim. Birchall, 2017, viitattu lähteessä Puusa & Saastamoinen, 2023). Osuustoiminnan kansainvälisten periaatteiden mukaan jäsenet osallistuvat aktiivisesti osuuskunnan päätöksentekoon (ICA, 2023a). Demokraattisen hallinnon tulee varmistaa, että osuuskunta toimii jäsentensä intressien mukaisesti (ks. esim. Novkovic, 2008, viitattu lähteessä Puusa & Saastamoinen, 2021b). Osuuskunnan perimmäisen tarkoituksen ja osuustoiminnallisen hallintojärjestelmän ydinidean mukaisesti jäsenten tulee aktiivisen päätöksenteon lisäksi olla avainroolissa yhtiön toiminnan määrittelyssä ja ohjaamisessa sekä varmistaa, että liiketoiminta palvelee jäsenten tarpeita (Puusa & Saastamoinen, 2021b, 2023). Osuuskunnan perimmäinen toiminnan tarkoitus ja tavoitteet tulisi määrittää osuuskunnan jäsenten toimesta.

Toisin kuin sijoittajaomisteisissa yrityksissä osuuskuntien omistajaohjaus tapahtuu demokraattisesti: osakeomistukseen eli osakkeiden lukumäärään perustuvan äänivallan sijaan osuuskunnissa noudatetaan pääsääntöisesti jäsen ja ääni -periaatetta (ks. esim. Juutinen ym., 2006, s. 11). Omistajan tärkeimpänä panoksena voidaan pitää osuuskunnan palvelujen käyttöä ja osuuskunnan kehittämiseen ja päätöksentekoon osallistumista, kun taas sijoittajaomisteisissa yrityksissä omistajat eivät välttämättä osallistu sijoitusosuutta lukuun ottamatta yhtiön toimintaan (ks. esim. Jussila, 2015, luku 4). Osuuskunnissa jäsenen taloudellinen hyöty

perustuukin ensisijaisesti osallistumiseen ja osuuskunnan tarjoamien palveluiden käyttöön toisin kuin osakeyhtiöissä, joissa osakkeenomistajan taloudellinen hyöty perustuu osakkeelle maksettavaan osinkoon ja osakkeen arvonnousuun (ks. esim. Tuominen ym., 2013).

2.2.3 Osuustoiminnan kaksoisluonne

Osuuskuntien alkuperäistä tarkoitusta ja tehtävää kuvaa osuustoiminnan kaksoisluonne (ks. esim. Puusa ym., 2013; Puusa & Saastamoinen, 2021b) Jäsenten kaksoisroolista johtuva osuustoiminnan kaksoisluonne on keskeinen erityispiirre, joka erottaa osuustoiminnalliset yritykset muista yhtiömuodoista (ks. esim. Puusa ym., 2013; Puusa ym., 2016).

Osuustoiminnan kaksoisluonteeseen löytyy useita määritelmiä. Osuustoiminnan kaksoisluonne on alun perin Draheimin (1952) lanseeraama käsite, joka on muovaantunut myöhemmin vuosikymmenien saatossa (Puusa ym., 2013). Draheimin (1952, ks. Puusa ym., 2013) mukaan osuustoiminnan kaksoisluonne tarkoittaa, että osuuskunta on samanaikaisesti liikeyritys ja sosiaalinen jäsenryhmä. Osuuskuntien kaksoisluonnetta eli dualistisuutta voi kuvata taloudellisen ja sosiaalisen piirteen rinnakkaiselona tai kolikkona, jossa on kaksi puolta, joita ei voi erottaa toisistaan (ks. esim. Levi & Davis, 2008). Kaksoisluonteen toteutuminen edellyttääkin osuustoiminnan taloudellisten ja sosiaalisten tavoitteiden tasapainottamista (ks. Novkovic, 2012).

Osuustoiminnan kaksoisluonnetta voi kuvata myös osuustoimintayritysten kaksoisroolilla, niin sanotuilla liiketoiminta- ja jäsenyhteisöroolilla (ks. esim. Puusa ym., 2013; Puusa ym., 2016; Puusa & Saastamoinen, 2021b). Osuuskunta on samanaikaisesti taloudellista toimintaa harjoittava liikeyritys ja demokraattisesti toimiva jäsenyhteisö, joka toisaalta pyrkii tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen ja toisaalta vastaamaan jäsenistön taloudellisiin ja sosiaalisiin tarpeisiin (Troberg, 2014, s. 45-46). Osuustoimintayrityksillä on siis kaksi erillistä mutta toisiaan täydentävää tehtävää tai roolia, mikä tuo mukanaan moninaisia tavoitteita (Puusa, 2021), joista osa saattaa myös olla ristiriidassa keskenään (ks. esim. Puusa ym., 2013).

Muiden osuustoiminnallisten yritysten tapaan myös osuuskauppa on sekä jäsenyhteisö että liikeyritys, mikä juontaa juurensa jäsenten kaksoisroolista asiakasomistajina. S-ryhmän alueosuuskaupoista erityisesti Pohjois-Karjalan Osuuskauppa (PKO) tuo raportoinnissaan osuuskaupan kaksoisluonnetta vahvasti esiin. PKO korostaa osuuskaupan kaksoisroolia sekä liikeyrityksenä että jäsenyhteisönä ja kuvaa kyseistä kaksoisroolia kiikkulautana, jonka on

oltava tasapainossa: osuuskaupan on samanaikaisesti oltava taloudellisesti kannattava ja tarjottava asiakasomistajille maksimaalinen hyöty palvelujen käytöstä (PKO, 2023b).

Liiketoimintarooli ja jäsenyhteisörooli

Osuustoimintayrityksen liiketoimintaroolilla tarkoitetaan sitä, että kilpailun näkökulmasta osuustoimintayritys on liikeyritys siinä missä muutkin eli kilpailee ja toimii vapaassa markkinataloudessa samoin rajoituksin ja samalla tavoin kuin muutkin yritykset liiketoiminnan periaatteita ja markkinatalouden lainalaisuuksia noudattaen (Puusa & Saastamoinen, 2021b). Toisin sanoen osuuskuntien tavoitteena on muiden yritysten tavoin säilyttää kilpailukykyä toiminta-alueellaan nykyisessä toimintaympäristössä ja samoilla rajoituksilla (Tuominen ym., 2013). Kilpailukyky edellyttää esimerkiksi toiminnan tehokkuutta, kannattavuutta, vakavaraisuutta ja vahvaa markkina-asemaa (Puusa & Saastamoinen, 2021b) sekä taloudellisesti vastuullista ja kestävä, kilpailukykyistä liikeideaa (ks. esim. Puusa ym., 2016, viitattu lähteessä Puusa & Saastamoinen, 2021b).

Osuuskuntien jäsenyhteisörooli viittaa osuuskunnan toiminnan tarkoitukseen ja osuustoiminnalliseen tehtävään, joka erottaa osuustoimintayrityksen sijoittajaomisteisista yrityksistä, ja korostaa osuustoiminnan humanistisempaa puolta ja sitä, että osuuskunta on enemmän kuin liikeyritys (ks. esim. Puusa ym., 2016). Lyhyesti määriteltynä jäsenyhteisörooli viittaa osuustoiminnan tarkoitukseen tuottaa ja maksimoida jäsenelle tuotettua hyötyä sekä edistää alueellista elinvoimaisuutta. Liiketoimintaroolin tapaan jäsenyhteisörooliin liitetään useampia ulottuvuuksia: muun muassa osuustoiminnalle tyypilliset arvopohjaisuus, yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen (Puusa & Saastamoinen, 2021b). Puusan ym. (2016) mukaan jäsenyhteisöroolia heijastaa ihmiskeskeisyys, osuustoiminnallinen yhteishenki, jäsenten omistajuus ja sitä kautta yhteisön toimintaan osallistaminen, osallistuminen ja äänen (ääni-oikeuden) käyttäminen.

Liiketoimintaroolin ja jäsenyhteisöroolin välinen tasapaino

Osuustoiminnan kaksoisluonne luo perustan osuustoiminnalliselle identiteetille: osuuskuntien identiteetti ja toiminnan tarkoitus edellyttävät liiketoiminta- ja jäsenyhteisöroolin välistä tasapainoa (Puusa & Saastamoinen, 2021b). Mikäli liiketoimintarooli dominoi, osuuskunnat alkavat muistuttaa toiminnaltaan sijoittajaomisteisia yrityksiä, kun taas jäsenyhteisöroolin ylikorostuminen vaarantaa tehokkaan, tuottavan ja kestävä liiketoiminnan (ks. Novkovic, 2014, viitattu lähteessä Puusa & Saastamoinen, 2021b). Zamagnin ja Zamagnin (2010, ks.

Puusa ym., 2016) mukaan kumman tahansa roolin laiminlyönti johtaa osuuskunnan identiteetin menettämiseen.

Osuuskuntien tasapainottelu liiketoiminta- ja jäsenyhteisöroolin välillä on esiintynyt keskeisenä teemana osuuskuntien johtamisessa ja hallinnossa (ks. Puusa & Saastamoinen, 2021b). Osuuskuntien jäsenyhteisörooli koetaan liiketoimintaroolia vaikeammaksi ymmärtää, sanoittaa ja implementoida käytäntöön, ja se jääkin usein liiketoimintaroolin varjoon. Jäsenyhteisörooli on toisin sanoen alisteinen liiketoimintaroolille, joka on hallitseva rooli sekä hallinnossa että johdossa. (Puusa & Saastamoinen, 2021b.) Puusan ja Saastamoisen (2021b) tutkimuksen mukaan osuuskuntien liiketoimintarooli määrää niiden toiminnan ja taloudelliset hyödyt jäsenilleen. Erityisesti jäsenyhteisörooliin liittyvät sosiaaliset päämäärät ovat alisteisia osuuskunnan liiketoimintaroolille, mikä luo ristiriitaisia odotuksia ja käytäntöjä osuuskunnan johtamiseen (Puusa & Saastamoinen, 2021b).

Roolien välinen tasapaino edellyttää, että osuuskuntien on pyrittävä samalla sekä maksimoimaan jäsenille tuotetut hyödyt että harjoittamaan kestäväää ja kannattavaa liiketoimintaa (Puusa ym., 2016). Sosiaalisten ja taloudellisten päämäärien välisen tasapainon saavuttaminen edellyttää sitoutumista osuustoiminnan arvopohjaisuuteen sekä jatkuvasti muuttuvan ympäristön aktiiviseen hallintaan (Novkovic ym., 2022). Puusan ja Saastamoisen (2021b) mukaan hallinnon jäsenten syvä ymmärrys kaksoisluonteesta vahvistaa osuuskuntien jäsenyhteisöroolin toteutumista ja siten osuuskunnan perimmäistä ja alkuperäistä tarkoitusta.

Novkovicin (2012) mukaan kaksoisluonteeseen kuuluvia sosiaalisia ja taloudellisia ulottuvuuksia ei voikaan erottaa toisistaan, vaan ne ovat kietoutuneet toisiinsa. Zamagni ja Zamagni (2010, ks. Puusa ym., 2013) ovat kuitenkin huomanneet, että liiketoiminta- ja jäsenyhteisöroolin välisen tasapainon sijaan niin sanotuilla markkinakoodilla ja sosiaalisella koodilla on tapana dominoida eri aikaan tai vuorotellen. Onkin esitetty, etteivät osuuskunnat pysty toteuttamaan molempia rooleja samanaikaisesti, sillä kapitalistisilla markkinoilla kilpaileminen edellyttää kapitalististen arvojen mukaista toimintaa (Sandoval, 2019, viitattu lähteessä Puusa & Saastamoinen, 2021b). Kuluttajaosuuskuntiin liittyen Heikkilä (2020, s. 244) korostaa riittävää tulevaisuuden turvaavaa tulosta, joka mahdollistaa sekä jäsenhyötyjen tuottamisen että liiketoiminnan pitkän tähtäimen kehittämisen ja näkee, että vastuullinen osuustoiminta edellyttää riittävää kannattavuutta ja kykyä tuottaa asiakasomistajahyötyä ”tässä järjestyksessä ja keskenään tasapainoisessa suhteessa”.

2.3 Osuustoiminnan tuloksellisuus

2.3.1 Tuloksellisuuden merkitys osuustoiminnassa

Vaikka osuustoiminnalliset yritykset eivät pyri osake- ja pörssiyritysten tavoin voiton maksimoimiseen, niiden tulee kuitenkin olla riittävän tuloksellisia ja kannattavia, jotta ne pärjäävät markkinoilla ja pystyvät toteuttamaan toiminnan tarkoitustaan eli tarjoamaan jäsenille etuja ja kohtuuhintaisia palveluja ja sitä kautta edistämään jäsenten taloudellista hyvinvointia. Kuten edellä osuustoimintayritysten liiketoimintaroolia käsitellessä mainittiin, osuustoimintayritykset kilpailevat ja toimivat vapaassa markkinataloudessa samoin rajoituksin kuin muutkin yritykset, ja kilpailuilla markkinoilla pärjääminen edellyttää kilpailukykyä ja täten muun muassa kannattavaa liiketoimintaa. Yrityksiltä siis edellytetään tuloksellisuutta ja kannattavuutta yhtiömuodosta riippumatta, sillä markkinatalouden ja liiketoiminnan lainalaisuudet ovat kaikille samat, mikä tarkoittaa, ettei vahva aate yksinään riitä liiketoiminnan pyörittämiseen (Heikkilä, 2020, s. 24, 36). Tuloksellisuus kasvattaa osuuskuntien puskuria sekä reaktio- ja sietokykyä, mikä helpottaa kilpailukyvyn turvaamista ja äkillisiin toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin varautumista ja reagoimista, kuten liiketoiminnan kulujen nousuun tai ennakoimattoman koronaepidemian kaltaisen kriisin aiheuttamiin haasteisiin vastaamista (Heikkilä, 2020, s. 33, 38).

Vaikka osuustoimintayritystenkin on tehtävä tulosta, voitto esiintyy kiistanalaisena käsitteenä osuustoiminnan kirjallisuudessa (ks. esim. Tuominen ym., 2013). Tuominen ym. (2013) tutkivat tuloksen roolia ja voiton tavoittelun taustalla olevia syitä suomalaisissa kuluttajaosuuskunnissa. Kyseisen tutkimuksen mukaan voiton tavoittelun taustalla olevat syyt juontavat juurensa osuuskuntien toiminnan tarkoituksesta. Ainutlaatuisesta toiminnan tarkoituksesta ja taloudellisesta organisaatiomallista johtuen kuluttajaosuuskunnissa lähestytään voiton tavoittelua eri tavalla kuin osakasyhtiöissä, joissa voiton maksimointi on keskeinen tavoite (Tuominen ym., 2013).

Kuluttajaosuuskunnat pyrkivät tuloksellisuuteen, koska voiton tekeminen nähdään turvallisenä keinona kerätä pääomaresursseja, joita ne tarvitsevat vastatakseen kilpailuun ja toteuttaakseen toiminnan tarkoitustaan omistajahyötyjen tuottajina sekä alueellisen elinvoimaisuuden kehittäjinä ja suojelijoina (Tuominen ym., 2013). Osuustoiminnassa ei siis maksimoida tulosta, vaan voiton tavoittelua ja tulosta pidetään pikemminkin keinoina osuustoiminnan päämäärien saavuttamiseen (Cornforth, 2004; Heikkilä, 2020, s. 28-29; Hind, 1997). Vahvat taloudelliset resurssit myös edesauttavat ympäristön vakauden ja ennustettavuuden

saavuttamista ja sitä kautta lisäävät kuluttajaosuuskuntien selviytymispotentiaalia ja vähentävät niiden alueellisesta riippuvuudesta johtuvaa epävarmuutta (Tuominen ym., 2013).

Osuustoiminnallisen yritysmuodon ja niin sanotun isännättömän pääoman luonteen takia osuuskunnilla ei ole mahdollisuutta ulkopuolisen pääoman kerryttämiseen markkinoilta pörssiyhtiöiden tavoin esimerkiksi osakeannilla, vaan rahoitus on kerrytettävä tuloksen kautta, jossa keskeisessä roolissa ovat kannattavat liiketoiminnat ja kustannustehokkaat prosessit (Heikkilä, 2020, s. 27, 32, 35). Toisaalta kesäkuussa 2023 ensimmäinen suomalainen osuuskunta listautui pörssiin, kun Pohjanmaan Arvo Sijoitusosuuskunta listautui Nasdaqiin First North Growth Market -listalle. Listautumisen päämääränä ei kuitenkaan toistaiseksi ollut oman pääoman ehtoisen rahoituksen hankkiminen, vaan virallisen noteerauspaikan saaminen osuudelle. (Ks. Suvitie, 2023.) Myös Tuomisen ym. (2013) tutkimuksen mukaan voiton tekeminen on tärkeää osuuskuntien osuuspääoman luonteesta johtuvan rahoitusriskin takia, sillä tuloksellisuus mahdollistaa osuuskunnalle osuustoiminnan neljännen periaatteen mukaisen riippumattomuuden ja turvaa osuuskunnan liiketoiminnan jatkuvuuden. Tuloksellisuuden esittäminen myös edesauttaisi mahdollisen vieraan pääoman hankkimista, vaikka lainojen ottamista ei suosita osuuskuntamallissa itsenäisyyden ja riippumattomuuden lukeutuessa osuustoiminnan perusideoihin (ks. Jokisch, 1994; Jussila, 2012 lähteessä Tuominen ym., 2013).

Osuustoimintayritykset eivät siis käytännössä pysty hakemaan omaa pääomaa omistajilta osuusmaksua lukuun ottamatta, vaan periaatteessa ainoa keino lisätä omavaraisuutta ja resursseja sekä vahvistaa yhtiön tasetta on tuloksen kautta. Jäsenen maksamaa osuusmaksua-kin voi pitää ikään kuin lainana osuuskunnalle (Jussila, 2015; Tuominen ym., 2013), sillä osuuskunnan jäsenyydestä perittävä osuusmaksu on jäsenen henkilökohtaista omaisuutta, joka palautetaan hänelle takaisin hänen erotessaan osuuskunnasta (Jussila, 2015, s. 132; Nilsson, 2001). Osuuspääoman määrä ei siis ole kiinteä, vaan sen määrä muuttuu jäsenten lukumäärän muuttuessa, kun jäseniä liittyy ja eroaa osuuskunnasta (Tuominen ym., 2013). Voiton tekemisen rooli oman pääoman kerryttäjänä korostuu, sillä osuuskuntien osuuspääoman luonteesta johtuen voitto jää osuuskuntaan niin sanotuksi yhteiseksi omaisuudeksi (ks. Hicks ym., 2007; Nilsson, 2001 lähteessä Tuominen ym., 2013).

Lisäksi osuusmaksuilla kerrytetty alkupääoma on arvoltaan usein vähäinen. Erityisesti kuluttajaosuuskunnissa osuusmaksun suuruus on usein muiden osuustoimintayritysten osuusmaksuja pienempi (ks. esim. Jussila, 2015, s. 131-132). Esimerkiksi S-ryhmässä

osuusmaksun suuruus on 100 euroa, mutta osuusmaksu on mahdollista maksaa pienemmissä erissä. Ensimmäisen osaosuusmaksun (minimi 20 euroa) jälkeen loppuosuus osuusmaksusta on mahdollista maksaa osuuskaupan myöntämien ostohyvitysten eli kerrytettyjen bonusten ja maksutapaedun avulla. (S-kanava, 2022e.)

Kuten edellä esitetty osoittaa, taloudellisen puskurin kerryttäminen tuloksellisuuden kautta on elinehto ja tulosvaateen lisäksi tehokkuusvaatimus on osuustoimintayrityksissä suuri. Lisäksi Tuominen ym. (2013) korostavat kasvun ja kriittisen massan (”critical mass”) merkitystä erityisesti marketkaupan (”supermarket trade”) alalla, jossa vallitsee niin alhaiset voittomarginaalit, että kilpailussa selviytyminen edellyttää kasvua. Parhaimmillaan kasvu myös johtaa positiiviseen kasvun kierteseen (Burt & Sparks, 2003). Tuloksellisuus yhdessä kasvun kanssa mahdollistaa sekä nykyisten kulujen kattamisen ja hankkeiden rahoittamisen että tulevaisuuden kilpailukyvyn vaatimat investoinnit ja asiakashyödyn jatkuvan ja pitkän tähtäimen kasvattamisen (ks. Heikkilä, 2020, s. 33-38).

Omistajien tuottovaatimukset ja intressit operatiivisen johdon valvontaan osuuskunnissa puuttuvat tai ovat selvästi pienemmät kuin osakeyhtiöihin sijoittaneilla suurilla osakkeenomistajilla, mikä johtuu omistajien tasaomisteisista omistusosuuksista ja sitä kautta muodostuneesta niin sanotusta isännättömästä pääomasta osuuskunnissa. Toisin sanoen osuuskunnilla ei ole osakeyhtiöiden tapaan osakkeenomistajia, jotka istuvat suurilla omistusosuuksilla yhtiön hallituksessa ja odottavat suurta tuottoa sijoittamalleen pääomalle. Lisäksi osuuskunnilta puuttuvat pörssiyhtiöille tyypillinen niin sanottu ulkoinen piiska eli pörssikurssi, joka mittaa ja heijastelee sijoittajien odotuksia yrityksen kannattavuudesta ja tulevaisuuden (kasvu)näkymistä, sekä velvollisuus raportoida kvartaaleittain omistajille yhtiön tulostavoitteista ja keinoista, joilla yhtiö tuottaa heille parempaa arvoa. (Heikkilä, 2020, s. 32-33, 134.)

Pörssikurssimittarin ja suurten tuottovaatimusten puuttumisesta huolimatta osuuskuntien tulosvaade on kuitenkin suuri: jos tulosta ei synny, mahdollisuudet liiketoiminnan kehittämiseksi ovat olemattomat, mikä heijastuu nopeasti jäsenten tyytymättömyytenä vauhdittaen huonoa kierrettä (Heikkilä, 2020, s. 37). Vaikka osuustoiminnassa ei maksimoida voittoa tai sijoittajien etua eikä osuuskunnilla ole sijoittajien tuottovaatimusten asettamaa ja pörssikurssimittarin kaltaista ulkoista kirittäjää, Heikkilä (2020, s. 33, 134) näkee, että osuustoiminnan mission maksimoida jäsenten kokemaa hyötyä tulisi toimia vähintään yhtä kovana kannustajana kuin pörssiyhtiöiden pörssikurssimittari. Tehoton ja kannattamaton liiketoiminta ei tuota arvoa jäsenille, vaan jäsenten kokeman hyödyn maksimointi edellyttää ja voi kestävästi

rakentua vain tuloksellisuuden ja tehokkuuden varaan. Näin ollen pörssikurssimittarin ja sijoittajien suurten tuottovaatimusten puuttumisen voi nähdä lisäävän osuuskunnan hallinnon, lähinnä hallituksen ja hallintoneuvoston, roolia asettaa riittävät tulostavoitteet ja tehokkuusvaatteet, jotka operatiivinen johto pyrkii sen jälkeen toteuttamaan, sekä valvoa niiden toteutumista. (Heikkilä, 2020, s. 32-33, 134.)

2.3.2 Suoritusmittarit ja osuustoiminnallinen tulokäsäsite

Kuten edellä on esitetty, jo toiminnan tarkoitus ja osuustoiminnan kaksoisluonne erottavat osuustoiminnalliset yritykset muista yhtiömuodoista. Sijoittajaomisteiset yhtiöt pyrkivät voiton tuottamiseen ja maksimoimiseen osakkeenomistajille osinkojen tai osakkeen arvonnousun kautta, kun taas osuustoimintayritysten tavoitteena on tuottaa omistajilleen palveluja ja etuja ja maksimoida voiton sijaan omistajahyötyä. Toiminnan tarkoituksen ja kaksoisluonteen vuoksi osuuskuntia tulisi johtaa ja niiden menestymistä arvioida eri tavoin kuin sijoittajaomisteisia yhtiöitä (ks. esim. Puusa & Saastamoinen, 2021b): kaksoisluonteen vuoksi osuuskuntien menestystä ei voi mitata pelkästään operatiivisella tuloksella, vaan menestystä tulisi arvioida sekä liikeyrityksen että jäsenyhteisön näkökulmasta. Osuuskuntien johtamisen ja hallinnon voikin nähdä sijoittajaomisteisia yhtiöitä vaikeammaksi (ks. esim. Puusa & Saastamoinen, 2021b).

Yhtiömuotojen erilaisista päämääristä huolimatta osuustoiminnallisia yrityksiä seurataan ja analysoidaan tyypillisesti pääomavaltaiseen omistamiseen ja voiton maksimointiin perustuvilla liiketaloudellisilla mittareilla. Saarnivaara (2023b) näkee osasyynä tähän osuuskuntien monimuotoisuuden ja sitä kautta omistajahyödyn määrittämisen vaikeuden: koska osuuskunnat toimivat useilla eri toimialoilla, omistajille tuotettu hyöty vaihtelee toimialasta ja osuuskuntatyypistä riippuen esimerkiksi osuuspääoman koroista ja puun hankintahinnasta (metsäyhtiöt) veden saantivarmuuteen (vesiosuuskunnat). Toisaalta esimerkiksi Valiolla on käytössä maitotuoton mittari, joka kuvaa, kuinka paljon liiketoiminnan tulosta Valio saa aikaiseksi jokaiselta tuottajalta saatavaa maitolittraa kohti. Kyseinen mittari kuvaa Valion missiota maksimoida hankintaosuuskunnille maksamaansa maidon tilityshintaa ja siten luoda maitotiloilta saadulle maidolle paras mahdollinen maitotuotto. (Ks. Valio, 2023a.)

Osuuskunnilla ei siis ole yhtenäistä tapaa määritellä jäsenten kokonaishyötyä, joka on keskeinen elementti osuuskuntien menestystä mitattaessa. Tämä näkyy yleisesti määriteltyjen mittareiden puuttumisena. Osuustoimintayritysten menestymisen mittaaminen edellyttäisi kuitenkin uusia mittareita, jotka huomioisivat paremmin toiminnan tarkoituksen. (Ks.

Saarnivaara, 2023b, 2023d.) Suoritusmittareiden ohella osuustoimintayritysten tulosajattelun ja -käsitteen tulisi heijastaa toiminnan tarkoitusta ja kaksoisluonnetta. Yksi esimerkki osuustoiminnallisesta tulokäsitteestä tai suoritusmittarista on tutkielman case-organisaation raportoitu osuustoiminnallinen tulos, jota käsitellään lyhyesti seuraavaksi.

Osuustoiminnallinen tulos ei ole yleisesti määritelty, tunnettu tai käytetty käsite. Tässä tutkielmassa osuustoiminnallisella tuloksella viitataan taloudelliseen tunnuslukuun, jota kaksi S-ryhmän alueosuuskauppaa raportoi perinteisten taloudellisten tunnuslukujen rinnalla. Osuustoiminnallisen tuloksen voi nähdä edustavan laajaa tulosajattelua tai -käsitettä, sillä siinä lasketaan yhteen niin operatiivinen tulos kuin osuuskaupan tuottamat taloudelliset jäsenhyödyt. Täten sen voi nähdä kuvaavan osuuskaupan toiminnan tarkoitusta perinteisiä taloudellisia tunnuslukuja tai suoritusmittareita osuvammin. Heikkilä (2020, s. 29) kuvaa osuustoiminnallista tulosta metaforallisesti vaakana, jonka punnuksina ovat ”asiakkaan etu” ja ”kannattavuus”, joiden välillä S-ryhmän osuuskaupat tasapainottelevat pystyäkseen jatkuvasti tuottamaan hyötyä ja yhä parempia palveluja ja etuja asiakasomistajille.

Tutkielman case-organisaatio, Osuuskauppa Arina, on toinen S-ryhmän alueosuuskaupoista, joka raportoi osuustoiminnallista tulosta. Arina on raportoinut osuustoiminnallista tulosta osuuskaupan kokonaisuonnistumisen mittarina tilikaudesta 2018 lähtien ja oli ensimmäinen S-ryhmän alueosuuskaupoista, joka omaksui niin sanotun laajan tulokäsitteen ja alkoi kyseistä tunnuslukua laskea ja raportoida. Osuuskauppa Arinan tapaan pohjoissavolainen Osuuskauppa PeeÄssä on siirtynyt perinteisestä tulosajattelusta ja -raportoinnista uuteen laskentatapaan ja laajaan tulosajatteluun ja raportoinut osuustoiminnallista tulosta tilikaudesta 2020 lähtien (ks. esim. Osuuskauppa PeeÄssä, 2021, 2023a). Vaikka muutkin S-ryhmän alueosuuskaupat luonnollisesti viestivät asiakasomistajahyödyistä ja ylijäämästä, ne eivät tutkielman aloittamis- tai laatimisvaiheen aikaisen tiedon perusteella raportoi osuustoiminnallista tulosta tai käytä kyseistä käsitettä tai tunnuslukua ulkoisessa viestinnässään.

Osuuskauppa PeeÄssä perustelee tulosajattelun ja laskentatavan muutosta sillä, etteivät perinteinen tulosajattelu, kirjanpidon tuloslaskelma ja perinteiset yritysten kannattavuuden tunnusluvut mittaa tarpeeksi kattavasti osuustoiminnan luonnetta ja osuuskaupan onnistumista. Perinteiset mittarit jättävät huomioimatta osuustoiminnan ja osuuskaupan perustarkoituksen eli jäsenhyötyjen tuottamisen palveluja ja etuja tarjoamalla. Osuustoiminnallisessa tuloksessa sen sijaan huomioidaan sekä osuustoiminnan perustarkoitus että osuuskaupan liiketoiminnalta edellytettävä tuloksellisuus: osuustoiminnallisen tuloksen komponentit

muodostuvat operatiivisesta tuloksesta ja osuuskaupan tuottamasta taloudellisesta asiakasomistajahyödystä. (Osuuskauppa PeeÄssä, 2021.)

Koska osuustoiminnallinen tulos ei ole yleisesti määritelty tai käytetty käsite eikä siitä oikein löydy aiempaa tutkimusta tai kirjallisuutta, osuustoiminnallista tulosta ja tulokäsitettä käsitellään tarkemmin tutkielman empiriaosuudessa luvussa 4. Siellä kuvataan ja tarkastellaan haastattelu- ja muusta empiirisestä aineistosta tehtyjä havaintoja teema-alueittain. Haastattelujen avulla on tarkoitus muun muassa selvittää, mistä osuustoiminnallisessa tuloksessa on kysymys, mistä kyseinen tulokäsite ja sen raportointi ovat peräisin, mitä varten osuustoiminnallista tulosta raportoidaan ja mitä vaikutuksia osuustoiminnallisen tuloksen raportoinnilla on ollut hallinnon ajattelutapaan ja/tai hallintotyöskentelyyn.

2.3.3 Ylijäämän jakaminen, tuloksenjakoerät ja jäsenhyöty

Osuustoiminnassa tilikauden tulosta (voittoa) kutsutaan ylijäämäksi (tappio = alijäämä) ja tuloksenjakoa ylijäämän jakamiseksi (Verohallinto, 2022b). Toisin kuin sijoittajaomisteisissa yrityksissä tuotettu ylijäämä kuuluu osuuskuntalain mukaan osuuskunnalle, ja täten ylijäämän jakamisesta jäsenille tulee erikseen määrätä osuuskunnan säännöissä (OKL 16:5§; Verohallinto, 2022a). Ylijäämän jakaminen edellyttää myös, että osuuskunnalla on maksukykyä ja jakokelpoisia varoja ja että ylijäämän jako ei aiheuta maksukyvyttömyyttä (OKL 16:2§; Verohallinto, 2022a). Jaettavissa oleva ylijäämä määräytyy osuuskuntalakiin perustuen seuraavasti (ks. Verohallinto, 2022a): ”Jaettavissa oleva määrä on vapaan oman pääoman määrä, josta on vähennetty vararahastoon siirrettävä määrä ja muut sääntöjen mukaan jakamatta jätettävät varat.”

Kuten edellä on käsitelty, osuuskuntien tulosvaade on suuri ja vähintään yhtä vahvasti läsnä kuin pörssiyhtiössä, vaikka osuuskunnissa omistajien asettamat tulosvaateet puuttuvat. Ero pörssiyhtiöihin tulee siinä, miten tulos jaetaan: Meneekö tulos pörssiyhtiöiden osakkeenomistajien ”taskuun” vai kanavoidaanko tulos esimerkiksi investointien kautta kaikille osuuskunnan jäsenille parempina etuina ja palveluina? Voiton maksimoinnin sijaan voidaan puhua niin sanotusta voiton optimoinnista (ks. esim. Puusa ym., 2016).

Ylijäämän kolmijako

Osuustoiminnan kolmannen periaatteen mukaan ylijäämää voi käyttää useampaan tarkoitukseen: osuuskunnan kehittämiseen, reservin kerryttämiseen (jakamattomana ylijäämänä), jäsenten palkitsemiseen palvelujen käytön suhteessa sekä muihin jäsenten päättämiin

tarkoituksiin (ICA, 2023a). Voidaan puhua niin sanotusta ylijäämän kolmijaosta: osa ylijäämästä jätetään jakamatta/käyttämättä reservin kerryttämiseksi, osa käytetään yrityksen (toiminnan) kehittämiseen, ja osa ylijäämästä jaetaan jäsenille.

Osuustoimintayritykset tekevät päätöksiä tulevien sukupolvien eduksi hyödyttäen useampia ihmisiä ja ankkuroiden vaurauden yhteisöihin (Puusa, 2021). Osuustoimintayritysten toiminnan aikajänne onkin tyypillisesti pidempi kuin sijoittajaomisteisilla pörssiyhtiöillä: pörssiyhtiöiden kvartaalin sanotaan olevan osuustoiminnassa noin neljännesvuosisata eli 25 vuotta (ks. esim. Jussila, 2015, s. 193), mikä näkyy esimerkiksi pörssiyhtiöille kuuluvan raportointivelvollisuuden puuttumisena (ks. esim. Heikkilä, 2020, s. 32-33). Reservin ideana on luoda turvallisuutta ja vakautta sekä kohdentaa huomio pidemmälle aikavälille seuraaviin sukupolviin ja yrityksen tulevaisuuden kilpailukykyyn. Reservin merkitys korostuu osuustoimintayrityksillä rahoittamisen eli pääoman hakemisen haasteen kautta: investointeja varten hankittava pääoma (reservi) on kerrytettävä voittojen kautta (ks. esim. Heikkilä, 2020, s. 35; Tuominen ym., 2013). Ylijäämää tulisi jättää reserviin (taseeseen) sen verran, etteivät yrityksen liiketoiminta ja kilpailukyky vaarannu lyhyellä eikä pitkällä aikavälillä (ks. esim. Heikkilä, 2020, s. 33-38).

Osuustoimintayrityksen ja sen toiminnan kehittämiseen käytetty ylijäämä kanavoituu jäsenille erilaisten investointien kautta: kehittämiseen käytetty ylijäämä näkyy esimerkiksi parempina palveluina ja etuina tai uusittuina toimipaikkoina eli sellaisina investointeina, jotka auttavat yritystä pysymään kilpailukykyisenä jäsenten silmissä (ks. esim. Heikkilä, 2020, s. 29, 33-38; Tuominen ym., 2013). Reservin kerryttämisen ja toiminnan kehittämisen lisäksi ylijäämää voi jakaa jäsenille suoraan esimerkiksi ylijäämänpalautuksena käytettyjen palvelujen suhteessa tai korkona jäsenten maksamalle osuusmaksulle (ks. esim. Heikkilä, 2020, s. 29; Verohallinto, 2022a, 2022b), mitä käsitellään seuraavaksi.

Osuustoiminnan tuloksenjakoerät

Osuuskuntalain mukaan osuustoiminnan tuloksenjakoeriä ovat esimerkiksi osuuskunnan palvelujen käyttöön perustuva ylijäämänpalautus sekä sijoitetulle osuusmaksulle tai osuuspääomalle maksettu korko eli osuusmaksun tai osuuspääoman korko (ks. Verohallinto, 2022a, 2022b). Näiden lisäksi osuuskuntien ja keskinäisten vakuutusyhtiöiden maksamiin palautuksiin luetaan muun muassa omistajille maksetut ostojen ja palvelujen keskittämiseen perustuvat bonukset ja maksutapaedut (ks. esim. Saarnivaara, 2023a). Osuustoimintayritysten myöntämät asiakas- tai ostohyvitykset, kuten bonukset, eivät ole kuitenkaan

osuuskuntalain mukaista ylijäämän jakoa, vaan ne nähdään palveluista tai tuotteista saatuina alennuksina tai hinnanoikaisuina, jotka huomioidaan jo tilinpäätöksessä esitettyssä ylijäämässä (Verohallinto, 2022b).

Osuuskunnissa ylijäämää jaetaan lähtökohtaisesti ylijäämänpalautuksena palvelujen käytön suhteessa (OKL 16:5§; Verohallinto, 2022a, 2022b) toisin kuin pörssiyrityksissä, joissa voittonjakko perustuu osakeomistukseen: osinkoa maksetaan osakkeiden lukumäärän perusteella (esim. 0,79 euroa per osake). Toisaalta osuuskunnan säännöissä voidaan myös määrätä ylijäämän jaon perusteeksi esimerkiksi sijoitetulle osuusmaksulle laskettava korko (Verohallinto, 2022a) eli osuusmaksun tai osuuspääoman korko, joka on osuusmaksun mukaisesti kaikille jäsenille yhtä suuri riippumatta siitä, kuinka paljon jäsenet ovat käyttäneet osuuskunnan tarjoamia palveluita. Ylijäämänpalautukset ovat osuusmaksun korkoja yleisempi tapa palkita jäsenistöä esimerkiksi S-ryhmässä, kun taas osuuspääoman korot ovat keskeinen palkitsemistapa etenkin pääomavaltaisilla aloilla, kuten Metsäliitto Osuuskunnassa (Osuustoiminta-lehti, 2015).

Osuuskuntalain mukaan päätös ylijäämän maksamisesta ja ylijäämän käyttöön liittyvistä toimenpiteistä kuuluu osuuskunnan kokoukselle tai sen korvaavalle edustajistolle (OKL 5:4§). Esimerkiksi S-ryhmän osuuskaupoissa ylijäämänpalautuksen tai osuusmaksun koron maksamisesta ja maksun suuruudesta päätetään vuosittain osuuskaupan edustajiston toimesta (Skanava, 2022a). Bonustaulukot ja maksutapaetu ovat S-ryhmän sisällä yhtenäistetty, mutta alueosuuskauppojen välillä esiintyy eroja maksukyvykkyydessä tai halukkuudessa maksaa osuuskuntalain mukaisia tuloksenjakoeria eli ylijäämänpalautuksia ja osuusmaksun korkoja (Saarnivaara, 2023a, s. 74). Esimerkiksi vuonna 2022 tutkielman case-organisaatio ei maksanut ylijäämänpalautusta eikä osuusmaksun korkoa, vaan reilu 27 miljoonan euron ylijäämä jätettiin edellisten tilikausien ylijäämätilille hallituksen ehdotuksen mukaisesti (Osuuskauppa Arina, 2023f, s. 36, 38). Sen sijaan esimerkiksi PKO jakoi omistajilleen vuoden 2022 jakokelpoisesta noin 14,9 miljoonan tuloksestaan noin 9,6 miljoonaa ylijäämänpalautusten ja osuusmaksun korkojen muodossa: PKO palkitsi asiakasomistajiaan 2,3 %:n ylijäämänpalautuksella ja 12 %:n osuusmaksun korolla (PKO, 2023a).

Ylijäämän käyttö jäsenhyödyn näkökulmasta

Kuten edellä on esitetty, osuuskunnan tuottamaa ylijäämää voi käyttää useampaan tarkoitukseen. Heikkilä (2020, s. 29, 36) kuvaa osuuskauppojen tuloksellisuuden merkitystä ja ylijäämän käyttöä jäsenen ja jäsenhyödyn näkökulmasta havainnollistamalla, kuinka S-

ryhmän osuuskaupat käyttävät tulosta eli ylijäämää kahdella tavalla ja kuinka jäsenet eli asiakasomistajat hyötyvät molemmista ylijäämän käyttötavoista, vaikkakin eri aikaviiveellä. Osa tuloksesta kanavoidaan suoraan asiakasomistajien hyödyksi tarjoamalla asiakasomistajille parempia palveluja ja palkitsemalla heitä rahallisilla eduilla, kuten palvelujen käyttöön perustuvilla bonuksilla ja maksutapaedulla sekä vuosittaisten ylijäämänpalautusten ja osuusmaksun korkojen muodossa. Osan tuloksesta osuuskaupat ohjaavat liiketoiminnan ja palvelujen kehittämiseen, jotta palvelut pysyvät tulevaisuudessakin jäsenten silmissä kilpailukyisinä ja relevantteina. Ensimmäisessä tuloksenkäyttötavassa jäsenhyöty on henkilökohtainen ja näkyy välittömästi tai lyhyemmällä aikaviiveellä, kun taas liiketoiminnan kehittämisen kautta kanavoitu jäsenhyöty realisoituu pidemmällä aikaviiveellä. (Heikkilä, 2020, s. 29.)

Koska ”osuustoiminnallisessa yrityksessä tuloksesta ei napata mitään välistä” (Heikkilä, 2020, s. 29), jäsenet hyötyvät molemmista ylijäämän käyttötavoista, eikä näin ollen osuuskauppojen ylijäämän käytön ja asiakasomistajien välille voi muodostua eturistiriitaa. Heikkilä (2020, s. 29) korostaakin tuloksen roolia välineenä osuuskaupan toiminnan päämäärän eli jäsenen kokeman hyödyn maksimoimiseksi. Käytännössä se osa tuloksesta, jota osuuskauppa ei tarvitse taseeseen reserviksi liiketoiminnan pitkäjänteisen kehittämisen ja uudistamisen ”pesämunaksi”, voidaan jakaa asiakasomistajille esimerkiksi ylijäämänpalautuksina (Heikkilä, 2020, s. 36; Puusa & Saastamoinen, 2021b).

Koska jäsenhyötyä jaetaan pääasiassa palvelujen käytön suhteessa, jäsenet hyötyvät sitä enemmän, mitä enemmän he osuuskauppaan ostoksiaan keskittävät. Keskittäminen synnyttää niin sanotun positiivisen kierteen, josta sekä osuuskauppa että jäsen hyötyvät: jäsenten keskittäessä palvelujaan osuuskaupan myynti kasvaa, mikä mahdollistaa tehokkaan liiketoiminnan myötä suuremman tuloksen sekä jäsenille ja paikallisyhteisölle jaettavissa olevan ylijäämän. Suurempi ylijäämä mahdollistaa jäsenille enemmän hyötyä, jota voidaan jakaa eri muodoissa, sekä paikallisen yhteisön kehittämisen muun muassa työllistämisen, verotulojen ja alueellisten investointien kautta. (Heikkilä, 2020, s. 36, 247.)

2.4 Osuuskunnan hallinto ja sen rooli kaksoisluonteen toteuttajana

2.4.1 Lait, säännöt ja hallinnointikoodit

Osuuskuntien toimintaa ohjaavat osuuskuntalaki ja osuuskunnan laatimat säännöt. Osuuskuntalaki on pääosin tahdonvaltainen, mikä tarkoittaa, että osuuskunnat voivat säännöissään

määrätä lain säännöksistä poikkeamisesta, kunhan määräykset eivät ole lain pakottavien säännöksien vastaisia. Osuuskunnat voivat poiketa lain säännöksistä osuuskunnan säännöillä esimerkiksi seuraavissa asioissa: jäsenyySkriteerit (OKL 3:1§), enemmistöperiaatteeseen ja päätösvaltaan liittyvät asiat (OKL 1:6§), jäsenen äänimäärä (OKL 5:13§) sekä useat hallintoon liittyvät asiat, kuten toimielinten määrä sekä niiden kokoonpanot, vastuut ja tehtävien laajuus (OKL 5-6).

Toisin kuin suomalaisille pörssiyrityksille osuuskunnille ei ole laadittu erillistä hallinnointikoodia, jota niiden tulisi noudattaa. Keskuskauppakamarin (2016) julkaiseman kannanoton mukaan suurimpien listaamattomien yritysten tulisi kuitenkin mahdollisuuksien mukaan soveltaa (yrityksen erityispiirteet huomioiden) suomalaisille pörssiyrityksille laadittua hallinnointikoodia. 1.1.2020 voimaan tullut Arvopaperimarkkinayhdistyksen hyväksymä hallinnointikoodi sisältää hyvää hallinnointia koskevia suosituksia (yhteensä 27 suositusta), jotka täydentävät lakisääteisiä menettelytapoja ja velvoitteita ja joita suomalaisten pörssiyritysten tulee noudattaa niin sanotun noudata tai selitä -periaatteen mukaisesti. Noudata tai selitä -periaate on kansainvälisesti käytössä oleva periaate, joka lisää hallinnoinnin joustavuutta mahdollistamalla yksittäisistä suosituksista poikkeamisen yrityskohtaisista syistä edellyttäen kuitenkin, että poikkeamisen syyt on esitetty ja perusteltu. (AMY, 2020, s. 6-8.)

Hallinnointikoodin tarkoituksena on yhtenäistää pörssiyritysten toimintatapoja ja tiedonantokäytäntöjä sekä lisätä hallinnoinnin läpinäkyvyyttä ja osakkeenomistajien ja muiden sijoittajien edellytyksiä arvioida ja verrata eri yrityksissä noudatettavia käytäntöjä liittyen hallintoihin ja palkitsemiseen (AMY, 2020, s. 7; Keskuskauppakamari, 2021). Hallinnointikoodin noudattaminen voi kuitenkin olla liian raskas pienemmille yrityksille, minkä takia Keskuskauppakamari (2016) on laatinut pienemmille listaamattomille yrityksille erillisen asialuettelon, jota yritykset voivat soveltaa hallinnoinnissaan omien tarpeidensa mukaisesti. Asialuettelon tarkoituksena on sujuvoittaa listaamattomien yritysten hallintoa ja kehittää niiden hallinnointia hyvän hallintotavan mukaiseksi. Asialuettelon noudattaminen perustuu kuitenkin vapaaehtoisuuteen, eikä se edellytä yritysten hallinnolta tiettyä toimintaa tai rakennetta taikka velvoita yrityksiä perustelemaan hallintoihin liittyviä ratkaisuja.

2.4.2 Osuuskuntien hallintorakenteet

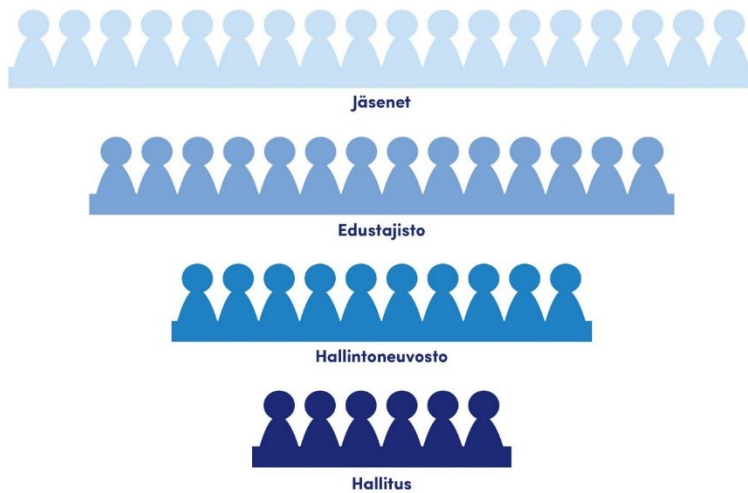
Osuuskuntalaki mahdollistaa osuuskunnille erilaisia hallintorakenteita tai -malleja. Osuuskuntalain mukaan osuuskunnille ei ole olemassa mitään tiettyä hallinnointimallia, vaan osuuskunnan on mahdollista ja tulisikin valita itselleen sopiva hallintomalli osuuskunnan

koon, toiminnan ja jäsenkunnan perusteella. (Ks. esim. Pöyhönen, 2013, s. 125, 128.) Myös Huhtalan (2022, s. 13, 16) mukaan hallintomallin valintaan vaikuttavat useat tekijät, kuten osuuskunnan koko jäsenmäärällä tai maantieteellisellä laajuudella mitattuna, osuuskunnan tavoite ja tehtävä sekä osuuskunnassa tavoiteltu omistajapolitiikka, minkä takia hallintorakennetta ja mahdollisesti sen muuttamista on ajoittain hyvä arvioida. Osuuskuntalaki ei myöskään sitovasti määrää, mitä toimi- ja hallintoelimiä osuuskunnissa tulee olla, vaan niistä osuuskunnat määräävät omissa säännöissään (Pellervo, 2023a). Säännöissä olisi myös hyvä määritellä toimi- ja hallintoelinten roolit, tehtävät ja vastuut siten, että keskinäiset valta- ja vastuusuhteet erottuvat (Pöyhönen, 2013, s. 128). Kansainvälisen kirjallisuuden mukaan osuuskunnat voisivat harkita ja ottaa käyttöön yhä monipuolisempia hallintorakenteita (Puusa, 2023).

Vaikka osuuskuntalaki mahdollistaa osuuskunnille erilaisia hallintomalleja, osuuskunnan hallinnossa on kolme pakollista toimi-/hallintoelintä: osuuskunnan kokous, hallitus ja tilintarkastaja(t) (Pellervo, 2023a). Osuuskunnan kokouksen ja hallituksen muodostamaa hallintoa kutsutaan osuuskunnan hallinnon perusmalliksi, joka on tyypillinen hallintomalli jäsenmäärältään pienemmissä tai juuri perustetuissa osuuskunnissa (Huhtala, 2022, s. 13). Osuuskunta voi kuitenkin halutessaan korvata osuuskunnan kokouksen edustajistolla (ks. esim. Huhtala, 2022, s. 14; Pellervo, 2023a; Puusa & Saastamoinen, 2021b), jolloin voidaan puhua niin sanotusta muunnellusta hallinnon perusmallista (Huhtala, 2022, s. 14). Osuuskunnan kokouksen korvaaminen edustajistolla on tyypillinen valinta suurissa osuuskunnissa pyrittäessä demokratian ja omistajaohjauksen toteutumiseen (ks. esim. Huhtala, 2022, s. 13, 15; Pellervo, 2023a; Puusa & Saastamoinen, 2021b).

Pakollisten hallintoelinten lisäksi osuuskunta voi määrätä omissa säännöissään muiden toimielinten ottamisesta osaksi hallintoa: osuuskunnan hallintomalli voi sisältää osuuskunnan kokouksen tai edustajiston valitseman hallintoneuvoston sekä hallituksen tai hallintoneuvoston valitseman toimitusjohtajan (Pellervo, 2023a), jolloin vastuu osuuskunnan hallinnosta jakautuu hallituksen, toimitusjohtajan ja niiden toimintaa valvovan hallintoneuvoston kesken. Tällöin voidaan puhua niin sanotusta kaksiportaisesta tai -tasoisesta hallintomallista (AMY, 2020, s. 10; Keskuskauppakamari, 2016, s. 5), jossa hallintoeliminä ovat osuuskunnan kokous/edustajisto, hallintoneuvosto, hallitus ja toimitusjohtaja. Huhtala (2022, s. 15-16) puolestaan luokittelee hallintoneuvoston sisältämän hallintomallin joko kaksi- tai kolmitasoiseksi hallintomalliksi: kaksitasoinen hallintomalli käsittää osuuskunnan kokouksen,

hallintoneuvoston ja hallituksen, kun taas kolmitasoisessa hallintomallissa osuuskunnan kokous on korvattu edustajistolla. Kolmitasoinen hallintomalli on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Kolmitasoinen hallintomalli (Huhtala, 2022, s. 16).

Osuuskaupoissa ja suurissa osuuskunnissa yleinen hallintoneuvoston sisältävä hallintomalli poikkeaa suomalaisille pörssi- ja osakeyhtiöille tyypillisestä niin sanotusta yksiportaisesta tai yksitasoisesta hallintomallista, jossa hallintoeliminä ovat yhtiökokous, hallitus ja toimitusjohtaja (AMY, 2020, s. 10; Keskuskauppakamari, 2016, s. 5). Suomalaisten pörssi- ja osakeyhtiöiden hallinto on siis tavallisesti hallituksen ja toimitusjohtajan vastuulla, ja listayhtiöiden hallinnointikoodin suosituksen mukaan mahdollinen hallintoneuvostorakenne edellyttääkin ilmoitusta ja perusteluja hallintomallista poikkeamisesta (AMY, 2020, s. 10). Keskuskauppakamarin (2016, s. 5) antamassa kannanotossa puolestaan todetaan hallintoneuvostorakenteen olevan liian raskas suomalaisille pk-yrityksille. Jäsenmäärältään pienemmissä tai juuri perustetuissa osuuskunnissa hallintoneuvosto ei olekaan usein tarpeellinen, mutta jäsenmäärältään suuremmissa osuuskunnissa hallintoneuvoston puuttuminen kasvattaisi muiden hallintoelinten, erityisesti hallituksen, tehtäväkenttää ja työmäärää (Huhtala, 2022, s. 21).

Edellä hallintorakenteita kuvatessa on puhuttu eri toimi- ja hallintoelimityistä. Osuuskuntalain mukaan osuuskunnan toimielimiksi luokitellaan hallintoneuvosto, hallitus ja toimitusjohtaja, jotka muodostavat osuuskunnan johdon (OKL 6:1§). Toimielimistä hallitus on kuitenkin ainoa pakollinen toimielin osuuskunnan hallinnossa. Osuuskunnan kokousta tai tilintarkastajia ei puolestaan lueta toimielimiksi, joten edellä esitettyjen toimielinten sekä osuuskunnan

kokouksen (tai vastaavan) ja tilintarkastajien (ja toiminnantarkastajien) muodostamasta kokonaisuudesta voidaan käyttää termiä osuuskunnan hallintoelimet. Osuuskuntalain mukaan osuuskunnan toimielimiä ja osuuskunnan kokousta sen sijaan kutsutaan elimiksi. (Pöyhönen, 2013, s. 125-126.)

2.4.3 Hallintoelimet ja niiden roolit, vastuut ja tehtävät

Tässä luvussa käydään läpi osuuskunnan hallintoelimet (pois lukien tilintarkastajat ja toiminnantarkastajat) ja niiden lakisääteisiä ja sääntömääräisiä vastuita ja tehtäviä sekä perustellaan eri hallintoelinten roolia ja merkitystä osuuskunnan hallinnossa.

Osuuskunnan kokous tai edustajisto

Osuuskunnan ylin ja tärkein päättävä elin on osuuskunnan kokous, jossa jäsenet käyttävät päätöksentekovoimaansa pääsääntöisesti jäsen ja ääni -periaatteen mukaisesti: yksi ääni per jäsen. Jos osuuskunnan kokous on korvattu jäsenistöstä valitulla edustajistolla, voidaan puhua edustuksellisesta demokratiasta, joka on tyypillinen jäsenmäärältään suuremmissa osuuskunnissa, kuten osuuskaupoissa. Edustajiston ensisijaisena tehtävänä on edustaa jäsenistöä ja varmistaa, että osuuskunnan tarjoamat palvelut ja edut ovat jäsenten toiveiden mukaisia (ks. esim. Puusa & Saastamoinen, 2023).

Osuuskunnan kokouksen tai edustajiston tehtävänä on valita osuuskunnan hallitus, tilintarkastaja(t) sekä mahdollinen hallintoneuvosto (hallintoneuvostorakenteessa hallituksen ja mahdollisen toimitusjohtajan valinta kuuluu tyypillisesti hallintoneuvoston tehtäviin). Mikäli osuuskunnalla on edustajisto, edustajisto voi nimitystehtävää varten valita keskuudestaan nimeämisvaliokunnan, niin sanotun valmistelevan toimielimen, jonka esityksen perusteella edustajisto valitsee hallinnon jäsenet ja tilintarkastajan (ks. esim. Puusa & Saastamoinen, 2023). Keskeisten henkilövalintojen lisäksi osuuskunnan kokouksen tai edustajiston keskeisenä tehtävänä on päättää tilinpäätöksen vahvistamisesta, ylijäämän käytöstä ja jakamisesta sekä sääntöjen muuttamisesta (ks. esim. Pellervo, 2023a; Puusa & Saastamoinen, 2023). Näiden lisäksi osuuskunnan kokouksen tai edustajiston tehtäviin voi kuulua vastuuvapauden myöntäminen hallitukselle, mahdollisille hallintoneuvostolle ja toimitusjohtajalle sekä edustajiston ja mahdollisen hallintoneuvoston jäsenten palkkioista päättäminen (ks. esim. Puusa & Saastamoinen, 2023).

Hallintoneuvosto

Osuuskuntalaissa ja osakeyhtiölaissa on säädetty muun muassa hallintoneuvoston kokoonpanosta, tehtävistä ja tiedonsaantioikeudesta (ks. OKL 6; OYL 6). Lakisääteisten perustehtävien lisäksi hallintoneuvoston tehtävistä voidaan määrätä osuuskunnan säännöissä ja osakeyhtiön yhtiöjärjestyksessä (OKL 6:21§; OYL 6:21§). Koska hallintoneuvostorakenne on harvinainen suomalaisissa pörssiyrityksissä, hallintoneuvostoon liittyvät säännökset osakeyhtiölaissa tai suositukset hallinnointikoodissa ovat luonnollisesti osuuskuntalain hallintoneuvostoa koskevia säännöksiä suppeammat (ks. AMY, 2020, s. 10; OKL; OYL).

Sekä osuuskunta- että osakeyhtiölain mukaan hallintoneuvosto koostuu vähintään kolmesta jäsenestä (OKL 6:23§; OYL 6:23§), jotka osuuskunnissa valitaan osuuskunnan kokouksen tai sitä vastaavan edustajiston toimesta mahdollisen nimeämisvaliokunnan avustuksella. Hallintoneuvoston jäsenenä voi olla sekä edustajiston jäseniä että ulkopuolisia jäseniä (ks. esim. Puusa & Saastamoinen, 2023). Osuuskunta- ja osakeyhtiölain mukaan hallintoneuvoston jäseneksi ei voi kuitenkaan valita hallituksen jäsentä taikka toimitusjohtajaa. Hallintoneuvostolla tulee olla puheenjohtaja, jonka ensisijaisesti hallintoneuvosto valitsee. (OKL 6:23§; OYL 6:23§.)

Sekä osuuskuntalain että osakeyhtiölain mukaan hallintoneuvoston lakisääteisenä tehtävänä on valvoa hallituksen ja toimitusjohtajan vastuulla olevaa yhtiön hallintoa (OKL 6:21§; OYL 6:21§). Osuuskuntalain mukaan hallituksen ja toimitusjohtajan toiminnan valvomisen lisäksi hallintoneuvosto voi antaa hallitukselle neuvoja laajakantoisiin tai periaatteellisesti tärkeisiin asioihin liittyen, ja sille voi määrätä säännöissä useita eri tehtäviä (OKL 6:21§). Hallintoneuvosto voi valita hallituksen jäsenet ja mahdollisen toimitusjohtajan sekä määrätä heidän palkkioistaan (OKL 6:20§, 6:21§; Puusa & Saastamoinen, 2023), vaikka pörssiyrityksien hallinnointikoodin suosituksen mukaan yhtiökokouksen tulisi valita hallitus hallintoneuvostorakenteen tapauksessakin (AMY, 2020, s. 21). Pörssiyrityksien yhtiöjärjestyksessä, kuten osuuskuntien säännöissäkkin, voidaan kuitenkin määrätä, että hallintoneuvosto valitsee hallituksen ja päättää heidän palkkioistaan (AMY, 2020, s. 10, 51; OKL 6:21§). Nimitystehtävää varten hallintoneuvosto voi edustajiston tapaan valita keskuudestaan nimeämisvaliokunnan, jonka avustuksella se valitsee hallituksen jäsenet sekä mahdollisen toimitusjohtajan (ks. esim. Puusa & Saastamoinen, 2023).

Nimitystehtävän lisäksi hallintoneuvosto voi myös erottaa nimittämänsä hallituksen jäsenen ja toimitusjohtajan (OKL 6:13§, 6:20§; Puusa & Saastamoinen, 2023). Lisäksi

hallintoneuvosto voi päättää merkittävistä liiketoiminnan supistamisista tai laajentamisista taikka olennaisista organisaatiomuutoksista (OKL 6:13§; Puusa & Saastamoinen, 2023). Myös hallituksen ehdottaman strategian ja budjetin vahvistaminen sekä tilinpäätöslausunnon antaminen varsinaiselle osuuskunnan kokoukselle tai sen korvaavalle edustajistolle voivat kuulua hallintoneuvoston vastuisiin (ks. esim. Puusa & Saastamoinen, 2023).

Sekä osuuskunta- että osakeyhtiölain mukaan hallituksen jäsenten ja toimitusjohtajan on annettava hallintoneuvoston jäsenille riittävät tiedot hallintoneuvoston tehtävien hoitamiseksi (OKL 6:22§; OYL 6:22§). Yllä mainittujen tehtävien ja vastuiden lisäksi hallintoneuvostolla voi olla muita hallituksen yleistoimivaltaan kuuluvia tehtäviä sekä vastuita, joita ei ole säädetty muille yhtiön toimielimille (OKL 6:21§; OYL 6:21§). Osuuskuntalain mukaan hallintoneuvostolle ei voi kuitenkaan siirtää tehtäviä, jotka liittyvät osuuskunnan juoksevaan hallintoon, kirjanpitoon tai varainhoitoon (OKL 6:17§, 6:21§).

Hallitus

Sekä osuuskunta- että osakeyhtiölain mukaan hallituksessa tulee olla lähtökohtaisesti yhdestä viiteen jäsentä, ellei yhtiöjärjestyksessä tai osuuskunnan säännöissä määrätä toisin. Pörssiyhtiöiden hallinnointikoodin (AMY, 2020, s. 11) ja Keskuskauppakamarin (2016, s. 10) antaman asialuettelon mukaan jäsenten lukumäärä vaihtelee yhtiökohtaisesti, muun muassa toiminnan laajuuden ja omistuksen jakautumisen perusteella. Suomalaisessa pörssiyhtiössä tyypillinen hallituksen jäsenten lukumäärä vaihtelee kolmesta kymmeneen (AMY, 2020, s. 11). Huhtalan (2022, s. 18) mukaan tyypillinen hallituksen koko on viidestä kymmeneen jäsentä. Useamman jäsenen hallituksella tulee olla puheenjohtaja, joka lähtökohtaisesti valitaan hallituksen toimesta (OKL 6:8§, OYL 6:8§).

Hallituksen jäsenet valitaan ensisijaisesti yhtiökokouksen taikka osuuskunnan kokouksen tai edustajiston toimesta, ellei nimitystehtävää ole määrätty yhtiöjärjestyksen tai sääntöjen nojalla hallintoneuvostolle (OKL 6:9§; OYL 6:9§), kuten osuuskaupoissa on tehty (S-ryhmä, 2023c). Hallinnointikoodin mukaan enemmistön hallituksen jäsenistä tulisi olla riippumattomia yhtiöstä, ja näistä riippumattomista jäsenistä ainakin kahden jäsenen tulisi olla riippumattomia myös yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista (vähintään 10 % yhtiön osakkeista tai osakkeiden tuottamasta äänimäärästä) (AMY, 2020, s. 24). Koska osuuskunnissa omistus on tasaomisteista (yksi osuus per jäsen), osuuskunnilla ei ole merkittäviä omistajia eikä täten merkittävistä omistajista riippuvaisia hallituksen jäseniä.

Hallituksella on yleistoimivalta (OKL 6:2§; OYL 6:2§), mikä tarkoittaa, että hallitus johtaa osuuskuntaa ja hallituksen vastuulle ja tehtäviin lukeutuu kaikki se, mitä ei ole lain tai sääntöjen nojalla määrätty toiselle hallinto- tai toimielimelle (Huhtala, 2022, s. 17). Hallitus vastaa yhtiön hallinnosta ja huolehtii sen toiminnan sekä kirjanpidon ja varainhoidon valvonnan asianmukaisesta järjestämisestä (OKL 6:2§; OYL 6:2§). Hallitus määrittää ja päättää strategisista linjauksista sekä valvoo strategian ja tavoitteiden toimeenpanoa (AMY, 2020, s. 11; Puusa & Saastamoinen, 2023). Hallitus myös laatii vuosikertomuksen ja tilinpäätöksen sekä valmistelee ehdotuksen ylijäämän käyttöä koskevista toimenpiteistä (Puusa & Saastamoinen, 2023). Lisäksi hallituksen tehtäviin kuuluu tärkeät liiketoimintapäätökset, kuten rahoitus- ja investointipäätökset, sekä esimerkiksi jäsenyyslakemusten hyväksyminen (AMY, 2020, s. 11; Puusa & Saastamoinen, 2023).

Osuuskuntalain ja osakeyhtiölain mukaan hallitus kokoontuu tarvittaessa, ja kokouksen koolle kutumisesta vastaa ensisijaisesti hallituksen puheenjohtaja (OKL 6:5§; OYL 6:5§). Pörssiyhtiöiden hallinnointikoodin suositusten (AMY, 2020, s. 22) ja Keskuskauppakamarin (2016, s. 11) julkaiseman asialuettelon mukaan hallitusten jäseniltä odotetaan riittävää ajallista työpanosta ja riittävän laajaa paneutumista yhtiön asioihin. Hallinnointikoodin suositusten mukaan toimitusjohtajan on annettava hallitukselle riittävät tiedot yhtiön rakenteesta, liiketoiminnasta, toimintaympäristöstä, markkinoista ja taloudellisesta asemasta hallituksen tehtävien hoitamiseksi. Lisäksi hallituksen tiedonsaantioikeus edellyttää uuden jäsenen perehdyttämistä yhtiöön ja sen toimintaan ja toimintatapoihin. (AMY, 2020, s. 27.)

Toimitusjohtaja

Osakeyhtiön tapaan myös osuuskunnalla voi olla hallituksen, hallintoneuvoston tai osuuskunnan kokouksen nimittämä toimitusjohtaja (OKL 6:20§), joka on osakeyhtiölain mukainen toimielin toisin kuin toimitusjohtajaa avustava johtoryhmä (AMY, 2020, s. 35; Keskuskauppakamari, 2016, s. 14). Toimitusjohtaja vastaa mahdollisen johtoryhmän avustuksella yhtiön operatiivisen toiminnan johtamisesta (AMY, 2020, s. 35; Pellervo, 2023a). Pienemmissä osuuskunnissa ei tyypillisesti ole toimitusjohtajaa, jolloin operatiivisesta toiminnasta vastaa osuuskunnan hallitus (Pellervo, 2023a).

Osuuskuntalain mukaan toimitusjohtajan tehtävänä on yhtiön juoksevan hallinnon hoitaminen hallituksen ohjeita ja määräyksiä noudattaen (yleistoimivalta), kirjanpidon lainmukaisuudesta huolehtiminen sekä varainhoidon asianmukainen järjestäminen (OKL 6:17§). Lisäksi toimitusjohtajalla on tiedonantovelvollisuus hallitusta ja mahdollista hallintoneuvostoa

kohtaan (OKL 6:17§, 6:22§), kuten edellä on kuvattu. Epätavallisiin tai laajakantoisiin toimiin toimitusjohtaja saa ryhtyä käytännössä vain hallituksen valtuuttamana (AMY, 2020, s. 35; Keskuskaupakamari, 2016, s. 14; OKL 6:17§).

Toimitusjohtaja voi toimia samanaikaisesti osuuskunnan hallituksen jäsenenä taikka hallituksen puheenjohtajana (ks. esim. Jussila, 2015, s. 256). Vaikka suomalaisissa osuuskunnissa toimitusjohtajan kaksoisrooli on suhteellisen epätavallinen käytäntö, useissa alueellisissa kuluttajaosuuskunnissa toimitusjohtaja toimii hallituksen puheenjohtajana (Puusa & Saastamoinen, 2023). Esimerkiksi monissa S-ryhmän osuuskaupoissa toimitusjohtaja toimii osuuskaupan sääntöjen mukaisesti hallituksen puheenjohtajana (Heikkilä, 2020, s. 143; Puusa & Saastamoinen, 2023), mikä juontaa juurensa 1980-luvulle, jolloin S-ryhmän kannattavuuden parantaminen ja liiketoiminnan jatkuvuuden turvaaminen edellyttivät hallintoon lisää liiketoimintaosaamista (Skurnik, 2021, viitattu lähteessä Puusa & Saastamoinen, 2023). Osuuskuntalain mukaan toimitusjohtaja on oikeutettu osallistumaan hallituksen kokouksiin puheoikeudella, vaikkei hän olisikaan hallituksen jäsen (OKL 6:18§).

Myös osakeyhtiölain mukaan toimitusjohtaja voi toimia hallituksen puheenjohtajana. Hallinnointikoodin suosituksen mukaan toimitusjohtajaa ei tulisi kuitenkaan lähtökohtaisesti valita hallituksen puheenjohtajaksi, ellei yhtiön toimiala, toiminnan laajuus tai vastaava yhtiökohtainen tekijä edellytä roolien yhdistämistä. Roolien erillisyyttä perustellaan hallituksen valvontavelvollisuudella toimitusjohtajaa kohtaan sekä vastuualueiden eriyttämisellä, jotta päätöksentekovoimalla ei keskittyisi yksittäiselle henkilölle. (AMY, 2020, s. 36.) Davis (2001, ks. Puusa & Saastamoinen, 2023) sen sijaan tunnistaa toimitusjohtajan kaksoisroolissa sekä hyviä että huonoja puolia: Hän korostaa hallituksen ja toimitusjohtajan sitoutumista osuustoiminnan arvoihin ja toiminnan tarkoitukseen, jota saattaa edistää toimitusjohtajan sisällyttäminen hallitukseen. Toisaalta, koska hallitus ja toimitusjohtaja ovat juridisesti kaksi erillistä toimielintä, toimitusjohtajan kaksoisrooli sekä toimitusjohtajana että hallituksen puheenjohtajana lisää luonnollisesti operatiivisen johdon valtaa ja johtaa vallan keskittämiseen.

Hallintoelimien roolit ja merkitys

Osuuskunnan kokous mahdollistaa osuuskunnan jäsenille sekä suoran vaikutusvallan keskeisiin henkilövalintoihin että hallituksen ja johdon suoraviivaisen valvonnan. Edustajiston valinnan etuna voidaan pitää edustajiston jäsenille tarjottavaa perehdytystä ja koulutusta, jolloin he ovat paremmin informoituja osuuskunnan toiminnasta. Edustajiston ja edustuksellisen demokratian hyöty korostuu erityisesti osuuskunnissa, joissa jäsenet eivät aktiivisesti

osallistu osuuskunnan kokouksiin, mikä on tyypillinen haaste osuuskuntien jäsenmäärän kasvaessa. (Huhtala, 2022, s. 13-14, 22-23.) Suurissa osuuskunnissa suuri jäsenmäärä ja jäsenten passiivisuus johtavat helposti vallan valumiseen pois jäsenistön eli omistajien käsistä muille hallintoelimille ja operatiiviselle johdolle, mikä ei vastaa osuuskuntien demokraattista ja osallistavaa hallintojärjestelmää (Puusa, 2023; Puusa & Saastamoinen, 2023).

Myös Huhtala (2023) on tutkinut osuuskuntien hallintoa ja näkee, että osuuskuntien jäsenmäärän kasvaessa jäsenistön ja osuuskunnan etäisyys kasvaa, jolloin jäsenistö helposti passivoituu. Passivoitumisella Huhtala (2023) viittaa jäsenten heikentyneeseen halukkuuteen osallistua ja sitoutua osuuskuntaan ja sen asioihin ja siten heikentyneeseen halukkuuteen asettua ehdolle osuuskunnan hallintotehtäviin. Tämä voi pahimmassa tapauksessa johtaa vallan keskittymiseen operatiiviselle johdolle tai pienelle joukolle hallituksen jäseniä. Huhtalan (2023) mukaan jäsenistön passivoitumiseen ja haluttomuuteen osallistua yhteisöihin vaikuttaa osuuskuntien jäsenmäärän kasvun lisäksi yhteiskunnan individualisoituminen eli yksilöllistyminen. Toisaalta Huhtala (2023) näkee myös, että jäsenistön kasvaminen johtaa jäsenistön ja sen intressien pirstaloitumiseen: muodostuu erilaisia jäsenryhmiä, jotka jakavat erilaiset intressit, mikä voi aiheuttaa jäsenistön keskuudessa konflikteja siitä, mihin suuntaan osuuskuntaa tulisi ohjata tai miten esimerkiksi hyötyä tulisi jakaa.

Hallintoneuvostorakenteen tarpeellisuutta suuremmissa osuuskunnissa voi perustella hallintoneuvoston kriittisellä valvontaroolilla hallitusta ja mahdollista toimitusjohtajaa kohtaan (OKL 6:21§; OYL 6:21§). Edustajistolla saattaa olla vähäisemmät intressit yhtiötä kohtaan verrattuna esimerkiksi pörssiyhtiön osakkeenomistajiin, jotka istuvat suurilla omistusosuuksilla yhtiön hallituksessa odottaen suurta tuottoa sijoittamalleen pääomalle (Heikkilä, 2020, s. 32). Koska vaaleilla valittavaan edustajistoon voi asettua ehdolle jäsenistöstä kuka tahansa vaalikelpoinen, edustajistoon voi päätyä sekä hallinto- ja liiketoimintaosaajia että ”maallikkoja” toisin kuin hallintoneuvostoon, johon jäsenet valitaan tiettyjen valintakriteerien perusteella.

Hallintoneuvostorakenne varmistaa myös toimivan vuoropuhelun ja omistajaohjauksen: hallintoneuvosto toimii ikään kuin kaksisuuntaisena informaatiokanavana tai kontaktielimenä johdon ja jäsenistön välillä (ks. esim. Juutinen ym., 2006, s. 31). Sen keskeisenä tehtävänä on valvoa, että osuuskunnan jäsenyhteisörooli on huomioitu päätöksenteossa (Puusa & Saastamoinen, 2021b), ja varmistaa, että johdon strategia ja tavoitteet toteutuvat jäsenistön etujen mukaisesti.

Jussila (2015, luku 7) puhuu hallintoneuvostosta ”omistajatahdon konkretisoijana” ja korostaa hallintoneuvoston roolia omistajien tahtoa kiteyttävän omistajastrategian määrittelijänä. Tämän hallintoneuvoston määrittelemän, omistajien tahtoa kiteyttävän omistajastrategian ja hallituksen laatiman liiketoimintastrategian tulee olla keskenään sopusoinnussa (Huhtala, 2023; Jussila, 2015, luku 7). Tähän liittyen Jussila (2015, luku 7) korostaa hallintoneuvoston tiivistä vuoropuhelua sekä omistajien/edustajiston että hallituksen kanssa, jotta omistajien ääni ja hallituksen näkemykset liiketoimintaympäristön asettamista vaatimuksista saadaan yhdistettyä. Hallintoneuvoston konkreettista hyötyä voikin perustella sen tärkeällä roolilla strategisessa johtamisessa ja suurten periaatteellisten päätösten tekijänä, jota edesauttaa hallintoneuvoston lakisääteinen tiedonsaantioikeus (Jussila, 2015, luku 7).

2.4.4 Osuuskunnan hallinnointi erityispiirteiden mukaisesti

Kuten edellä on esitetty, osuuskuntalaki mahdollistaa osuuskunnille erilaisia hallintorakenteita. Sopivan hallintomallin valinta edellyttää osuuskunnan toimi- ja hallintoelinten tehtävien ja roolien tuntemista (ks. esim. Huhtala, 2022, s. 16). Valitun hallintomallin tulisi olla osallistava ja tukea demokratian toteutumista (Puusa, 2023).

Jotta osuuskunnan demokraattinen hallintomalli voi toimia ja osuuskunnan toiminnan tarkoitus toteutua, hallinnon jäsenten tulisi ymmärtää osuuskunnan hallintomallin erityispiirteet ja tunnistaa, mitä kunkin toimi- ja hallintoelimen tehtäviin ja vastuisiin kuuluu (Puusa & Saastamoinen, 2023). Lisäksi hallinnon jäsenten tulisi ymmärtää toimi- ja hallintoelimien keskinäiset suhteet ja työnjako: toimi- ja hallintoelimillä tulisi hierarkkisen suhteen sijaan olla horisontaalinen suhde ja tiivis vuorovaikutus keskenään (Puusa, 2023; Puusa & Saastamoinen, 2023). Hyvä hallinto edellyttääkin selkeän työnjaon lisäksi toimi- ja hallintoelinten toimivaa yhteistyötä ja tehokasta tiedonkulkua (ks. esim. Huhtala, 2022, s. 38, 43, 53; Vuori, 2021).

Osuuskunnan hallinnosta ja hallintoelimien rooleista on tehty tutkimusta muun muassa osuuskauppakontekstissa. Puusan ja Saastamoisen (2023) tekemän tapaustutkimuksen mukaan vain harva tunnistaa hallintoelinten vastuut ja tehtävät ja hallintoelinten roolit osoittautuvat epäselviksi: Edustajiston rooli näyttäytyy ja koetaan lähinnä ”kumileimasimena” ja ”retorisena mantrana”, jonka tehtävä ylimmän päätäntävällän käyttämisen sijaan on valmiiden päätösesitysten rutiininomainen hyväksyminen. Hallintoneuvosto puolestaan ei tunnista vaikuttamismahdollisuuksiaan eikä ensisijaisen tärkeää valvontarooliaan tai sen kohdetta. Puusa ja Saastamoinen (2023) myös korostavat, ettei hallinnon (hallituksen) tulisi puuttua

operatiiviseen johtamiseen ja päätöksentekoon. Epäselvien roolien lisäksi Puusan ja Saastamoisen (2023) tekemän tapaustutkimuksen mukaan osuuskaupan hallinto nähdään hierarkisena, mikä näkyy puutteellisena vuorovaikutuksena ja yhteistyönä eri hallintoelinten välillä.

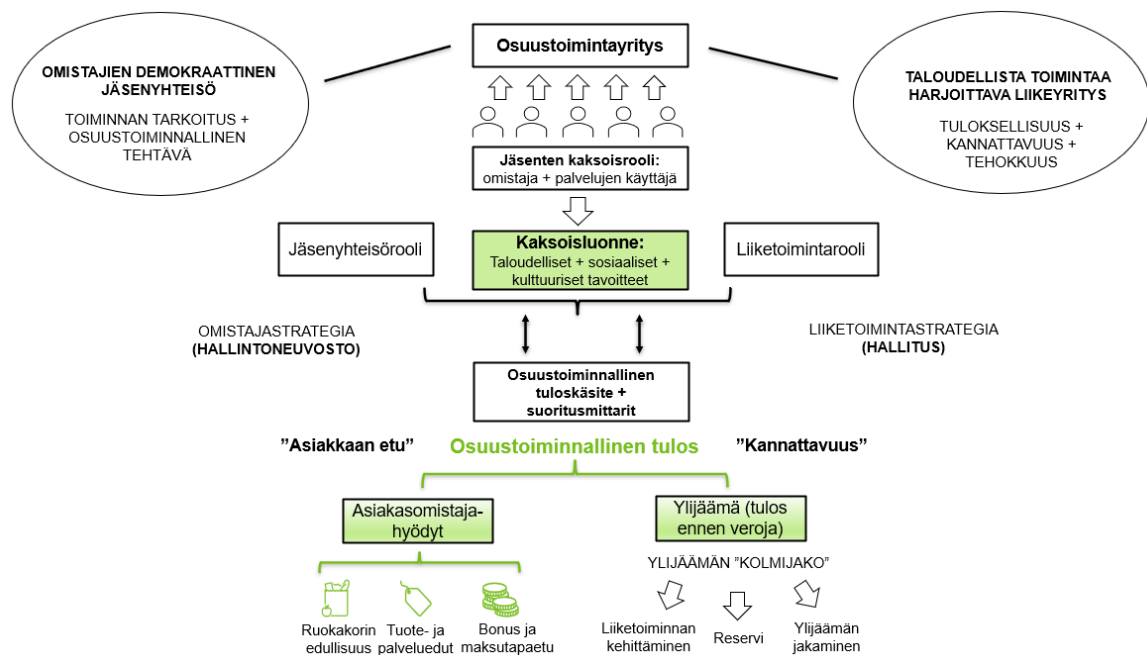
Sen lisäksi että hallinnon jäsenten on tunnistettava oma roolinsa ja tehtävänsä monitasoisessa hallintojärjestelmässä, heillä on oltava ymmärrys osuuskunnan erityispiirteistä, kuten kaksoisluonteesta, sillä osuuskuntia tulisi johtaa ja hallinnoida niiden erityispiirteiden mukaisesti (ks. esim. Puusa & Saastamoinen, 2021b). Vaikka liiketoiminnan on oltava kannattavaa ja kilpailukykyistä, osuuskuntien kaksoisluonne yhdessä yhteisomistusrakenteen kanssa edellyttää erilaista johtamis- ja hallintotapaa kuin voiton maksimointiin pyrkivissä sijoittajaomisteisissa yhtiöissä. Osuuskuntien hallinnon ja johtamisen voikin nähdä sijoittajaomisteisia yhtiöitä vaikeammaksi, koska menestystä ei voi mitata pelkästään operatiivisella tuloksella, vaan onnistumisen arviointi edellyttää osuuskunnan kaksoisroolin huomioimista (Puusa & Saastamoinen, 2021b).

Puusa ja Saastamoinen (2021b) ovat tutkineet osuuskuntien hallintoelinten jäsenten ymmärrystä kaksoisluonteesta ja sen merkityksestä sekä sitä, kuinka osuuskunnan liiketoiminta- ja jäsenyhteisörooli heijastuvat osuuskunnan kaksoisroolin toteuttamisessa. Heidän tutkimuksensa mukaan liiketoiminta- ja jäsenyhteisöroolin välinen tasapaino mahdollistaa liiketoiminnan menestymisen. Puusan ja Saastamoisen (2021b) tutkimus osoittaa, että osuuskuntien jäsenyhteisörooli on alisteinen liiketoimintaroolille, mikä heikentää osuuskuntien demokratiaa ja sosiaalisia tavoitteita.

Jäsenyhteisöroolin ja täten osuuskuntien alkuperäisen tarkoituksen toteuttamisessa sekä roolien välisen tasapainon löytämisessä Puusa ja Saastamoinen (2021b) painottavat osuuskuntien hallintoelimien jäsenten ymmärrystä kaksoisluonteesta. Eritoten hallintoneuvoston keskeisenä tehtävänä on valvoa, että osuuskunnan jäsenyhteisörooli otetaan päätöksenteossa asianmukaisesti huomioon. Hallinnon jäsenten ymmärrys kaksoisluonteesta sekä liiketoiminta- ja jäsenyhteisöroolin tasapainottamisesta nähdään ensisijaisen tärkeäksi suurissa osuuskunnissa, joiden on katsottu menettäneen osan osuuskuntaidentiteetistään, kun ne ovat omaksuneet kapitalistisempia piirteitä vastatessaan kasvavaan kilpailuun (Puusa & Saastamoinen, 2021b).

2.5 Lyhyt yhteenveto tutkielman teoreettisesta viitekehystä

Tutkielman teoreettinen viitekehys on kuvattu kuviossa 2. Se toimii yhteenvetona tutkielman tavoitteisiin (ks. luku 1.2) nähden keskeisistä kirjallisuuskatsauksessa käsitellyistä aiheista. Kuviossa 2 on kuvattu, kuinka jäsenten kaksoisrooli omistajina ja palvelujen käyttäjinä muodostaa osuuskunnille kaksoisluonteen, joka tuo mukanaan moninaisia tavoitteita. Kaksoisluonteen mukaisesti osuuskunta on samanaikaisesti tulosta tavoitteleva, kannattavuuteen ja tehokkuuteen pyrkivä liikeyritys sekä omistajiensa demokraattinen jäsenyhteisö, joka pyrkii tuottamaan jäsenilleen hyötyä. Osuuskuntien tavoitteena ei ole voiton maksimointi vaan riittävä tulos, joka mahdollistaa toiminnan tarkoituksen toteuttamisen ja jota voi ylijäämän ”kolmijaon” mukaisesti käyttää eri tarkoituksiin. Päätöksen ylijäämän käyttämisestä tekee osuuskunnan kokous tai sen korvaava edustajisto hallituksen laatiman ehdotuksen perusteella.



Kuvio 2. Tutkielman teoreettinen viitekehys.

Osuuskuntia tulisi johtaa ja niiden menestystä arvioida osuustoiminnan erityispiirteiden mukaisesti. Toiminnan tarkoituksen ja kaksoisluonteen tulisi heijastua osuuskuntien tuloskäsitteessä ja suoritusmittareissa. Osuuskuntien menestystä ei voi mitata pelkästään operatiivisella tuloksella, vaan sitä tulisi arvioida sekä liikeyrityksen että jäsenyhteisön näkökulmasta. Tutkielmassa keskeisessä osassa olevan osuustoiminnallisen tuloksen voi nähdä edustavan laajaa tuloskäsitettä, joka huomioi sekä osuuskaupan liiketoiminnalta edellytettävän

kannattavuuden että toiminnan tarkoituksen: se on esimerkki tunnusluvusta tai suoritusmittarista, jossa on huomioitu operatiivisen tuloksen lisäksi asiakasomistajille tuotetut taloudelliset hyödyt.

Sen lisäksi että hallinnon jäsenten on tunnistettava roolinsa ja tehtävänsä monitasoisessa hallintojärjestelmässä sekä ymmärrettävä toimi- ja hallintoelimien keskinäinen työnjako, heillä on oltava ymmärrys osuuskunnan ja sen hallinnon erityispiirteistä, etenkin kaksoisluonteesta ja liiketoiminta- ja jäsenyhteisöroolin tasapainottamisesta. Erityisesti kaksisuuntaisena kontaktielimenä johdon ja jäsenistön välillä toimivan hallintoneuvoston keskeisenä tehtävänä on valvoa, että usein liiketoimintaroolille alisteinen jäsenyhteisörooli otetaan osuuskunnan päätöksenteossa asianmukaisesti huomioon. Tutkimuskirjallisuuden mukaan liiketoiminta- ja jäsenyhteisöroolin välinen tasapaino mahdollistaa liiketoiminnan menestymisen ja toiminnan tarkoituksen toteuttamisen.

3 TUTKIMUSMENETELMIEN JA -AINEISTON KUVAUS

Tässä luvussa esitellään tutkielman tutkimusmenetelmät ja -aineisto. Valittuja aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä kuvataan ja perustellaan menetelmäkirjallisuuden avulla. Lopuksi kuvataan, kuinka tutkimusaineistoa ja henkilötietoja käsiteltiin.

3.1 Tutkimusaineisto ja aineistonkeruumenetelmät

Tutkielma toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Kyseessä on yhden case-organisaation tapaus- eli case-tutkimus, joka on liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa tyypillisimpiä laadullisia menetelmiä ja josta voi menetelmän sijaan puhua pikemminkin tutkimusotteena (Koskinen ym., 2005, s. 154). Yksittäiset case-tutkimukset eivät ole tilastollisia tutkimuksia, joista voisi tehdä yleistyksiä (ks. esim. Vaivio, 2008), vaan yksittäisen case-tutkimuksen tavoitteena on teorian avulla selittää tehtyjä havaintoja tietyissä olosuhteissa (Scapens, 1990). Tässä tutkielmassa peilataankin tutkimuskirjallisuutta case-organisaatiosta tehtyihin havaintoihin pyrkimättä sen enempää tekemään yleistyksiä. Yleistysten sijaan voidaan puhua tehtyjen havaintojen, tutkimustulosten tai johtopäätösten siirrettävyydestä toiseen kontekstiin, kuten muuhun osuustoiminnalliseen yritykseen tai osuuskuntatyyppiin taikka tiettyyn toimialaan tai tietyn kokoisiin yrityksiin, ja pohtia, voisiko vastaaviin lopputulemiin päätyä tai samankaltaisia havaintoja tehdä toisessa tutkimusympäristössä (Aaltio & Puusa, 2011, s. 156).

Tutkimusaineisto koostui haastatteluaineistosta, joka on yksi yleisimmin käytetyistä laadullisista aineistoista case-tutkimuksissa (Koskinen ym., 2005, s. 157; Yin, 2014, s. 105). Koska case-tutkimuksissa on suositeltavaa käyttää useampia aineistoja (ks. esim. Yin, 2014, s. 118-123), haastatteluaineiston ohella empiirisenä aineistona hyödynnettiin case-organisaation tulostiedotteissa, tilinpäätöksissä ja toimintakertomuksissa raportoituja tietoja, Corporate Governance -selvityksessä annettuja tietoja sekä muuta julkisesti saatavilla olevaa aineistoa.

Keskeisimpänä empiirisen aineiston keräysmenetelmänä oli siis haastattelut, jotka toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, joka perustuu ennalta valituista teemoista keskustelemiseen (Hirsjärvi & Hurme, 2019, s. 47-48). Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltaville esitetään samat kysymykset, mutta haastateltavien vastausmahdollisuutta ei ole rajattu (Eskola & Suoranta, 1998, s. 87). Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan teemahaastattelua varten valitaan tietyt keskeiset teemat, joista keskustellaan, kun taas muissa puolistrukturoiduissa haastatteluissa

kysymykset saatetaan esittää lomakehaastattelujen tapaan samassa muodossa kaikille (Hirsjärvi & Hurme, 2019, s. 48).

Strukturointiasteeltaan teemahaastattelu sijoittuu strukturoidun lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimaastoon, muistuttaen kuitenkin enemmän strukturoimattomaa haastattelua: strukturoidussa lomakehaastattelussa kysymysten muoto ja esittämisjärjestys ovat ennalta määrätty, kun taas strukturoitumaton haastattelu perustuu avoimiin kysymyksiin ja keskusteluun väljemmin määritellystä aiheesta siirtyen aiheesta tai kysymyksestä toiseen haastateltavan vastausten perusteella (Hirsjärvi & Hurme, 2019, s. 43-48). Teemahaastattelu mahdollistaa strukturoimattoman haastattelun tapaan haastateltavien kokemusten ja ajatusten kertomisen omin sanoin (Eskola & Suoranta, 1998, s. 88-89) ja tarkentavien lisäkysymysten esittämisen (Hirsjärvi & Hurme, 2019, s. 35). Erona strukturoimattomaan haastatteluun on se, ettei teemahaastattelu ole aiheeltaan yhtä vapaa, vaan kulkee nimensä mukaisesti ennalta valittujen teemojen varassa (Hirsjärvi & Hurme, 2019, s. 47-48).

Haastatteluaineisto koostui kymmenestä case-organisaation hallinnon jäsenen haastattelusta (ks. taulukko 1). Haastattelujen kohdejoukko muodostui case-organisaation hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenistä, jotka edustavat tutkielmassa osuuskaupan hallinnon näkökulmaa. Haastateltaviksi valikoitui kolme hallituksen jäsentä ja seitsemän hallintoneuvoston jäsentä, jotka valittiin case-organisaation toimitusjohtajan avustuksella. Haastatteluissa oli tarkoitus vapaamuotoisesti keskustella hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenten näkemyksistä osuuskaupan osuustoiminnalliseen tehtävään, tulokäsitteseen, suoritusmittareihin ja hallintoon liittyviin kysymyksiin. Kolmen hallituksen jäsenen ja seitsemän hallintoneuvoston jäsenen haastattelun myötä tutkimukseen saatiin näkemyksiä useammalta taholta ja kahdelta hallinnon tasolta. Kuten edellä esitettiin, haastatteluaineistosta saatuja näkemyksiä täydennettiin muilla empiirisillä tietolähteillä, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta (ks. Vainio, 2008).

Haastattelut toteutettiin touko-kesäkuussa 2023 Teamsin välityksellä. Haastatteluiden kokonaiskesto vaihteli 46 minuutista 88 minuuttiin (ks. taulukko 1). Haastatteluja varten haastateltaville lähetettiin saatekirje (ks. liite 1), jonka ohessa haastateltaville toimitettiin haastattelun tema-alueet ja kysymysrunko (ks. liite 2), mikä mahdollisti haastattelun aihepiiriin tutustumisen ennen varsinaista haastattelutilannetta.

Taulukko 1. Tiedot haastatteluista.

Haastattelu	Haastattelun pvm.	Haastateltava	Haastateltavan rooli osuuskaupan hallinnossa	Haastattelutallenteen kesto (min)
Haastattelu 1	11.5.2023	H1	Hallituksen jäsen	85
Haastattelu 2	23.5.2023	HN1	Hallintoneuvoston jäsen	49
Haastattelu 3	30.5.2023	H2	Hallituksen jäsen	70
Haastattelu 4	2.6.2023	HN2	Hallintoneuvoston jäsen	83
Haastattelu 5	7.6.2023	HN3	Hallintoneuvoston jäsen	69
Haastattelu 6	12.6.2023	HN4	Hallintoneuvoston jäsen	46
Haastattelu 7	13.6.2023	HN5	Hallintoneuvoston jäsen	63
Haastattelu 8	19.-20.6.2023	HN6	Hallintoneuvoston jäsen	88
Haastattelu 9	22.6.2023	H3	Hallituksen jäsen	87
Haastattelu 10	27.6.2023	HN7	Hallintoneuvoston jäsen	56

Haastattelut äänitettiin ja haastattelutallenne litteroitiin eli puhtaaksikirjoitettiin tekstimuotoon (ks. esim. Hirsjärvi & Hurme, 2019, s. 138) haastateltavien luvalla, ja haastatelluilla oli halutessaan myös mahdollisuus lukea litteroitu haastattelunsa. Haastattelutallenne litteroitiin yleiskielistä litterointia hyödyntäen (ks. esim. Lingsoft, 2023): haastattelutallenne litteroitiin lähtökohtaisesti sanasta sanaan pois lukien toistot, tauot, taustamelu ja ylimääräiset täytesanat, mutta puhekielisyys muutettiin yleiskielelle tekstin ymmärrettävyyden ja luettavuuden parantamiseksi. Tutkielman laatijan harkinnan mukaisesti osa haastattelutallenteen sisällöstä on kuitenkin litteroitu sanatarkasti puhekielisyys säilyttäen.

3.2 Haastatteluaineiston teemoittelu ja haastateltavien pseudonymiteetti

Haastattelutallenteen litteroinnin jälkeen tutkija ryhmitteli haastatteluaineistosta esiin nousevia aiheita ja muodosti niiden perusteella teema-alueita, joiden kautta esittää ja tarkastella aineistosta tehtyjä havaintoja. Valitut kuusi teema-alueita syntyivät pääasiassa aineistolähtöisesti haastatteluaineistosta nousevista aiheista, mutta teema-alueiden muodostamisessa hyödynnettiin myös jo haastattelurunkoon valittuja teema-alueita (ks. liite 2) sekä kirjallisuudesta esiin nousevia aiheita. Vaikka tutkielmassa ei varsinaisesti analysoida haastattelu- tai muuta empiristä aineistoa, teema-alueiden muodostamisesta voidaan puhua teemoitteluna, joka on laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä (ks. esim. Hirsjärvi & Hurme, 2019, s. 173).

Luvussa 4 ”Empiiriset havainnot” tutkijan tekemiä havaintoja ja tulkintoja tuetaan litte-roidusta haastatteluaineistoista valituilla sitaateilla eli haastateltujen (yleiskielelle

muutetuilla) suorilla lainauksilla. Puhekieliset sanat ja lauseet sekä kuvainnolliset ilmaisut on merkitty sitaateissa puolilainausmerkein (‘ ’), kun taas kesken jääneitä lauseita tai lyhyitä taukoja lauseiden välissä on kuvattu kolmella pisteellä (...). Kaksi ajatusviivaa (—) sitaatin sisällä puolestaan kuvaa sitä, että sitaatista on jätetty jotakin pois, kun taas tutkijan lisäämät tarkennukset on esitetty sitaateissa hakasuluin ([]).

Haastateltujen pseudonymiteetin säilyttämiseksi sitaattien yhteydessä haastatelluista käytetään koodinimiä perustuen heidän rooliinsa osuuskaupan hallinnossa: hallituksen jäsenistä käytetään koodinimiä ”H1-H3”, kun taas hallintoneuvoston jäseniin viitataan koodinimillä ”HN1-HN7”. Pseudonymisoinnilla tarkoitetaan tutkittavan henkilötietojen, kuten nimen, käsittelemistä siten, ettei tutkittavaa voi tunnistaa henkilötietojen perusteella ilman lisätietoja. Pseudonymisointia on esimerkiksi henkilötietojen koodaaminen tai korvaaminen peitenimillä. (Ks. Tietosuojavaltuutetun toimisto, 2023.) Täten myös sellaiset sanat, jotka voisivat tutkielman laatijan arvioinnin mukaan paljastaa haastateltujen taustoja ja sitä kautta henkilöllisyyden, on korvattu sitaateissa x-kirjaimella. Puolestaan haastatteluaineistosta poimituissa sitaateissa esiintyneet henkilönimet on tutkijan toimesta korvattu työnkuvaan perustuvilla nimikkeillä.

4 EMPIIRISET HAVAINNOT

Tässä luvussa esitellään tutkielman case-organisaatio sekä kuvataan haastatteluista ja muista empiirisistä tietolähteistä tehtyjä havaintoja. Aluksi esitellään case-organisaatio painottaen tutkielman kannalta olennaisia asioita sekä perustelut case-organisaation valintaan, minkä jälkeen siirrytään haastattelu- ja muusta empiirisestä aineistosta tehtyihin havaintoihin. Empiirisiä havaintoja tarkastellaan seuraavien teema-alueiden kautta: Teema-alue 1: *Osuuskaupan toiminnan tarkoitus ja kaksoisluonne*, Teema-alue 2: *Osuustoiminnallinen tulos ja sen raportointi*, Teema-alue 3: *Osuuskaupan tuottamat hyödyt*, Teema-alue 4: *Osuuskaupan tuoksellisuus hallinnon näkökulmasta*, Teema-alue 5: *Osuuskaupan hallinto ja hallintotyöskentely*, Teema-alue 6: *Osuustoiminnallisen tulokäsitteen ja suoritusmittareiden kehittäminen*. Jokaisen teema-alueen lopussa esitetään lyhyt yhteenveto keskeisimmistä havainnoista, jotka toimivat pohjana luvussa 5 käytävälle keskustelulle.

4.1 Case-organisaation kuvaus ja valintaperusteet

Tutkielman case-organisaationa toimii Oulussa vuonna 1917 perustettu vähittäiskaupan ja palvelualan yritys Osuuskauppa Arina, joka on 184 418 pohjoissuomalaisen asiakasomistajan tasavertaisesti omistama kuluttajaosuuskunta ja yksi S-ryhmän 19:sta alueosuuskaupasta (Osuuskauppa Arina, 2021b, 2023b, 2023f; S-ryhmä, 2023f). Yli 2,5 miljoonan asiakasomistajan omistama S-ryhmä (S-ryhmä, 2023e) toimii Suomen päivittäistavarakaupan markkinajohtajana 47,0 %:n markkinaosuudella, pääkilpailijoinaan K-ryhmä ja Lidl 35,2 %:n ja 9,8 %:n markkinaosuuksilla (Mattila, 2023). Pohjois-Suomessa 32 kunnan alueella vaikuttava Osuuskauppa Arina on maantieteellisen toimialueen laajuudella mitattuna S-ryhmän suurin alueosuuskauppa, jolla laajasta toimialueesta huolimatta on suuri omistajapeitto asiakasomistajatalouksien kattaessa yli 70 % toimialueen kotitalouksista (Osuuskauppa Arina, 2023b, 2023f; S-kanava, 2022g). Vuoden 2022 lopun jäsenmäärään (183 482 asiakasomistajaa) perustuen Arina on S-ryhmän kolmanneksi suurin alueosuuskauppa ja kahdeksanneksi suurin osuustoimintayritys Suomessa (Saarnivaara, 2023c, s. 13).

Osuuskauppa Arinan tehtävä kuluttajaosuuskuntana ei ole voiton maksimointi, vaan pohjoissuomalaisien kuluttajien tarpeiden täyttäminen ja jäsen- eli asiakasomistajahyötyjen maksimointi. Sen missiona on tuottaa kilpailukykyisiä palveluja ja etuja asiakasomistajille sekä ”tehdä Pohjois-Suomesta parempi paikka elää” (Osuuskauppa Arina, 2023c). Arinan tuotot palautuvat Pohjois-Suomeen ihmisten, alueen ja luonnon hyväksi (ks. Sydän Pohjois-Suomelle, 2023). Muiden osuustoiminnallisten yritysten tapaan Arina on suuri työllistäjä:

Sillä on 180 toimipaikkaa, ja se on yksi Pohjois-Suomen suurimmista yksityisistä työnantajista. Siellä työskentelee keskimäärin 2947 (aktiivista) työntekijää, ja Arina tarjoaa vuosittain kesätyöpaikan yli tuhannelle nuorelle. (Osuuskauppa Arina, 2023b.)

Osuuskauppa Arina toimii ja tuottaa etuja ja palveluita usealla liiketoiminta-alueella: marketkauppa, tavaratalo- ja erikoisliikekauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa sekä matkailu- ja ravitsemiskauppa. Marketkauppa, joka sisältää päivittäistavarakaupan, Prisman käyttötavarakaupan sekä ruoan verkkokaupan, on liiketoiminta-alueista myynniltään suurin kattaen reilut 70 % osuuskaupan vähittäismyynnistä. (Osuuskauppa Arina, 2023c; S-ryhmä, 2023b, 2023d.) Vuonna 2022 Arinan veroton vähittäismyynti eli liikevaihto kasvoi reilut 11 % nousten ensimmäistä kertaa reiluun miljardiin euroon (1001,6 M€), minkä johdosta Arina nousi liikevaihdoltaan suurimpien osuustoimintayritysten joukkoon Suomessa yltäen sijalle kymmenen (Saarnivaara, 2023c). Arinan ylijäämä tai tulos ennen veroja oli 36,3 miljoonaa euroa (Osuuskauppa Arina, 2023c). Tutkielman kannalta oleellinen asiakasomistajajahyödyistä ja ylijäämästä (tulos ennen veroja) koostuva osuustoiminnallinen tulos sen sijaan oli 136,8 miljoonaa euroa, josta osuuskaupan tuottamien asiakasomistajajahyötyjen osuus oli 100,5 miljoonaa euroa (Osuuskauppa Arina, 2023c):

Osuustoiminnallinen tulos (2022) = Asiakasomistajajahyödyt (100,5 M€) + Ylijäämä (36,3 M€) = 136,8 M€

Alkuvuoden 2023 (1-6/2023) välitilinpäätös osoittaa, että Osuuskauppa Arinan tuottamat asiakasomistajajahyödyt ovat kasvaneet reilut 3 % ja ylijäämä lähes 4,5 miljoonalla eurolla verrattuna vuodentakaiseen välitilinpäätökseen. Asiakasomistajajahyötyjen ja ylijäämän kasvassa yhteensä 5,9 miljoonaa euroa alkuvuoden 2023 osuustoiminnallinen tulos nousi 70,5 miljoonaan euroon asiakasomistajajahyötyjen ollessa 49,6 ja ylijäämän 20,9 miljoonaa euroa. (Osuuskauppa Arina, 2023b.)

Ylijäämästä ja asiakasomistajajahyödyistä koostuvan osuustoiminnallisen tuloksen ohella Osuuskauppa Arina raportoi paikallista arvonluontia alueellisen merkittävyyden mittarina ja verojalanjälkeä yhteiskuntavastuun mittarina. Vuonna 2022 Arinan alueellinen merkittävyys näkyi lähes 300 miljoonan euron paikallisella arvonluonnilla ja yli 140 miljoonan euron verojalanjäljellä muodostuen seuraavasti (Osuuskauppa Arina, 2023c):

Paikallinen arvonluonti (2022) = Palkat (77,4 M€) + Investoinnit (43,4 M€) + Paikalliset hankinnat (67,6 M€) + Tulo- ja varallisuusverot (8,1 M€) + Asiakasomistajajahyödyt (100,5 M€) + Sponsorointi ja hyväntekeväisyys (0,4 M€) = 297,4 M€

Verojalanjälki (2022) = Ennakonpidätykset ja työnantajamaksut (26,4 M€) + Tulo- ja varallisuusverot (8,1 M€) + Välilliset verot (107,6 M€) = 142,1 M€

Arina onnistui kasvattamaan paikallista arvonluontiaan edellisvuodesta mittarin jokaisella osa-alueella paikallisen arvonluonnin kasvaessa kokonaisuudessaan yli 20 miljoonalla eurolla (+23,1 M€). Arinan verojalanjälki puolestaan ylsi yli 140 miljoonaan euroon, josta valtaosan muodostaa useammasta verolajista koostuvat välilliset verot (107,6 M€). (Osuuskauppa Arina, 2023c.)

Osuuskauppa Arinan omistus- ja hallintorakenne

Osuuskauppa Arina kuuluu S-ryhmään, joka on Suomen ainoa osuuskaupparyhmä sekä Suomen suurin osuustoimintaryhmä jäsen- ja liikevaihdon määrällä mitattuna (ks. esim. Saarnivaara, 2023c, s. 12). S-ryhmä koostuu 19 itsenäisestä alueosuuskaupasta, kuudesta pienemmästä paikallisosuuskaupasta sekä alueosuuskauppojen omistamasta Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK) ja sen tytäryhtiöistä. Alueosuuskaupat ovat asiakkaiden omistamia itsenäisiä liikeyrityksiä eli ensimmäisen asteen osuuskuntia, niin sanottuja perusosuuskuntia. Alueosuuskaupat puolestaan omistavat SOK:n, josta voi puhua toisen asteen osuuskuntana. SOK toimii nimensä mukaisesti osuuskauppojen keskusliikkeenä, joka tuottaa osuuskaupoille muun muassa hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita sekä vastaa S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja liiketoimintaketjujen kehittämisestä. SOK tytäryhtiöineen muodostaa SOK-yhtymän, jonka liiketoiminta täydentää S-ryhmän tarjontaa Suomessa ja Virossa. Esimerkiksi S-Pankki on yksi SOK:n osakasyrityksistä, kun taas esimerkiksi Virossa SOK harjoittaa tytäryhtiöidensä kautta marketkauppaa sekä matkailu- ja ravitsemiskauppaa. (S-ryhmä, 2023f.)

S-ryhmän osuuskaupat ovat itsenäisiä liikeyrityksiä, joilla on oma hallinto. Tutkielman case-organisaatio noudattaa muiden S-ryhmän alueosuuskauppojen tavoin suurille osuuskunnille tyypillistä hallintomallia, määritelmästä riippuen niin sanottua kaksiportaista tai kolmitasoista hallintomallia, johon kuuluvat seuraavat hallintoelimet: edustajisto, hallintoneuvosto, hallitus, toimitusjohtaja (ja tilintarkastajat). SOK:n hallintomalli eroaa alueosuuskauppojen hallintomallista ylimmän päättävän elimen osalta sekä useamman valiokunnan kautta. SOK:ssa ylintä päätösvaltaa käyttää edustajiston sijaan osuuskunnan kokous, ja nimitysvaliokunnan lisäksi SOK:n hallintoneuvosto on perustanut palkitsemis-, tarkastus- ja osuustoimintavaliokunnat. (S-ryhmä, 2023c.) Nämä erilaiset hallintoelinten perustamat valiokunnat tai toimitusjohtajaa avustava johtoryhmä eivät ole osuuskuntalain tai osuuskaupan sääntöjen

mukaisia hallintoelimiä, vaan ne toimivat niin sanotusti valmistelevina tai avustavina eliminä (Osuuskauppa Arina, 2023g, s. 4-12). Pörssiyhtiöiden hallinnointikoodista poiketen Arinan toimitusjohtaja toimii osuuskaupan sääntöjen mukaan hallituksen puheenjohtajana, mutta toimitusjohtajan kaksoisroolia lukuun ottamatta Arinassa on mahdollista toimia vain yhdessä hallintoelimessä kerrallaan (Uusitalo, 2018). Osuuskauppa Arinan hallintorakenne on havainnollistettu kuviossa 3.



Kuvio 3. Osuuskauppa Arinan hallintorakenne (mukaihen Osuuskauppa Arina, 2023g, s. 4).

Osuuskauppa Arinan hallintoelimet ja niiden kokoonpanot, vastuut ja tehtävät

Osuuskauppa Arinan 65-hengen **edustajisto** valitaan neljän vuoden välein asiakasomistajien keskuudesta suorilla eli henkilövaaleilla (Osuuskauppa Arina, 2023d; Vuorela, 2022). S-ryhmän alueosuuskaupoista kahdeksalla on käytössä (tai ovat ottamassa käyttöön) henkilövaalit ja yhdellätoista listavaalit. Osuuskauppa Arina siirtyi listavaaleista uuteen vaalitapaan vuonna 2018 toisena osuuskauppana Osuuskauppa PeeÄssän jälkeen. (Vuorela, 2022.) Listavaaleille tyypillisten ryhmittymien ja vertauslukujen sijaan henkilövaaleissa annetaan ääni suoraan henkilölle ja ehdokkaan oma äänimäärä ratkaisee (Uusitalo, 2018; Vuorela, 2022). Täten henkilövaali korostaa vaalikelpoisten jäsenten tasavertaista mahdollisuutta asettua ehdolle ja tulla valituksi, ja henkilövaalien sanotaankin tukevan ja toteuttavan osuustoiminnan ideaa korostaen jäsenyhteisöä sekä jäsenen roolia ja vaikutusvaltaa siellä (Vuorela, 2022). Osuuskauppa Arinassa edustajiston jäsenet valitaan kuudelta eri maantieteelliseltä jäsenalueelta edustuspaikkojen lukumäärän määräytyessä kunkin alueen jäsenmäärän perusteella. Edustajiston toimikausi kestää neljä kalenterivuotta kerrallaan, mutta peräkkäisten toimikausien lukumäärää ei ole rajoitettu. (Osuuskauppa Arina, 2022c.)

Edustajiston toimivalta vastaa osakeyhtiön yhtiökokouksen toimivaltaa, eli asiakasomistajia edustava edustajisto toimii osuuskaupan ylimpänä päättävänä elimenä, joka käyttää päätös- ja vaikutusvaltaa osuuskuntalain ja osuuskaupan sääntöjen määräävissä asioissa. Edustajistolla on vuosittain kaksi sääntömääräistä kokousta, joissa se muun muassa käsittelee ja vahvistaa osuuskaupan tilinpäätöksen, nimittää hallintoneuvoston jäsenet ja tilintarkastajat, myöntää vastuuvapauden osuuskaupan johdolle sekä päättää osuuskaupan sääntöjen muuttamisesta ja mahdollisista yritysjärjestelyistä, kuten sulautumisesta ja jakautumisesta. Osuuskaupan toiminnan tarkoituksen toteutumisen varmistamiseksi edustajiston keskeiseksi tehtäväksi nähdään sääntömääräisten päätöskokousten lisäksi sanansaattajana ja keskustelufoorumina toimiminen oman alueensa asiakasomistajatalouksien ja osuuskaupan johdon välillä. Tämä tarkoittaa muun muassa asiakasomistajien ideoiden ja toiveiden välittämistä osuuskaupan johdolle osuuskaupan hyötyjen ja palvelutarjonnan kehittämiseksi laajalla toimialueella sijaitsevien jäsenten tarpeiden ja kysynnän mukaiseksi sekä toimialueen väestörakennetta vastaavaksi. (Osuuskauppa Arina, 2022a; 2023d; 2023g, s. 4-5.)

Osuuskauppa Arinan **hallintoneuvosto** koostuu 24 jäsenestä, joista 22 valitaan edustajiston toimesta edustajiston nimeämisvaliokunnan valmisteleman ehdotuksen perusteella ja loput kaksi valitaan osuuskaupan henkilöstön toimesta henkilöstön edustajiksi. Hallintoneuvoston jäsenen toimikausi on kolme kalenterivuotta kerrallaan, mutta peräkkäisten toimikausien lukumäärää ei ole rajoitettu. Jatkuvuuden turvaamiseksi toimikaudet on porrastettu siten, että noin kolmasosa jäsenistä on vuosittain erovuorossa. (Osuuskauppa Arina, 2023g, s. 5-6.)

Hallintoneuvoston tehtävänä on valita hallituksen jäsenet ja toimitusjohtaja ja valvoa niiden vastuulla olevaa osuuskaupan hallintoa. Nimitystehtävää ja seuraajasuunnittelua varten hallintoneuvostolla on hallintoneuvoston puheenjohtajasta, varapuheenjohtajasta ja kahdesta muusta hallintoneuvoston jäsenestä koostuva nimeämisvaliokunta, joka valmistelee toimitusjohtajan valintaa ja laatii ehdotuksen hallituksen kokoonpanoksi. Lisäksi hallintoneuvoston tehtävänä on vahvistaa osuuskaupan keskeiset strategiat ja taloudelliset tavoitteet ja päättää osuuskaupan toimialojen puitteissa toiminnan huomattavasta supistamisesta tai laajentamisesta. Hallintoneuvoston vastuulla on myös vahvistaa hallituksen työjärjestys, valmistella ja laatia esityslista edustajiston kokouksia varten sekä antaa lausunto tilinpäätöksestä edustajiston kevätkokousta varten. (Osuuskauppa Arina, 2023g, s. 6-7.)

Osuuskauppa Arinan **hallitus** koostuu hallituksen puheenjohtajana toimivasta toimitusjohtajasta sekä 4-6 jäsenestä, jotka valitaan vuosittain hallintoneuvoston toimesta

hallintoneuvoston nimeämisvaliokunnan ehdotuksen perusteella (Osuuskauppa Arina, 2023g, s. 8). Nykyinen hallitus on viisijäseninen: toimitusjohtajan lisäksi hallituksessa on neljä hallintoneuvoston nimittämää jäsentä (Osuuskauppa Arina, 2023e). Hallituksen jäsenen toimikausi kestää kalenterivuoden kerrallaan, mutta peräkkäisten toimikausien lukumäärää ei ole rajoitettu (Osuuskauppa Arina, 2023g, s. 8).

Hallituksen tulee huolehtia osuuskaupan hallinnosta ja edistää osuuskaupan etua osuuskuntalain, osuuskaupan sääntöjen, hallituksen työjärjestyksen sekä edustajiston ja hallintoneuvoston ohjeistusten ja päätösten mukaisesti ja huomioida kaikessa toiminnassaan osuuskaupan sääntömääräinen tehtävä ja toiminnan tarkoitus. Hallituksen vastuulla on päättää taloudellisesti, liiketoiminnallisesti ja periaatteellisesti merkittävistä asioista, kuten osuuskaupan strategiasta, taloudellisista tavoitteista, toimintasuunnitelmista sekä rahoituspolitiikasta ja merkittävistä investoinneista. Lisäksi hallituksen keskeisiin tehtäviin kuuluu operatiivisen liiketoiminnan valvonta, konsernirakenne- ja organisaatiopäätökset, toimintakertomuksen ja tilinpäätösten laatiminen sekä ehdotuksen valmistelu mahdollisen ylijäämän käyttötarkoituksista. Edellä mainittujen tehtävien lisäksi hallituksella on merkittävä rooli jäsenyysasioissa hallituksen päättäessä muun muassa jäseneksi hyväksymisestä, jäsenten erottamisesta ja jäsenetujen periaatteista. (Osuuskauppa Arina, 2017, s. 1-2; 2023g, s. 9.)

Sekä hallintoneuvoston että hallituksen kokoonpanon valintakriteerinä on osuuskaupan jäsenyys ja ikäkriteerinä alle 68 vuotta toimikauden alkaessa. Lisäksi molemmilla hallinnon tasoilla pyritään mahdollisimman monimuotoisen kokoonpanon muodostamiseen huomioidamalla muun muassa jäsenten ikä- ja sukupuolijakauma. Hallintoneuvoston kohdalla pyritään lisäksi varmistamaan osuuskaupan jäsenistön monipuolinen edustaminen, kun taas hallituksen jäsenten valinnassa pyritään varmistamaan jäsenten toisiaan täydentävä kokemus, monipuolinen osaaminen ja pätevyys, jotta hallitus pystyy hoitamaan tehtävänsä tehokkaasti. Hallintoneuvoston jäseniltä edellytetään ”riittävää” liiketaloudellisten ja hallinnollisten asioiden tuntemusta, kun taas hallituksen jäsenillä näiden asioiden tuntemuksen tulee olla ”hyvällä” tasolla. (Osuuskauppa Arina, 2023g, s. 5-6, 8-9.)

Osuuskaupan hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenet täyttävät hallinnointikoodin mukaiset hallituksen jäsenten riippumattomuuskriteerit (ks. AMY, 2020, s. 24), sillä omistusrakenteesta johtuen (yksi osuus per jäsen) osuuskaupalla ei ole merkittäviä osuuden- tai osakkeenomistajia eikä täten niistä riippuvaisia hallintoneuvoston tai hallituksen jäseniä (Osuuskauppa Arina, 2023g, s. 8-10). Toimitusjohtajaa ja henkilöstön edustajia lukuun ottamatta

hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenet ovat myös riippumattomia osuuskaupasta (Osuuskauppa Arina, 2023g, s. 8-10), jolloin myös hallinnointikoodin mukainen riippumattomuuskriteeri ”hallituksen jäsenten enemmistön on oltava riippumattomia yhtiöstä” täyttyy (AMY, 2020, s. 24).

Hallinnointikoodista poiketen Osuuskauppa Arinan **toimitusjohtaja** toimii osuuskaupan sääntöjen mukaan hallituksen puheenjohtajana. Toimitusjohtajan kaksoisroolia perustellaan Corporate Governance -selvityksessä kaksiportaisella hallintomallilla, jossa hallintoneuvostolla ja sen puheenjohtajalla on valvontarooli. Toimitusjohtajan kaksoisroolin takia hallintoneuvosto nimittää myös toimitusjohtajan hallituksen sijasta ja hallintoneuvoston puheenjohtaja toimii toimitusjohtajan hallinnollisena esihenkilönä. Toimitusjohtajan vastuulla on osuuskaupan juoksevan hallinnon hoitaminen lain, sääntöjen sekä toimielinten päätösten ja ohjeistuksen mukaisesti, minkä lisäksi tehtäviin kuuluu muun muassa lain mukaisesta kirjanpidosta huolehtiminen ja varainhoidon järjestäminen. Operatiivisessa johtamisessa ja tehtävissä toimitusjohtajaa avustaa viisihenkinen johtoryhmä, joka ei ole osuuskaupan toimielin ja jolla ei ole osuuskuntalain tai osuuskaupan sääntöjen mukaista toimivaltaa. (Osuuskauppa Arina, 2023g, s. 7, 10-12.)

Perustelut case-organisaation valintaan

Osuuskauppa Arinan valintaa tutkielman case-organisaatioksi puoltaa sen tarjoama viitekehys osuustoimintaan ja sen tuloksellisuuteen. Osuuskauppa Arinaa voi pitää niin sanotusti edelläkävijänä osuustoiminnallisen ajattelutavan ja laaja-alaisen tulokäsitteen omaksumisessa (ks. Heikkilä, 2020, s. 245-246). Erityisesti osuustoiminnallisen tuloksen raportointi (osana julkista vuosittaista tai puolivuositaita keskeisten tunnuslukujen raportointia) osoitautui ratkaisevaksi tekijäksi tutkielman case-organisaation valinnassa. Arina on raportoinut ylijäämästä ja asiakasomistajahyödyistä koostuvaa osuustoiminnallista tulosta osuuskaupan kokonaisuunnistumisen mittarina tilikaudesta 2018 (1.1.-31.12.2018) alkaen ollen ensimmäinen S-ryhmän alueosuuskauppa, joka otti käyttöön osuustoiminnallisen tulokäsitteen.

Osuustoiminnallinen tulos käsitteenä on keskeisessä osassa tutkielmaa. Kuten kirjallisuuskatsauksessa on esitetty, Osuuskauppa Arinan lisäksi toistaiseksi vain Osuuskauppa PeeÄssä raportoi osuustoiminnallista tulosta. Vaikka muutkin S-ryhmän alueosuuskaupat luonnollisesti viestivät asiakasomistajahyödyistä ja ylijäämästä, ne eivät tutkielman aloittamis- tai laatimisvaiheen aikaisen tiedon perusteella raportoi osuustoiminnallista tulosta tai käytä kyseistä käsitettä tai tunnuslukua ulkoisessa viestinnässään.

4.2 Teema-alue 1: Osuuskaupan toiminnan tarkoitus ja kaksoisluonne

Koska tutkielman tavoitteena on havainnollistaa, millä tavalla ja millä mittareilla osuuskaupan hallinto voi arvioida, kuinka hyvin osuuskauppa toteuttaa sen osuustoiminnallista tehtäväänsä, ensimmäisessä teema-alueessa tarkastellaan haastateltujen hallintoneuvoston ja hallituksen jäsenten käsityksiä ja näkemyksiä osuuskaupan toiminnan tarkoituksesta, osuustoiminnallisesta tehtävästä ja kaksoisluonteesta. Lisäksi tässä luvussa kuvataan haastateltujen näkemyksiä siitä, miten kaksoisluonne ja siihen liitetyt jäsenyhteisö- ja liiketoimintarooli näkyvät ja heijastuvat Osuuskauppa Arinan toiminnassa tai tavoitteissa.

4.2.1 Osuuskaupan toiminnan tarkoitus ja osuustoiminnallinen tehtävä

Haastatteluaineiston perusteella haastateltujen hallintoneuvoston ja hallituksen jäsenten käsitykset ja näkemykset osuuskaupan toiminnan tarkoituksesta ja osuustoiminnallisesta tehtävästä ovat keskenään sopusoinnussa ja heijastavat osuuskuntalaissa ja osuuskaupan säännöissä määriteltyä toiminnan tarkoitusta (ks. OKL 1:5§; Osuuskauppa Arina, 2023g, s. 2). Haastateltujen mukaan osuuskaupan tehtävä kuluttajaosuuskuntana on tuottaa palveluja, etuja ja hyötyjä jäsenilleen eli asiakasomistajilleen. Haastatellut korostivat, että sekä tarjottujen palvelujen, etujen ja hyötyjen että niiden tuottamisen tulee olla kilpailukykyistä.

”Sehän tulee osittain osuustoimintalaista... mutta jos me unohtetaan nämä ja puhutaan ihan minun niin kuin henkilökohtaisesta näkemyksestä... niin kyllä nyt aika lailla on sitä samaa... Että kyllähän, kun kaupan omistaa valtava määrä ihmisiä, niin oletusarvo on se, että näille omistajille tuotetaan hyvää palvelua kohtuulliseen... niin kuin järkevään hintaan. Ja sehän tulee käytännössä suoraan... niin kuin Arinakin... siellä on kaupoissa nämä niin sanotut huonetaulut... niin siellähän on että 'tuottaa palveluja omistajilleen'. Ei siitä päästä niin kuin ympäri. --” (HN7)

”-- osuuskaupan sääntöihin on kirjoitettu, mikä on Osuuskauppa Arinan toiminnan tarkoitus, ja se on liiketoimintaa harjoittamalla tuottaa näitä palveluja ja etuja jäsenistölle ja muuta. --” (H2)

”-- Itse niin kuin kiteyttäisin tämän niin kuin nimenomaan kuluttajaosuuskunnan ajatuksen siihen, että meidän tehtävä on tuottaa palveluita mahdollisimman edullisesti meidän kasvavalle omistaja-/jäsenkunnalle. --” (HN3)

”-- Eli se on tarjota niitä kilpailukykyisiä palveluja ja hyötyjä tai etuja... miten se halutaan sanoakaan... niin meidän omille asiakasomistajille täällä Pohjois-Suomessa... niin se on se meidän tärkein tehtävä.” (HN4)

Haastatellut havainnollistivat osuuskaupan toiminnan tarkoitusta vertaamalla sitä osakeyhtiön toiminnan tarkoitukseen: osakeyhtiöille tyypillisen voiton maksimoinnin sijaan osuuskauppa pyrkii kohtuulliseen tulokseen, ja syntynyt voitto tai ylijäämä jaetaan asiakkaille esimerkiksi edullisempina tuotteina ja palveluina. Kuten alla eräs haastateltu kuvaa ja korostaa,

osuuskaupat ovat kuluttajaosuuskuntina ikään kuin ”kuluttajien kanssa samalla puolella”: osuuskaupat pyrkivät tarjoamaan kuluttajille tavarantoimittajilta ja alihankkijoilta hankitut tuotteet ja palvelut mahdollisimman edullisesti, kun taas osakeyhtiöt pyrkivät ”tuottajaketjun puolella viimeisenä linkkinä” saamaan mahdollisimman hyvän hinnan kuluttajilta tuottaakseen ja maksimoidakseen osakkeenomistajien voiton.

” – Että osakeyhtiössä kauppias yrittää saada maksimihinnan, minkä kuluttaja suostuu maksamaan, voidakseen toteuttaa sen ’tuotan voittoa’ -velvoitteen. Mutta meillä niin kuin tavoitteena... – jos vetää niin kuin tällaisen rintamalinjan... niin me ollaan kuluttajien kanssa samalla puolella. Ja sitten meillä on tavarantoimittajat... alihankkijat toisella puolella, joilta me pyritään mahdollisimman edullisesti hankkimaan tuotteita, palveluita... voidaksemme ne sitten omaan... että niin kuin viedä eteenpäin kuluttajille niin edullisesti kuin mahdollista. Ja taas sitten niin kuin osakeyhtiömallissa osakeyhtiö on täällä niin kuin tuottajaketjun puolella viimeinen linkki, joka koittaa saada mahdollisimman hyvän hinnan kuluttajilta. – –” (HN3)

Vaikka osuustoiminnan luonne on osuuskauppojen yli satavuotisen historian aikana saattanut muuttua muotoaan muun muassa yhteiskunnan ja teknologian kehittyessä ja ihmisten tarpeiden muuttuessa, haastatellut näkivät, että osuustoiminnan luonne tai osuuskaupan perustehtävä on yhä ajankohtainen, ellei jopa ajankohtaisempi. Haastatteluaineiston perusteella osuustoiminnan perusajatus, vastuullisuus ja ”yhteinen hyvä” muodostavat edelleen perustan osuuskaupan toiminnan tarkoitukselle: osuuskaupan tehtävänä ei ole maksimoida voittoa, vaan tehdä riittävästi voittoa, joka mahdollistaa asiakasomistajien palkitsemisen esimerkiksi ostojen keskittämiseen perustuvien bonusten tai erilaisten alennuskampanjoiden muodossa sekä ”yhteisen hyvän” tuottamisen muun muassa laadukkaiden ja mahdollisimman edullisten tuotteiden ja palvelujen muodossa.

” – Että tavallaan sehän on lähtenyt osuustoiminta hyvin erilaisesta yhteiskunnallisesta tilanteesta. Ja silloin siellä on ollut varmasti niitä juureita, että ihan on pitänyt saada niin kuin tavaraa, ja on liittyy yhteen, että on ollut enemmän ostovoimaa yrityksellä niin kuin hankinnoissa ja ylipäättänsä hyödykkeiden saamisessa. Etenkään, kun ei ollut mitään verkkokauppaa ja muuta, niin se on ollut hyvin erilainen maailma... niin sillä lailla se on tietenkin muuttanut luonnettaan tässä. Mutta kun nämä on hyvin pitkiä nämä historiapolut osuuskaupoissa... Arinallakin yli 100 vuotta ja monilla muillakin osuuskaupoilla... niin minusta se on ollut aika merkittävän hieno asia, miten on pystytty kuitenkin pysymään sitten ajan hermolla. – –” (H3)

” – minun mielestä niin kuin osuustoiminnan luonne on yhä ajankohtaisempi tämän hetken maailmassa. Että tavallaan niin kuin se vastuullisuus ja sellainen, että... se ajattelu, ettei vain muutamat rikastu ja sellainen kapitalismin niin kuin henki, että ’kaikki irti, mitä saa, niin muutamille’... niin minun mielestä se osuustoiminnan niin kuin periaate ja henki on niin kuin erittäin ajankohtainen... joo. Ja juuri se semmoinen niin kuin, ettei tavallaan ainoa tavoite ole se voiton tavoittelu, vaan juuri niin kuin se ’yhteinen hyvä’. – –” (H3)

”No... sehän [osuuskaupan toiminnan tarkoitus] on periaatteessa se vanha... edelleenkin se vanha eli hankitaan yhdessä tavaraa ja myydään se mahdollisimman edullisesti osakkaille, ja ne osakkaat sitten hyötyy halvoista hinnoista. Ja se halpa hintahan tulee tai se edullisuushan tulee siitä, että voitto jaetaan sitten... niin kuin meidän tapauksissa bonuksina tai sitten tämmöisinä niin kuin '3 plus 1' tai 'tuplabonuksina' tai tämmöisinä. Eli siinä se on, että palkitaan niin kuin omistajia ostamisesta... keskittämisestä... ja että he saa niin kuin sitä kautta edulliset niin kuin hinnat ja palvelut.” (H1)

”No eihän se... Tai osuuskaupat nyt on olemassa siitä syystä, että ovat omistajiaan varten, ja muuta tarkoitustahan ei oikeastaan ole: että tuottaa niitä palveluja, etuja ja hyötyjä niille omistajille. Tarkoitus ei ole tuottaa suuria voittoja, vaan taata ne laadukkaat ja kohtuuhintaiset palvelut. Ja kyllähän se nyt tänäkin aikana korostuu sitten erityisesti tuo perustehtävä.” (HN6)

Osuuskaupan toiminnan tarkoituksesta ja osuustoiminnallisesta tehtävästä kysyttäessä myös osuustoiminnalle tyypillinen kaksoisluonne ja alueellisen elinvoimaisuuden merkitys osuuskaupalle nousivat esiin. Kuten alla eräs haastateltu kuvaa, osuuskauppa on samanaikaisesti sekä yhteisöllinen jäsenyhteisö että liiketoimintaa harjoittava yritys, jonka kerryttämää ylijäämää ohjataan eri tavoin jäsenten, jäsenyhteisön, alueen ja yhteiskunnan hyväksi.

”— No ihan niin kuin puhekielisesti sanottuna niin... ikään kuin koen, että se [osuuskauppa] on yhteisö, joka haluaa yhdessä... ei pelkästään tehdä niin kuin liiketoimintaa, mutta myös muulla tavalla niin kuin hyödyttää yhteiskuntaa ja omaa elinpiiriä ja aluettaan. Ja siinä on tämä idea, että se voitto tai ylijäämä, mitä sieltä kertyy liiketoiminnasta, niin se ohjautuu sitten niin kuin alueen hyväksi joko investointeina tai sitten muulla tavalla siihen aluetalouteen. Eli sillä lailla ajattelen, että se on enemmän kuin puhdasta niin kuin osakeyhtiömuotoista liiketoimintaa. Että siinä on tavallaan sekä se taloudellinen merkittävyys, joka niin kuin valuu alueelle ja sille yhteisölle, joka siinä on jäsenenä. Mutta myös sitten niin kuin se henkinen ja yhteisöllinen puoli. Että tavallaan niin kuin... mikäähän se on se hieno sana... kaksoisluonne... kaksoiskierre... kaksois...” (H3)

4.2.2 Osuuskaupan kaksoisluonne

Osuuskaupan toiminnan tarkoitukseen ja osuustoiminnalliseen tehtävään liittyen haastateltavilta kysyttiin, mitä osuustoiminnan kaksoisluonne heidän mielestään tarkoittaa tai miten he käsitteen määrittelisivät. Kaksoisluonteen määritelmään sisällytettiin muun muassa tuotteiden, palvelujen ja etujen tuottaminen jäsenille, kilpailuilla markkinoilla toimiminen, tuloksen tekeminen, kannattava liiketoiminta sekä syntyneen ylijäämän jakaminen tai käyttäminen jäsenten hyväksi.

”Niin... eli kaksoisluonne on se, että se tuottaa niitä... edullisempia ja parempia, hyviä palveluita niille omistajille. Mutta sitten lisäksi pitäisi vielä pystyä tekemään sitten myöskin tulosta... ja olla sitten kuitenkin hyvin hyvin kilpailuilla markkinoilla. Siinä se tulee.” (HN5)

”Joo, tuo ei ole vaikea kysymys, siitä on varmaan keskusteltu. No se kaksoisluonnehan on se, että pitää olla kannattava eli pitää saada hyvä hinta tavaroista ja sitten toisaalta pitää niin kuin jakaa se tulos sitten pois. Eli siinähan se niin kuin varmaan käytännössä on. Eli jos on osakeyhtiö, niin sen tehtävähän on tuottaa osakkailleen mahdollisimman suuri voitto. Mutta se kaksoisrooli on se, että se voitto jaetaan... kohtuullinen voitto jaetaan sitten sinne asiakkaalle. –” (H1)

Siitä huolimatta, että kaksoisluonne ei ollut terminä kaikille haastatelluille (kovin) tuttu, haastatellut osoittivat selkeästi ymmärtävänsä, mihin osuustoiminnan kaksoisluonne tai osuustoiminnallisen yrityksen kaksoisrooli perustuu. Kaksoisluonteen tai -roolin molemmat puolet, niin sanotut yhteisöllinen ja liiketoiminnallinen puoli tai jäsenyhteisö- ja liiketoimintarooli, nousivat haastatteluaineistosta esiin: haastateltujen mukaan osuuskauppa on samanaikaisesti sekä jäsen ja ääni -periaatteeseen perustuva demokraattinen jäsenyhteisö, jonka perustehtävänä on tuottaa ja kehittää tuotteita, palveluja ja etuja jäsenilleen, että liikeyritys, joka muiden yritysten tavoin kilpailee markkinoilla, joilla pärjääminen, samoin kuin osuuskaupan säilyminen, edellyttää liiketoiminnan lainalaisuuksien täyttämistä, kuten tuloksellisuutta, kannattavuutta ja tehokkuutta.

”– Eli se perustehtävähän on sen jäsenen... kuluttajaosuuskunnassa sen osuuskunnan jäsenten palvelu, niin palveluiden kuin tuotteiden kuin näiden osalta, ja niiden kehittäminen. Mutta samanaikaisesti liiketoimintaa harjoittamalla, niin kuin siellä säännöissä sanotaan, niin täytyy pitää hyvää huolta siitä kuluttajaosuuskunnasta eli siitä yrityksestä, että se yritys myös sitten säilyy. –” (H2)

”Joo. Minä itse näen sen [kaksoisluonteen] sillä tavalla, että kun meillä on tosiaan tämä perustehtävä tuottaa näitä palveluja ja etuja niin kuin suhteessa meidän jäseniin, niin sitten se on se toinen puoli, että kun me kuitenkin kilpaillaan sitten markkinoilla muiden kaupallisten yritysten kanssa, niin siinä on se... toinen puoli on se suhde jäseniin ja toinen puoli on sitten se kilpailu markkinoilla. –” (HN4)

”No sehän [kaksoisluonne] tarkoittaa sitä... on tämä tuttu... tarkoittaa yhtäältä sitä, että ollaan demokraattinen organisaatio, jossa jokaisella jäsenellä on yksi ääni, ja sitten meillä on toisaalta tämä liiketoimintatavoite, että meidän on tehtävä... täytettävä niin kuin liiketoiminnan maailman kriteerit ja pystyttävä siellä toimimaan tehokkaasti.” (HN3)

Esimerkkejä kaksoisluonteen heijastumisesta Osuuskauppa Arinassa

Kaksoisluonteeseen liittyen haastateltavilta myös kysyttiin, miten kaksoisluonne näkyy Osuuskauppa Arinan toiminnassa tai tavoitteissa. Liike-elämän lainalaisuuksien, liiketoimintatavoitteiden ja markkinoilla kilpailemisen lisäksi haastatellut liittivät osuuskaupan liiketoiminnalliseen puoleen tai liiketoimintarooliin muun muassa investoinnit uusiin toimipaikkoihin, kannattamattomien toimipaikkojen sulkemisen sekä investointeihin ja

palvelujen tuottamiseen liittyvän tulos- ja tehokkuusvaatimuksen. Palvelujen ja jäsenetujen tuottamisen, jäsenten etuun perustuvan ylijäämän käytön, jäsensuhteiden sekä demokraattisen yhtiömuodon ja hallintomallin lisäksi osuuskaupan yhteisölliseen puoleen tai jäsenyhteisörooliin puolestaan liitettiin muun muassa aatteellisuus, pehmeämmät arvot, vastuullisuusteot, ”arjessa mukanaolo” sekä ylijäämän käyttäminen ”yhteiseen hyvään” ja alueellisen elinvoimaisuuden tukemiseen. Eräs haastateltu kuvasi myös, kuinka kaksoisluonne heijastuu osuuskaupan mittaamassa osuustoiminnallisessa tuloksessa.

” – nykyään se näkyy minun mielestä hyvin semmoisena niin kuin arjessa mukanaolona ja alueellisuuden tukemisena ja semmoisena niin kuin alueellisen pitovoiman tukemisena... vastuullisuusteotkin pääsee aika hyvin esille. No toisaalta, miten se näkyy sitten se kilpailukykyisyys... nythän se on näkynyt sillä, että joitakin yksiköjä on jouduttu sulkemaan, koska ne ei ole ollut tarpeeksi tuloksellisia, ja siitä on tullut sitten taas negatiivista mediahuomiota. Mutta toisaalta on uusittu joitakin yksiköjä... ollut uutisia... että esimerkiksi vaikka Rajakylässä... niin siellä on ollut yksi huonokuntoinen Sale, niin sinne rakennetaan nyt S-marketti, mistä sitten taas niin kuin ollaan mielissään, että... sitäpä se on, miten se näkyy.” (HN1)

” – Että meillä on edustajisto, joka on... niin kuin jäsenäänestyksessä valitaan edustajisto käyttämään sille kuuluvaa päätösvaltaa. Sillä on valta valita hallintoneuvosto, joka valvoo hallitusta ja valitsee hallituksen. Että se demokraattinen valvonta ja yhdenvertaisuus tulee sitä kautta. Ja sitten tämä meidän osuuskuntalain mukainen velvoite tuottaa palveluita... niin sehän tapahtuu liiketalouden pelisäännöillä, joka tuo meille sen tehokkuusvaatimuksen. Ja näiden yhdistelmä sitten johtaa siihen, että tätä mitataan muun muassa tällä osuustoiminnallisella tuloksella sitten, että kuinka hyvin tässä tehtävässä onnistutaan.” (HN3)

Osuuskaupan tuottamista asiakasomistajahyödyistä ja ylijäämästä koostuva osuustoiminnallinen tulos ei kuitenkaan kuvaa osuuskaupan ylijäämän käyttöä ”yhteiseen hyvään” tai alueellisen elinvoimaisuuden edistämiseen, jonka haastatellut näkivät olennaisena osana osuuskaupan tehtävää. Alueellisen elinvoimaisuuden merkityksestä kertoo esimerkiksi Luova Työmaan Osuuskauppa Arinalle lanseeraama vastuullisuusviestinnän ”Sydän Pohjois-Suomelle” -konsepti (ks. Luova Työmaa, 2022), johon osa haastatelluista hallintoneuvoston jäsenistä viittasi osuuskaupan kaksoisluonnetta, alueellisen elinvoimaisuuden kehittämistä tai paikallista arvonluontia kuvatessaan. Kyseinen konsepti kuvaa ja viestii Osuuskauppa Arinan tuottaman voiton palautumisesta Pohjois-Suomen ihmisten, alueen ja luonnon hyväksi (ks. Sydän Pohjois-Suomelle, 2023).

”No minä näkisin juuri tämän ’Sydän Pohjois-Suomen’ -ajatuksen [paikallisen arvonluonnin ja verojalanjäljen raportoinnin] taustalla. Eli me pystytään kuvaamaan ihan oikeasti, että miten me tuetaan tätä Pohjois-Suomen kuntien... asukkaiden tilanetta. Että kun se on merkittävä verotulojen tuoja Arina tälle Pohjois-Suomelle. Sen lisäksi, että tuotetaan työpaikkoja, investoidaan... Niin ne on ihan konkreettisesti,

mitä se 'Sydän Pohjois-Suomelle' tarkoittaa niiden palvelujen... hyötyjen lisäksi.”
(HN4)

”-- Ja toki sitten me ollaan... tehdään yhteistyötä eri tahojen kanssa ja voidaan olla mukana erilaisissa hankkeissa, jotka palvelee sitten niin kuin laajemmin tätä meidän tätä Pohjois-Suomea... Että jos ajattelee tätä 'Sydän Pohjois-Suomelle'... sehän viittaa siihen, että meillä on niin kuin oikea halu siihen, että koko Pohjois-Suomi pysyisi elinkelpoisena. --” **(HN3)**

Haastatellut korostivat alueellisen elinvoimaisuuden, pitovoiman ja hyvinvoinnin merkitystä osuuskaupalle ja esittivät useita esimerkkejä osuuskaupan tekemistä konkreettisista toimista niiden edistämiseksi. Erityisesti omalle alueelle tehdyt investoinnit, sponsorointi ja osuuskaupan osallistuminen erilaisiin ”kolmannen sektorin” hankkeisiin nousivat haastatteluissa esiin. Sponsorointiin ja hyväntekeväisyyteen liittyen Arina on esimerkiksi vuodesta 2013 lähtien lahjoittanut vuosittain noin 50 000-185 000 euron tukipotin asiakasomistajien äänestämille tuensaajille tukeakseen paikallisia yhteisöjä, erityisesti lasten ja nuorten hyväksi toimivia harrastusyhteisöjä sekä hyväntekeväisyys- ja tukijärjestöjä (Osuuskauppa Arina, 2023a).

”-- Äärimmäisen tärkeä, että investoinnit tehdään nimenomaan omalle alueelle. Että SOK:han on seikkaillut tuolla Venäjällä ja muuallakin, mutta paikallisosuuskauppa... niin kuin vaikka Arinan alue on laaja... niin se, että se kaikki investointi tulee omalle alueelle, niin sehän on äärimmäisen tärkeä. Ja tässä myöskin se yhteiskunnallinen vastuu... Kyllähän Arina on mukana monessa tällaisessa niin sanotussa kolmannen sektorin hankkeessa tai tällaisissa... on sponsoroimassa jotenkin kentiä ja muuta. Että kyllähän se on tosi merkittävä. Ja minusta on aika hyvin Arina kantanutkin semmoista niin kuin vastuu... tai kantaakin sen vastuunsa sitten alueellisesta kehittämisestä nimenomaan.” **(HN7)**

”-- Ja se, että Arinahan tekee myös sellaista työtä, joka... Esimerkiksi nyt tällä hetkellä on tällainen 50 000 euroa jaetaan lasten ja nuorten arjen hyvinvointiin erilaisille lapsi- ja nuorisotyötä tekeville toimijoille. -- Että Arina tekee myös tällaista työtä ja tukee urheilua ja sivistystä ja näin. --” **(HN2)**

”Joo, no minun mielestä ehkä hyvä esimerkki, että tuetaan vaikka niin kuin nuorten harrastustoimintaa tällaisella niin kuin tietyllä 'potilla', -- asiakasomistajat saa äänestää... että kenelle sitä kohdennetaan. --” **(H3)**

Alueellisen elinvoimaisuuden ja hyvinvoinnin edistämiseen liittyen myös osuuskaupan merkitys työllistäjänä tai työpaikkojen luojana sekä verotulojen tuottajana tuotiin esiin. Lisäksi konkreettisina esimerkkeinä alueellisen pitovoiman edistämisestä tai osuuskaupan jäsenyhteisöroolin heijastumisesta toimivat muun muassa Arinan järjestämät erilaiset asiakasomistajille suunnatut edullisemmat tapahtumat ja osuustoimintatietoisuuden lisäämiseen pyrkivät tapahtumat, kuten eräs haastateltu hallituksen jäsen kuvasi.

” – Että tosiaan se kertynyt voitto sitten käytetään siellä omalla alueella, ja syntyy niitä työpaikkoja ja verotuloja ja investointeja ja... Työllistävä vaikutus on sitten niin kuin semmoinen laajempi. Että niitä hyötyjä tosiaan siitä osuustoiminnasta on kauhean monenlaisia.” (HN6)

” – Sitten myös Arina järjestää tai tarjoaa asiakasomistajille vaikka teatteri-iltoja tai mahdollisuuksia osallistua johonkin konserttiin niin kuin edullisempaan hintaan. Tai sitten juuri näitä erilaisia tapahtumia, mitä järjestetään niin kuin... no ihan niin kuin siis pienilläkin paikkakunnilla. Vaikka näitä kiertueita, jossa niin kuin kerrotaan osuustoiminnasta tai... ja siinä on niin kuin muutakin hyödyllistä: voi olla mukana vakuutuspuolen asiaa tai S-Pankin asiaa tai muuta. – ei vain sen niin kuin ostamisen ja kaupassa käymisen asia, vaan on – on niin kuin laajempi.” (H3)

Viitaten alueellisen elinvoimaisuuden merkitykseen osuuskaupalle haastatellut korostivat, että ilman alueellista elinvoimaa ja riittäviä palveluja osuuskaupan toimialueella ei olisi ihmisiä eikä siten osuuskaupalla jäseniä, minkä takia alueellisen elinvoimaisuuden lisääminen on keskeinen osa osuuskaupan tehtävää. Eräs haastateltu kuitenkin painotti, että osuuskauppa pystyy tukemaan tai edistämään alueellista elinvoimaisuutta vain omassa roolissaan tuottamalla palveluja tehokkaasti ja esimerkiksi osallistumalla erilaisiin paikallista elinvoimaa palveleviin hankkeisiin.

”Kyllä se [alueellisen elinvoimaisuuden lisääminen] on ihan keskiössä, koska jos täällä ei ole elinvoimaa, täällä ei ole ihmisiä, täällä ei ole meidän jäseniä. Ja että tavallaan se... mitä paremmin tämä yhteisö toimii, sen todennäköisempää on, että meillä säilyy kyky tuottaa hyviä palveluita sille jäsenistölle. Että meillä on yhteinen intressi... eli meillä on niin kuin keskeinen intressi siihen, että alue pysyisi elinvoimaisena. Mutta että yksin ei tietenkään sitä pystytä tekemään, mutta ollaan kaikissa... niin kuin kiinnostuneita kaikista hankkeista, jotka palvelevat alueen elinvoimaisuutta, ja mietitään, että mikä niissä hankkeissa voi olla sitten meille kuuluva rooli, ja pyritään olemaan mukana.” (HN3)

”No kyllähän se on semmoinen, että kun nuo syrjäseudut... kun sieltä väki vähenee ja muuta ja... niin kyllä nyt huomaa sen, että aika tarkkaan on tehty myöskin sitten niitä väestöennusteita ja sen kaupan kehityksen ennusteita näillä alueilla. Että kyllähän se [alueellisen elinvoimaisuuden edistäminen] on niin kuin merkittävässä roolissa. Ja kyllä minä olen niin kuin nyt huomannut sen, että kyllä kova tahtotila on siihen, että ei lopetettaisi näitä kauppoja ja pysyttäisiin siellä vahvasti. Ja totta kai sittenhän se vaikuttaa myöskin sitten siihen asiakasomistajuuteen. Että sehän näkyy siinä, että näillä alueilla, joilla on kattavia verkostokauppoja, niin niillähän on sitten asiakasomistajia. Että sehän näkyy meilläkin se... että kun kunnittain katsotaan näitä asiakasomistajien määriä... niin sehän menee ihan sen mukaan, että mitä kauppoja siellä on: jos sieltä puuttuu se Sale tai S-market, niin ei siellä sitten hirveästi ole niitä kyllä niitä asiakasomistajia... tai siis asiakasomistajien määrä on sitten selvästi alle keskiarvon Suomessa, että...” (HN5)

” – Ja sitä [viittaa Pohjois-Suomen pysymiseen elinkelpoisena] tuetaan, mutta vain omassa roolissa. Että me ei aleta tekemään sitten niin kuin vaikka kaupungille kuuluvia tehtäviä tai muita, että se ei ole se osuuskunnan tarkoitus, vaan osuuskunnan tarkoitus on pysyä omassa roolissa ja tuottaa ne palvelut mahdollisimman tehokkaasti.” (HN3)

Jäsenyhteisöroolin ja liiketoimintaroolin välinen tasapaino Osuuskauppa Arinassa

Kaksoisluonteeseen liittyen haastateltavilta kysyttiin myös näkemyksiä siitä, ovatko liiketoiminta- ja jäsenyhteisörooli tasapainossa Arinassa. Vaikka osuuskaupan tuloksellisuuden merkitys nousee haastatteluaineistosta selkeästi esiin, haastatellut pääosin kokivat, että kaksoisluonteen molemmat puolet ovat tasapainossa: kun osuuskauppa tekee riittävästi tulosta, se pystyy tarjoamaan jäsenilleen etuja sekä turvaamaan palvelujen saavutettavuuden ja huoltovarmuuden pienemmillä tai syrjäisemmilläkin seuduilla.

”Kyllä minä koen, että ne on [tasapainossa]. Että ei sitä unohdeta sitä toista, vaikka se liiketoiminta tietenkin on suuressa roolissa niin kuin minun mielestä aina. – – siitä puhutaan paljon... että halutaan olla se viimeinen savu kylillä niin sanotusti. Että on se sellainen niin kuin vastuuajatus siitä. Että kyllä se tulee siinä, mutta kyllä se tulee monessa muussakin, että... Joo... on läsnä molemmat joo.” (H3)

”No kyllähän se liiketoiminta siellä on varmaan se... jos sitä ei ole, niin eihän sitä silloin ole sitä... niitä palvelujakaan. Että siinä mielessähän sen täytyykin olla siinä hyvin keskiössä. Mutta se, että sitten se omistajan äänen kuuluminen siihen ja se perusidean säilyttäminen, niin siinä se onkin se johtamisen ja sen avoimen vuoropuhelun taito... jäsenomistajien äänen kuuleminen. Että kyllä niin kuin sillä lailla minusta se on luonnollistakin, että se liiketoiminta on siinä. Sitä kauttahan tulee sitä, että me pystytään perustamaan liikkeitä, tuottamaan erilaisia palveluja... – –” (HN2)

Osa haastatelluista oli sitä mieltä, että Arinassa jäsenyhteisörooli jopa korostuu, mikä näkyy esimerkiksi jäsennäkökulman vahvana heijastumisena strategiassa ja tulosajattelussa sekä jäsenten palkitsemisena kesken tilikauden ylimääräisillä kampanjoilla. Kuten eräs haastateltu hallituksen jäsen kuvasi, hyvinä tuloskausina osuuskaupan tulosta on mahdollista kesken tilikauden pienentää ja kanavoida jäsenille lisäetuina esimerkiksi erilaisten alennuskampanjoiden, kuten ”Asiakasomistajapäivien” tai ”Bonus tuplana” -kampanjoiden kautta.

”On [tasapainossa]. Ja minä olen niin kuin sillä tavalla hyvin tyytyväinen tällä hetkellä, että kuinka vahva tämä jäsenrooli on: Että miten se niin kuin tässä... esimerkiksi strategisessa suunnittelussa... miten se tulee vahvasti esille. Ja niin kuin siinä, millä tavalla niin kuin toimiva johto kuvaa sitä toimintaa... toiminnan tulosta... jäsennäkökulmasta. Niin minun mielestä se on niin kuin hyvä, että... vaikka kilpailla täytyy, mutta kuitenkin me kilpaillaan niin kuin siitä jäsennäkökulmasta lähtien... niin minusta se on hyvässä tasapainossa.” (HN4)

”Minun mielestä Osuuskauppa Arinassa ja niin kuin S-ryhmän muissakin osuuskaupoissa niin se [kaksoisrooli] on aika hyvässä tasapainossa, että sitä tulosta ei missään nimessä maksimoida. Arina varmaan hiukan saattaa jopa poiketa muutamista osuuskaupoista sillä tavalla, että kesken tilikauden... että jos on ollut hyvä alkuvuosi... toukokuussa ollaan edellä tuota myynti- ja tulosbudjettia... niin tehdään kesken tilikauden hallituksen päätöksiä: tehdään tämmöisiä ’omistajapäiviä’ tai ’tuplabonuksia’ tai jotakin muita. – – Se on niin hieno keksintö tuo osuuskauppa niin se tulos voidaan siinä tilikauden aikana vielä joko joulumyynnissä tai jossakin muussa niin lisäetuina kesken tilikauden kohdistaa asiakkaille. Ja ne on ne ’tuplabonukset’ ja

'omistajapäivät', joissa on sitten erilaisia alennuksia, niin sillähän sitä tulosta voidaan sitten pienentää. Ja siinä vähintäänkin tulee se kaksoisrooli, että silloin se hyöty tulee sinne jäsenistölle ja niille, jotka niitä palveluita käyttää." (H2)

Eräs haastateltu puolestaan näki, ettei Arinan jäsenyhteisöroolia, kuten alueellisen hyvinvoinnin edistämistä, aina huomata. Eräs toinen haastateltu pohtikin, että osuuskaupan jäsenyhteisörooli voisi mahdollisesti olla entistä vahvempaa esimerkiksi ”arjessa osallistumisen” kautta, mutta totesi myös, että roolien välistä tasapainoa ja esimerkiksi osuustoiminnallisen tuloksen riittävää tasoa on vaikea määritellä.

”– – sitä ei aina nähdä sitä roolia Arinassa, että nähdään vähän niin kuin liikaakin se 'bisnesjuttu'. – – ja ehkä kilpailijat sitten tietenkin sitä tuo esille. Mutta minusta niin kuin se Arinan toiminta-alue on muutakin kuin sitä liiketoimintaa. Ja sitä kautta niin sitä alueellista hyvinvointia tuovaa.” (HN2)

”Sitä [tasapainoa] on tosi vaikeata niin kuin määritellä. Ja siis, kun katsoin nuo [haastattelu]kysymykset, niin mietin sitä itekin, että kuka määrittää sen, että mikä on riittävä osuustoiminnallinen tulos... että eihän sitä kukaan määritä. Että voisiko se olla niin kuin vahvempaa se vaikka niin kuin arjessa osallistuminen ja olla semmoinen niin kuin jopa kansalaisyhteiskunnan jäsen... niin varmaan se voisi olla vieläkin vahvempaa. Että sehän riittää nyt, mutta voisiko se olla enemmän... niin minun mielestä voisi olla enemmän.” (HN1)

Osuuskaupan kaksoisluonteeseen tai -rooliin liittyen haastatellut korostivat liike-elämän lainalaisuuksien huomioimista osuuskaupan toiminnan tarkoituksen ja liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta: jotta osuuskauppa pärjää markkinoilla ja voi toteuttaa toiminnan tarkoitustaan eli tuottaa jäsenilleen palveluja ja etuja, sen on täytettävä liiketoiminnan kriteerit ja pystyttävä toimimaan tuloksellisesti, kannattavasti ja tehokkaasti. Eräs haastateltu painotti, ettei osuuskauppa ole ”hyväntekeväisyyslaitos”, vaan liiketoiminnan on oltava kunnossa, jotta kaksoisluonteen aatteellisempaa puolta on mahdollista toteuttaa.

”Niin no siis sehän on käytännössä minun... miten minä olen sen ymmärtänyt, on se, että kaupan täytyy tuottaa voittoa, että se pystyy sitten tarjoamaan niitä palveluja omistajilleen. Niin että... vaikka se omistaja-asiakkaan etu on se tärkeä, niin myöskin se ei unohtaa pois näitä liike-elämän lainalaisuuksia. Että se on minusta se olenaisiin siitä kaksoisroolista.” (HN7)

”No kyllä ne on minusta [tasapainossa]. – – Itse olen niin kuin taluspainotteinen omassa ajattelussaan... että vain sillä, että meillä on talous kunnossa, niin me voidaan toteuttaa sitten niin kuin näitä... sanoisiko pehmeämpiä arvoja ja tavallaan tämmöistä niin kuin aatteellista näkökulmaa. Että meidän tehtävähän ei ole olla tämmöinen niin kuin hyväntekeväisyyslaitos tai jotenkin tämmöinen niin kuin yhteiskunnallinen toimija muuten kuin tässä omassa roolissa: meidän tehtävä on tuottaa ne palvelut, mitkä meidän toimialoille kuuluu niin tehokkaasti kuin mahdollista ja sillä tavalla palvelu yhteiskuntaa... – –” (HN3)

4.2.3 Yhteenveto keskeisimmistä havainnoista

Yllä esitetyn perusteella haastateltujen hallinnon jäsenten käsitykset ja näkemykset osuuskaupan toiminnan tarkoituksesta ja osuustoiminnallisesta tehtävästä heijastavat osuuskuntalaisissa ja osuuskaupan säännöissä määriteltyä toiminnan tarkoitusta: osuuskaupan tehtävä kulluttajaosuuskuntana on tuottaa palveluja, etuja ja hyötyjä jäsenilleen. Asiakasomistajahyötyjen tuottamisen lisäksi olennaiseksi osaksi osuuskaupan tehtävää nähdään alueellisen elinvoimaisuuden edistäminen. Osuuskauppa Arinan tuottaman voiton palautumisesta Pohjois-Suomen ihmisten, alueen ja luonnon hyväksi viestii Arinalle lanseerattu ”Sydän Pohjois-Suomelle” -konsepti.

Vaikka osuustoiminnan kaksoisluonne ei ollut terminä kaikille haastatelluille (kovin) tuttu, he osoittivat selkeästi ymmärtävänsä, mistä osuuskaupan kaksoisluonteesta tai -roolissa on kyse: osuuskauppa on samanaikaisesti sekä demokraattinen jäsenyhteisö että liiketoimintaa harjoittava, tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen pyrkivä liikeyritys, joka muiden yritysten tavoin kilpailee markkinoilla liiketoiminnan lainalaisuuksien mukaisesti ja jonka kerryttämää ylijäämää ohjataan eri tavoin jäsenten, jäsenyhteisön, alueen ja yhteiskunnan hyväksi. Vaikka liiketoiminta- ja jäsenyhteisöroolin välisestä tasapainosta nousi erilaisia näkemyksiä jäsenyhteisöroolin korostumisesta tai huomaamattomuudesta tasapainon määrittämisen haasteeseen, haastatellut pääsääntöisesti kokivat kaksoisluonteen molempien puolien olevan tasapainossa. Haastatellut korostivat kuitenkin osuuskaupan tuloksellisuutta ja liiketoimintaroolia edellytyksinä toiminnan tarkoituksen ja jäsenyhteisöroolin toteuttamiselle: kun osuuskauppa tekee riittävästi tulosta, se pystyy tarjoamaan jäsenilleen etuja sekä turvaamaan palvelujen saavutettavuuden ja huoltovarmuuden pienemmillä tai syrjäisemmilläkin seuduilla.

4.3 Teema-alue 2: Osuustoiminnallinen tulos ja sen raportointi

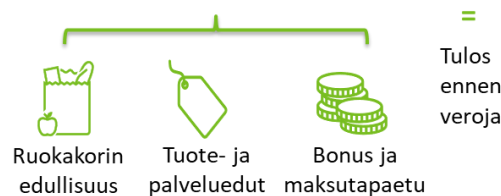
Toinen teema-alue käsittelee osuustoiminnallista tulosta ja sen raportointia, joka oli ratkaiseva tekijä Osuuskauppa Arinan valikoitumisessa tutkielman case-organisaatioksi. Tässä luvussa kuvataan ensin lyhyesti Arinan raportoimaa osuustoiminnallista tulosta ja sen komponentteja, minkä jälkeen tarkastellaan haastateltujen näkemyksiä siitä, mistä osuustoiminnallisessa tuloksessa on kysymys, mistä kyseinen tulokäsitemääritelmä ja sen raportointi ovat peräisin ja mitä varten osuustoiminnallista tulosta raportoidaan.

4.3.1 Osuustoiminnallinen tulos ja sen komponentit

Tutkielman empiirisen aineiston mukaan Osuuskauppa Arina on ensimmäinen S-ryhmän osuuskaupoista, joka alkoi raportoimaan osuustoiminnallista tulosta, ja samalla yksi harvoista osuuskaupoista, joka on omaksunut osuustoiminnallisen tulokäsitteen. Arina on raportoinut osuustoiminnallista tulosta kokonaisuunnistumisen mittarina tilikaudesta 2018 alkaen seuraavasti: Osuustoiminnallinen tulos = Omistajahyödyt + Ylijäämä (ks. esim. Osuuskauppa Arina, 2019a, 2019b). Viimeisimmissä tulostiedotteissa termi *omistajahyödyt* on muutettu *asiakasomistajahyödyiksi* (ks. Osuuskauppa Arina, 2023b, 2023c), minkä voi nähdä korostavan osuuskaupan jäsenten kaksoisroolia asiakkaina ja omistajina.

Osuuskauppa Arinan raportoima osuustoiminnallinen tulos komponentteineen on kuvattu kuviossa 4. Kuten edellä on esitetty, osuustoiminnallisessa tuloksessa huomioidaan perinteisen operatiivisen tuloksen tai ylijäämän lisäksi osuuskaupan tuottamat asiakasomistajahyödyt. Arinan raportoimaan osuustoiminnalliseen tulokseen sisällytetyt asiakasomistajahyödyt koostuvat kolmesta komponentista: hintavertailuun perustuvasta edullisesta ruokakorista (*Ruokakorin edullisuus*), asiakasomistajille suunnatuista maksuttomista peruspankkipalveluista ja tuotteiden ja palvelujen hintaeduista (*Tuote- ja palveluedut*) sekä ostosten keskittämiseen perustuvista rahana maksetuista eduista (*Bonus ja maksutapaetu*) (S-kanava, 2022d). Osuustoiminnallisen tuloksen niin sanottuna neljäntenä komponenttina on *Ylijäämä*, jolla tarkoitetaan tulosta ennen veroja (ks. kuvio 4).

Osuustoiminnallinen tulos = Asiakasomistajahyödyt + Ylijäämä



Kuvio 4. Osuuskauppa Arinan raportoima osuustoiminnallinen tulos ja sen komponentit (mukaihen Osuuskauppa Arina, 2023b).

Haastatelluilta hallinnon edustajilta kysyttiin näkemyksiä siitä, mitä osuustoiminnallisella tuloksella tarkoitetaan ja mitkä ovat sen komponentit. Haastateltujen mukaan osuustoiminnallisessa tuloksessa on kysymys osuuskaupan jäsenille tuotetuista hyödyistä ja niiden euro-määräisestä mittaamisesta.

”No... sehän on jotakin, mitä osakeyhtiö ei mittaa. Että se mittaa sitä hyötyä, mitä jäsenelle on pystytty tuottamaan... tai jäsenistölle... niin kuin tiivistetysti. --” (HN1)

”No juuri tätä toiminnasta syntyvää, omistajille syntyvää hyötyä... -- kaikki ne edut ja hyödyt, mitä sille omistajalle syntyy, kun se käyttää näitä osuuskaupan palveluita. -- Että sehän on tosi hieno asia, että tavallaan... että pystytään konkreettisesti ihan euroissa mittaamaan sitä hyötyä. Että se ei ole vain se bonus, joka kilahtaa sinne tilille, vaan tällähän sitä juuri pystytään niin kuin tuomaan ihmisten tietoisuuteen siten tätä osuustoiminnasta syntyvää hyötyä. Että sehän on konkreettista, kun se on euroja.” (HN6)

Osuustoiminnallinen tulos nähdään laajana käsitteenä, jossa ylijäämän lisäksi otetaan huomioon osuuskaupan jäsenten saamat hyödyt, joiden tuottamiseen osuustoiminta perustuu. Yllä esitetyn mukaisesti osuustoiminnallinen tulos koostuu useammasta komponentista, joista haastatellut nostivat erityisesti esiin osuuskaupan palvelujen käyttöön perustuvat bonukset sekä edulliset hinnat ja pankkipalvelut.

”-- Siinä osuustoiminnallisessa tuloksessahan on hyvä, että kun siellä on ne kolme, neljä, viisi osa-aluetta... niin seurataan, miten se kokonaisuus menee. Siis sehän on paljon niin kuin laajempi, että jos se ylijäämä saattaa olla tänä vuonna Arinassa joku 35-40 miljoonaa, niin kuitenkin se osuustoiminnallinen tulos kokonaisuutena on... mitä se on 130 miljoonaa tai jotakin muuta... paljon niin kuin laajempi juttu. Ja ne kaikki tulee sieltä osuuskaupan säännöistä... mikä on se osuuskaupan toiminnan perustarkoitus.” (H2)

”No yksinkertaistettuna se tarkoittaa niitä hyötyjä, mitä osuuskauppa voi omistajajäsenilleen tuottaa. -- Mutta siis siitä on kysymys, että mitä hyötyjä se asiakasomistaja saa. Koska osuustoiminta perustuu siihen, että -- asiakasomistajan täytyy saada niitä hyötyjä. -- Minä oikeastaan sanoinkin jo, että siis konkreettinen se bonus, mitä sieltä tulee. -- Sitten... no tulee näitä ’asiakasomistajapäiviä’ ja ’tuplabonuspäiviä’, että se tulee niin kuin rahaa sieltä. Ja sitten tämä hintavertailu esimerkiksi, että se että hinnat pidetään semmoisena, että ne on tosiaan edulliset. Ja minä taisin mainitakin sen pankkipalvelut esimerkiksi, mitä kaikki ei ’hoksaa’, että se on se yksi oma etunsa. -- Mutta siitä minusta on niin kuin yksinkertaistettuna kysymys. Että se tulos on se, mitä niin kuin asiakasomistaja kaikkiaan siitä niin kuin sitä osuudestaan saa tavaltaan takaisin.” (HN7)

Haastatteluaineiston perusteella Osuuskauppa Arinan raportoima osuustoiminnallinen tulos on syntynyt pitkän kehitysprosessin tuloksena ja sen komponentit ovat muuttuneet vuosien saatossa. Empiirisen aineiston mukaan ennen osuustoiminnallisen tuloksen mittaamista ja raportointia Arinassa laskettiin ja viestittiin omistajien hyötylaskelmasta, johon lasketut euronääräiset hyödyt vastaavat pitkälti nykyiseen osuustoiminnalliseen tulokseen sisällytetyt asiakasomistajahyötyjä (ks. taulukko 2).

”Niin... että silloin joskus se oli semmoinen tosiaan niin kuin eurotaulukko, mutta sitten se on jalostunut ja nyt se on ollut sitten useamman vuoden niin kuin samat arvot sisältävä, että ne on nyt jo niin kuin sinänsä vertailukelpoisia. --” (HN1)

” – – Ja siellä on vähän vaihtelevasti... minusta tuntuu, että vuosien saatossa ja eri osuuskaupoilla ollut myös niin kuin eriteltynä erilaisia asioita... – – Ja kun se ei ole mikään vakiintunut kuitenkaan tapa mitata asioita, niin onhan siinä haasteita, että niitä on joskus vähän muokattukin niitä parametrejä tai niin kuin asioita, mitä siellä on mukana... että ne ei olekaan taannehtivasti aina ollut ihan niin kuin yksi yhteen.”
(HN1)

Taulukko 2. Osuuskauppa Arinan omistajien hyötylaskelma vuodelta 2017 (mukailten Osuuskauppa Arina, 2018).

Osuuskauppa Arinan omistajien hyötylaskelma vuodelta 2017	Omistajien euromääräinen hyöty yhteensä	Euromääräinen hyöty per asiakasomistajatalous
Ruoka ja polttonesteet	25,7 M€	157 €
Tuote- ja palveluedut + pankkipalvelut	28,4 M€	174 €
Bonus ja maksutapaetu	28,4 M€	174 €
Omistajahyödyt	82,6 M€	506 €
Ylijäämä (tulos ennen veroja)	21,3 M€	130 €
Palvelut ja hyödyt yhteensä	103,9 M€	636 €

4.3.2 Osuustoiminnallisen tulokäsitteen alkuperä

Koska Osuuskauppa Arina ja Osuuskauppa PeeÄssä ovat tutkielman empiiriseen aineistoon perustuen toistaiseksi ainoita S-ryhmän osuuskaupoista, jotka osuustoiminnallista tulosta raportoivat, haastatteluissa oli pyrkimys selvittää, mistä osuustoiminnallinen tulos ja sen raportointi ovat peräisin. Toisin sanoen tarkoituksena oli selvittää, onko osuustoiminnallinen tulokäsite kehitetty organisaation sisällä vai onko se omaksuttu muualta. Suurin osa haastatteluista oli tietoisia, mistä osuustoiminnallinen tulokäsite on peräisin: heidän mukaansa osuustoiminnallinen tulos on Arinan lanseeraama käsite.

”Arinasta.” (H2)

” – – Ja Arinahan on ollut tässä niin kuin edeltäköijä... – –” (HN7)

” – – Arinahan on ollut hyvin aktiivinen nyt tässä osuustoiminnallisen tuloksen niin kuin... miten minä sanoisin... visualisoinnissa ja siinä niin kuin, että miten sitä sanotaan ja miten sitä tuodaan esille, ja ylipäättänsä, että sitä seurataan erikseen. – –”
(H3)

Osuustoiminnallisen tulokäsitteen alkuperään liittyen haastatteluissa oli myös tarkoitus selvittää, ovatko tutkielman ja haastattelujen kohderyhmä eli hallintoneuvoston ja/tai hallituksen jäsenet olleet keskeisessä roolissa tulokäsitteen käyttöönotossa. Haastateltujen mukaan osuustoiminnallisuuden esiin nostaminen ja korostaminen kilpailuvalttina nousivat esille edellisen toimitusjohtajan toimitusjohtajakaudella, ja haastatellut näkivät, että

osuustoiminnallisen tuloksen kehittäminen, visualisointi ja käyttöönotto ovat olleet lähinnä toimivan johdon asioita. Haastateltujen mukaan suuressa roolissa käsitteen käyttöönotossa sekä komponenttien ja raportoinnin kehittämisessä on käytännössä ollut Arinan edellinen pitkäaikainen toimitusjohtaja yhdessä hallintoneuvoston puheenjohtajan (toimitusjohtajan hallinnollinen esihenkilö) ja viestintäjohtajan kanssa.

”Ei, kyllä se on toimivasta johdosta lähtöisin. Että en osaa sitä sanoa, että kuka on ikään kuin sitten oikeasti keksinyt, mutta kyllä niin kuin entisen toimitusjohtajan toimikauden aikana sitten jossakin vaiheessa tämä tuli niin kuin esille, että miksi me emme tuo sitä osuustoiminnallisuutta enemmän esille kilpailuvaltina. --” (HN3)

”No se on edellisen toimitusjohtajan ja nykyisen hallintoneuvoston puheenjohtajan... Varmaan he on ollut siinä eniten arkkitehtinä, kun tätä osuustoiminnallista tulosta on ruvettu pohtimaan ja miettimään ja rakentamaan siihen raportointia. Eli edellisen toimitusjohtajan toimitusjohtajakaudella Arinassa sitä on tehty ja kehitelty, ja nykyinen toimitusjohtaja on sen saanut varmaan osittain nyt sitten perintönä. Viestikapulaa hän vie omalla vahtivuorolla eteenpäin. --” (H2)

”-- Varsinkin viestintäjohtajalle varmaan voin [antaa] jonkunlaisen sulan hattuun siitä, että hän on ollut kovasti kehittämässä tätä osuustoiminnallinen tulos -käsitettäkin. --” (HN7)

Erään haastatellun hallituksen jäsenen mukaan erityisesti Arinan viestintäjohtaja on ollut suuressa roolissa osuustoiminnallisen tuloksen komponenttien kehittämisessä ja asiakasomistajajähyötyjen visualisoinnissa. Samaisen haastatellun mukaan komponenttien varsinaisen kehittelemisen tai visualisoinnin sijaan hallituksen rooli on ollut tukea ja kannustaa osuustoiminnallisen tulokäsitemin kehittämistä esimerkiksi resursoinnin kautta: hallitus on muun muassa ollut mukana tekemässä rekrytointipäätöstä omistajajähyötyihin tai osuuskaupan osuustoiminnalliseen tehtävään liittyvään työnimikkeeseen, joka keskittyi erityisesti osuustoiminnallisen hyödyn kirkastamiseen ja viestimiseen ulospäin.

”No siis me [viittaa hallitukseen] varmasti olemme siis tukeneet sitä, mutta eihän me olla sitä [osuustoiminnallista tulosta] konkreettisesti oltu tekemässä. -- Mutta ollaan niin kuin tuettu sen edistämistä ja kehittämistä -- X on ollut varmasti hyvin merkittävässä roolissa... yksi meidän niin kuin markkinointiviestintäjohtaja. Ja hän on sitten kehitellyt sellaisia, että on ollut niin kuin niitä pinoja... kolikkopinoja... ja muita niin kuin visualisointeja... että paljonko niin kuin sitten aina mistäkin määrästä ostoja niin kertyy tavallaan sitten bonusta... ja ylipäättänsä monella tavalla konkretisoitunut... ja paljonko pankkipalveluista tavallaan, ja mistä se koostuu se asiakasomistajajähyöty: että se ei ole vain niin kuin se bonus, vaan se on myös niin kuin pankki... ilmaiset pankkipalvelut... ja niin kuin monta muuta asiaa. --” (H3)

”-- Mutta että ollaan niin kuin oltu sitä kannustamassa ja sitten myös... hyväksyttiin ja pohdittiin silloin, että pitäisikö rekrytoida tällainen henkilö, joka nimenomaan keskittyisi näiden omistajajähyötyjen... no tähän osuustoiminnalliseen niin kuin tehtävään... En nyt muista, mikä se nimeke oli -- Mutta joka tapauksessa tavallaan

panostettiin myös niin kuin resurssimielessä siihen, että saadaan eteenpäin sitä osuustoiminnallisen hyödyn kirkastamista ulospäin. – –” (H3)

4.3.3 Osuustoiminnallisen tuloksen raportointi

Koska osuustoiminnallisen tuloksen raportointi oli keskeisenä valintaperusteena tutkielman case-organisaatiota valittaessa, haastatteluissa oli tarkoitus selvittää osuustoiminnallisen tulokäsitteen alkuperän lisäksi sitä, mitä varten osuustoiminnallista tulosta raportoidaan ja mitä sillä tavoitellaan. Haastateltujen näkemykset raportoinnin syistä tai osuustoiminnallisen tuloksen käyttötarkoituksesta olivat suhteellisen yhtenevät: haastateltujen mukaan osuustoiminnallinen tulos toimii sekä osuuskaupan sisäisenä onnistumisen mittarina että viestintävälteenä osuustoiminnan ja osuustoiminnallisen yritysmuodon tuottamista hyödyistä niin osuuskaupan jäsenille, asiakkaille kuin suuremmalle yleisöllekin.

”No itseä varten, että onko onnistuttu. Mutta toki myös jäseniä varten, että onhan niin kuin Arina viestinyt sitä kuitenkin jo jonkun vuoden ja pystyy niin kuin vertaamaan, että ’Okei, tänä vuonna osuustoiminnallinen tulos oli parempi ku viime vuonna, ja 2021 se oli huonompi, koska oli korona, mutta... ja sitten selitykset päälle’. Mutta että itseä ja sitten toki niin kuin jäseniä, yleisöä, mediaa varten. – –” (HN1)

”No kyllä minä niin kuin... minun käsitys on se, että se on ihan nimenomaan asiakasomistajia varten. Totta kai siis myös tuota henkilöstöä ja hallintoakin varten. Mutta ehkä siinä tosiaan parhaiten konkretisoituu ne osuustoiminnan hyödyt.” (HN6)

”– – Mutta että sillä niin kuin tavoitellaan, ja sitten sitä myös viestitään ulospäin juuri siksi, että todennetaan, että tämän verran tästä osuustoiminnallisesta yritysmuodosta on ollut ympäristölle... omistajille hyötyä.” (HN3)

Osuuskaupan sisäisellä onnistumisen mittarilla haastatellut viittasivat siihen, että osuustoiminnallinen tulos mittaa osuuskaupan onnistumista lakimääräisessä ja osuuskaupan säännöissä määritellyssä toiminnan tarkoituksessa. Toisin sanoen osuustoiminnallinen tulos osoittaa, kuinka osuuskauppa on onnistunut osuustoiminnallisessa tehtävässään eli hyötyjen ja edullisten palvelujen tuottamisessa jäsenistölle ja miten asiakasomistajahyöty on jakautunut. Haastatteluaineistossa korostui asioiden mittaamisen ja seurannan merkitys.

”No siis [osuustoiminnallista tulosta] raportoidaan sisäisesti sillä, että me sillä itsellemme todennamme sen, että me onnistumme meidän [viittaa osuuskauppaan] lakimääräisessä ja sääntöjenmukaisessa tehtävässä tuottaa edullisia palveluja jäsenistölle. – –” (HN3)

”No sitä saat, mitä seuraat. Ja jos sieltä [osuuskaupan] säännöistä on määritelty se osuustoiminnan tarkoitus, niin minun mielestä se osuustoiminnan ja osuuskaupan toiminnan tarkoitus on kyllä hyvin kuvattu siinä osuustoiminnallisessa tuloksessa. Ja kun me sitä seurataan, niin... ne asiat kehittyy silloin oikeaan suuntaan. – – Minusta se on se koko osuustoiminnallinen tulos: ’Sitä saat, mitä seuraat.’ Ja kun siihen on

'palasteltu' ne osuustoiminnan ja osuuskaupan tärkeimmät tehtävät, niin se on kyllä ihan paikallaan... sen seuraaminen." (H2)

Lisäksi haastatteluaineistosta kävi ilmi, että osuustoiminnallinen tulos toimii myös hallinnon ja sen tehtävien näkökulmasta merkittävänä seurantamittarina tai vertailulukuna perinteisen tuloslaskelman rinnalla ja korostaa osuuskaupan toiminnan tarkoitusta, joka ei perustu ylijäämän maksimoimiseen. Haastatteluaineiston mukaan osuustoiminnallinen tulos osoittaa, miten osuuskauppa on perustehtävässään onnistunut, ja tarjoaa osuustoimintaan perustuvan vertailuluvun, jonka kehitystä verrata osuuskaupan edellisvuosiin. Osuustoiminnallinen tulos mahdollistaa osuuskaupan kannattavuuden arvioinnin useammasta näkökulmasta, ja lisäksi sen kautta voi tarkastella esimerkiksi asiakasomistajahyötyjen (tasapuolista) jakautumista sekä sitä, ovatko osuuskaupan tuottamat palvelut ja hyödyt asiakasnäkökulmasta relevantteja.

"Joo. Että tavallaan se on niin kuin siinä, kun tehdään hallintoneuvostossa ja edustajistossa toimitusjohtajan katsausta ja katsotaan, miten edellinen vuosi on mennyt ja mitä seuraavana vuonna tehdään... niin se osuustoiminnallisen tuloksen pitäminen siinä varsinaisen niin kuin laskelman... tilinpäätöksen ja tuloslaskelman rinnalla on niin kuin minun mielestä jo iso asia. Että se niin kuin tukee sen ymmärtämistä, että tässä ei ole yritetty maksimoida sitä ylijäämää, vaan löytää se sopiva balanssi siihen, että mitä palautetaan ikään kuin asiakasomistajille henkilökohtaisesti ja sitten toisaalta mitä käytetään investointeihin niin kuin alueen elinvoiman lisäämiseksi... ja omistajahyötyjen lisäämiseksi." (H3)

"No jos ajatellaan niin kuin meidän hallinnon näkökulmasta niin... kun meillä on... Arinalla on perustehtävä... niin se [osuustoiminnallisen tuloksen] raportointihan kuvaa sitä meille, että ollaanko me siinä tehtävässä onnistuttu, ja se antaa niin kuin sen vertailuluvun, että miten... vaikkapa edellisvuosiin verrattuna... miten se on kehittynyt. Eli minä näen sen sillä lailla niin kuin meidän hallintoneuvoston tehtävän näkökulmasta tärkeänä. --" (HN4)

"No, sillähän tavoitellaan sitä, että me voidaan tarkistella osuustoimintaa usealta näkökulmalta. Sen kannattavuutta voidaan arvioida usealta näkökulmalta. Voidaan arvioida, että onko nämä... niin kuin asiat, mitä me jaetaan ihmisille... onko ne relevantteja... kohdistuuko ne tiettyyn niin kuin asiakaskuntaan... onko ne niin kuin tasapuolisia... Eli se avaa... se niin kuin mittaroi niitä asioita sieltä niin kuin sen kokonaisasiakaskunnan osalta." (H1)

Haastatellut hallituksen jäsenet vertasivat osuuskaupan osuustoiminnallista tulokäsitetä ja ylijäämän jakoa osake- ja pörssiyritysten vastaaviin. He perustelivat osuustoiminnallisen tuloksen käyttöönottoa sillä, että se havainnollistaa sekä auttaa ymmärtämään ja kommunikoimaan sen, että osuustoiminnassa voitto tai ylijäämä on muutakin kuin "tuloslaskelman viimeinen rivi" ja että ylijäämää käytetään useampaan tarkoitukseen.

” – Toinen vaihtoehto olisi, että me vain katsottaisiin kuukausittain tai vuosittain sitä, että mitä sinne tuloslaskelman mukaan sille viimeiselle riville syntyy tulosta niin kuin monessa pörssiyhtiössä tehdään. – ” (H2)

” – Mutta onhan se niin kuin myös sen liiketoiminnan... mitä minä sanoisin... jos ajatellaan ihan sitten ’bisnesmielessä’ niin kuin liiketoiminnan lukujen ja sen tuloksen kommunikointia, niin se myös ihan hallintoneuvostolle ja edustajistolle... niin tavallaan... koska jos ajatellaan osakeyhtiömuotoista toimintaa, jonka niin kuin lakisääteisestikin velvollisuus on tuottaa suurinta mahdollista hyötyä osakkeenomistajille... niin kuin tehdä voittoa. Niin osuustoiminnassa tavallaan, kun ei edes puhuta niin kuin voitosta, vaan puhutaan ylijäämästä, niin minusta se osuustoiminnallinen tulos ja sen käsittely auttaa ymmärtämään sitä, että tavallaan niin kuin se voitto on monenlaista tai sitä käytetään monella tavalla – ” (H3)

Sisäisen onnistumisen mittarina toimimisen lisäksi osuustoiminnallinen tulos nähtiin viestinnällisenä mittarina ulospäin: haastateltujen mukaan osuustoiminnallinen tulos konkreettisesti osoittaa osuustoiminnan ja osuuskaupan tuottamat hyödyt ja kuvaa, miten hyöty jakautuu jäsenistölle esimerkiksi laadukkaina ja kohtuuhintaisina palveluina. Haastatellut näkivät, että osuuskaupan tuottamia hyötyjä ja toiminnan tarkoitusta korostamalla osuustoiminnallisen tuloksen raportointi lisää sekä asiakasomistajien että muiden asiakkaiden tai kuluttajien ymmärrystä osuustoiminnasta ja siitä, että on kannattavaa olla osuuskaupan jäsen.

” – Ja sitten taas jäsenistön näkökulmasta niin... kyllähän se, kun sitä viestiä tuodaan... vaikkapa nyt nämä ’tilipäivät’... että on ihan oikeasti hyötyä olla jäsen. Niin sekä hallinnon että jäsenten näkökulmasta niin koen sen tärkeänä. ” (HN4)

”Minun nähdäkseni siinä [osuustoiminnallisessa tuloksessa] on tarkoituksena varsinkin konkretisoida niitä osuustoiminnan hyötyjä jäsenistölle. – Koska osuustoiminta on kuitenkin... se on eri... minun mielestä se on hyvin eri luontoista, vaikka kauppa tehdäänkin, niin kuin esimerkiksi semmoisen normaalin ’bisnespuolen’ kanssa. Että kun siellä on se nimenomaan, että ei ole tarkoitus maksimoida voittoa, vaan niin kuin tuottaa niitä palveluja... laadukkaita palveluja, edullisia palveluja... niin kyllähän se täytyy sitten myöskin löytää joitakin muita tapoja myöskin osoittaa tarvittaessa omistajille, että siellä... että mitä hyötyä on kauppa pystynyt tuottamaan. – ” (HN7)

” – Koska meillä on uskottava tarina siihen, että me ei yritetä huijata kuluttajaa ja viedä kuluttajan rahaa, vaan me aidosti pyritään tehokkaalla toiminnalla tuottamaan mahdollisimman edullisia palveluita jäsenille. Niin tavallaan se, että... tämä liittyy siihen viestiin... että tavallaan tämä [osuustoiminnallinen tulos] on yksi tapa sitten osoittaa, että mitä hyötyä on ollut siitä, että tällöinen Arina on olemassa. ” (HN3)

Osuuskaupan tuottamien hyötyjen konkretisoijana ja hyödyistä viestijänä osuustoiminnallinen tulos nähtiin myös keinona saada uusia asiakasomistajia. Suurempi asiakasomistajamäärä lisää yleensä osuuskaupan liikevaihtoa, mikä puolestaan mahdollistaa sen, että osuuskauppa pystyy tuottamaan enemmän hyötyjä, joita kanavoida niin jäsenille kuin laajemmin alueelle ja yhteiskunnalle, kuten alla eräs haastateltu toi esiin.

”No minä ajattelisin, että kyllä yksi iso syy, miksi sitä [osuustoiminnallista tulosta] on niin kuin lähdetty kehittämään, niin on juuri tämä, että niin kuin sekä asiakasomistajat itse että myös muut, jotka eivät vielä ole asiakasomistajia niin ymmärtäisivät, että mistä osuustoiminnassa on kyse. Ja juuri siitä, että se ei ole niin kuin jonkun yksittäisen yrittäjän pussiin, vaan se on koko alueen ja yhteisön hyvään. Ja tietenkin sitä kautta se, että saataisiin lisää asiakasomistajia ja lisää hyötyjä alueelle, sekä yksilöille että laajemmin yhteiskunnallisesti. – –” (H3)

4.3.4 Osuustoiminnallisen tulokäsitteen laajempi käyttöönotto

Koska Osuuskauppa Arina ja Osuuskauppa PeeÄssä ovat toistaiseksi ainoita S-ryhmän osuuskaupoista, jotka raportoivat osuustoiminnallista tulosta, vertailu muihin osuuskauppoihin on haastatteluaineiston mukaan hankalaa. Näin ollen vaikka osuustoiminnallinen tulos toimii edellä esitetyn perusteella osuuskaupan onnistumisen mittarina, sitä käytetään tällä hetkellä pääasiassa vertailumittarina Arinan edellisvuosiin, kuten alla eräs haastateltu kuvaa.

”– – Että niin kuin tämä kuvaa sitä ongelmaa kuitenkin, että ei me voida kauheasti verrata itseä muihin, jos muut ei sitä niin kuin tuota tietona.” (HNI)

”– – Mutta niin... mitä se [osuustoiminnallinen tulos] tällä hetkellä kertoo... niin minun mielestä se kertoo sen, että voidaan verrata itseä... ennen kaikkea niin kuin edellisiin vuosiin sitä omaa osuustoiminnallista tulosta. – –” (HNI)

Haastatteluissa nousikin esiin toive siitä, että osuustoiminnallista tulosta mitattaisiin ja raportoitaisiin myös muissa S-ryhmän alueosuuskaupoissa. Haastatellut perustelivat osuustoiminnallisen tuloksen laajempaa käyttöönottoa sillä, että osuustoiminnallinen tulos kuvaa osuuskaupan toiminnan tarkoitusta ja konkretisoi asiakasomistajille tuotettuja hyötyjä, mikä mahdollistaisi osuustoiminnallisiin mittareihin perustuvan vertailun osuuskauppojen välillä ja esimerkiksi kirittäisi tehokkuuden suhteen. Erään haastatellun mukaan osuustoiminnallisen tuloksen laajempi käyttöönotto sekä mahdollistaisi osuuskaupan oman toiminnan ja kehittymisen peilaamisen muihin osuuskauppoihin että hyödyttäisi koko osuustoimintaketän kehittymistä, koska hyötyjä tuotaisiin osuustoiminnallisen tuloksen kautta konkreettisemmin ja näkyvämmiin esille.

”– – Siitähän [viittaa osuustoiminnallisen tuloksen laskentaan] ei ole päästy ’S-ketjussa’ niin kuin yhteisymmärrykseen. Ja osahan ei niin kuin ymmärrä sitä, että... siis toimitusjohtajista ja muista osuuskaupoista... että se osuustoiminnallinen tuloshan on niin kuin hyvin niin kuin tärkeä... koska sehän on sen osuustoiminnan niin kuin se ydin: eli se voitto jaetaan... se tulee läpinäkyvästi, että miten se voitto jaetaan niin kuin sinne ihmisille. – –” (H1)

”– – Mutta sinänsä toivoisin, että muutkin osuuskaupat siihen tarttuisi, koska se olisi niin kuin osittain sitä kiritystä. Että on vähän vaikeaa vertailla itseään Kescoon tai johonkin muuhun toimijaan niin kuin muun kuin jonkun ostoskorin tai

toimipaikkaverkoston tai jonkun semmoisen suhteen, koska niin kuin toiminnan lähtökohdat on jo ihan erit. Mutta sitten, jos olisi semmoisia toimijoita, jotka kuitenkin niin kuin toimii jotakuinkin saman ajatuksen pohjalta, niin siinä pystyy sitä omaa tehokkuutta mittaamaan eri tavalla.” (HN1)

”– – Ja toisaalta se myöskin sitten... kun osuuskauppoja on, että se ei ole vain yksi iso osuuskauppa Suomessa, vaan niitä on alueosuuskauppoja... niin myöskin alueosuuskaupat pystyy sitten vähän vertaamaan ja peilaamaan omaa toimintaansa muihin osuuskauppoihin. Että ei se... ei kilpailumielessä, vaan sillä lailla että näkee että: 'Okei tuolla... Miten tuolla tehdään, kun tuolla saahaan noin paljon hyötyjä enemmän kuin meillä? Että mitä ne tekee toisella tavalla kuin me ja niin edespäin?' Että se myöskin palvelee sitä niin kuin koko osuustoimintakentän kehittymistä, kun pystytään konkretisoimaan niitä hyötyjä... sitä osuustoiminnallista tulosta myöskin. Ettei se menisi niin yksioikoiseksi se tuloksen katsominen.” (HN7)

Haastateltujen mukaan osuustoiminnallisesta tuloksesta ja sen laajemmasta käyttöönnotosta on kuitenkin käyty ja käydään parhaillaan S-ryhmässä keskustelua ja osuustoiminnallisen tuloksen komponentteja pohditaan ja jalostetaan paraikaa myös konsernitasolla SOK:n pääkonttorilla Ässäkeskuksessa. Haastatteluaineiston perusteella osuustoiminnallinen tulos ollaan siis mahdollisesti ottamassa vähitellen käyttöön muissakin osuuskaupoissa.

”– – Ja minä tiedän, että S-ryhmässähän käydään tätä keskustelua, ja nykyinen [SOK:n] pääjohtaja, hänhän on niin sanotusti liputtanut ja peukuttanut tämän asian puolesta ja nähnyt sen hyväksi. Ja minä olen ymmärtänyt, että sitä Ässäkeskuksessa ollaan jalostettu tai ollaan jalostamassa... – –” (H2)

”Niin tässä... minä olen ymmärtänyt näin, että sitä [osuustoiminnallista tulosta] vasta niin kuin kehitellään muualla. Että tämä Arina on ollut niin kuin nimenomaan etulinjassa tässä asiassa.” (HN7)

”– – minusta se [osuustoiminnallinen tulos] on ollut hyvä, ja toivottavasti kehittyi sitten mahdollisimman niin kuin semmoiseksi todenmukaiseksi ja tämmöiseksi, että myöskin muut osuuskaupat ottaa... Koska sitten siitä tulee varsinkin mielenkiintoista, että me ei enää... niin kuin osuuskaupat... vertaa keskeiseen niin kuin perustulokseen, vaan nimenomaan sitten tulee se osuustoiminnallinen tulos, että nähdään ne kokonaisuhyödyt, mitä on pystytty sitten niin kuin omistajille tarjoamaan.” (HN7)

4.3.5 Yhteenveto keskeisimmistä havainnoista

Yllä esitetyn perusteella osuuskaupan tuottamista asiakasomistajahyödyistä ja ylijäämästä koostuva osuustoiminnallinen tulos on Osuuskauppa Arinan lanseeraama käsite, jota Arina on raportoinut kokonaisuonnistumisen mittarina tilikaudesta 2018 lähtien. Arina on ensimmäinen S-ryhmän osuuskaupoista, joka alkoi raportoidaan osuustoiminnallista tulosta, ja samalla yksi harvoista osuuskaupoista, joka on omaksunut osuustoiminnallisen tulokäsitetten. Osuustoiminnallisen tuloksen nähdään edustavan laajaa tulokäsitetä, joka tuotetun ylijäämän ohella kuvaa osuuskaupan toiminnan tarkoitusta konkretisoimalla osuuskaupan

tuottamat euromääräiset asiakasomistajahyödyt. Pitkän kehitysprosessin tuloksena syntyneet osuustoiminnallisen tuloksen komponentit perustuvat Arinassa aiemmin laskettuun euromääräiseen omistajien hyötylaskelmaan.

Haastatteluaineiston perusteella osuustoiminnallinen tulos toimii sekä osuuskaupan sisäisenä onnistumisen mittarina ja hallinnon käyttämänä seurantamittarina että viestintävälineenä ulospäin osuustoiminnan ja osuuskaupan tuottamista hyödyistä. Onnistumisen mittauksen osalta osuustoiminnallinen tulos toimii kuitenkin tällä hetkellä lähinnä vain vertailumittarina Arinan edellisvuosiin nähden, sillä Arinaa ja Osuuskauppa PeeÄssää lukuun ottamatta osuustoiminnallista tulosta ei vielä toistaiseksi raportoida muissa S-ryhmän osuuskaupoissa. Tähän liittyen haastatteluissa nousi esiin toive siitä, että osuustoiminnallinen tulos otettaisiin käyttöön myös muissa S-ryhmän alueosuuskaupoissa, mikä mahdollistaisi vertailun osuuskauppojen välillä osuustoiminnallisilla mittareilla ja kirittäisi osuuskauppoja esimerkiksi tehokkuuden suhteen. Haastatteluaineiston mukaan osuustoiminnallisesta tuloksesta ja sen laajemmasta käyttöön otosta onkin käyty ja käydään parhaillaan S-ryhmässä keskustelua ja osuustoiminnallisen tuloksen komponentteja pohditaan ja jalostetaan paraikaa myös konsernitason tasolla.

4.4 Teema-alue 3: Osuuskaupan tuottamat hyödyt

Koska osuuskaupan tehtävänä on tuottaa hyötyä jäsenilleen, tässä luvussa tarkastellaan haastateltujen näkemyksiä siitä, mikä on osuuskaupan jäsenelle relevanttia hyötyä tuloksellisesta osuustoiminnasta. Ensin käydään läpi osuustoiminnalliseen tulokseen sisällytetyt asiakasomistajahyödyt, jotka kuvaavat asiakasomistajille tuotettuja yksilöllisiä taloudellisia hyötyjä. Sen jälkeen tarkastellaan syitä siihen, miksi Osuuskauppa Arinalla ei ole tapana maksaa vuosittaisia ylijäämäpalautuksia tai osuusmaksun korkoja asiakasomistajilleen. Lopuksi kuvataan hyötyjä laajemmasta näkökulmasta ottamalla tarkasteluun myös osuuskaupan tuottamat hyödyt alueelle ja tuodaan esiin haastateltujen näkemyksiä osuuskaupan tuottamien hyötyjen kehittämisestä ja esiin tuomisesta.

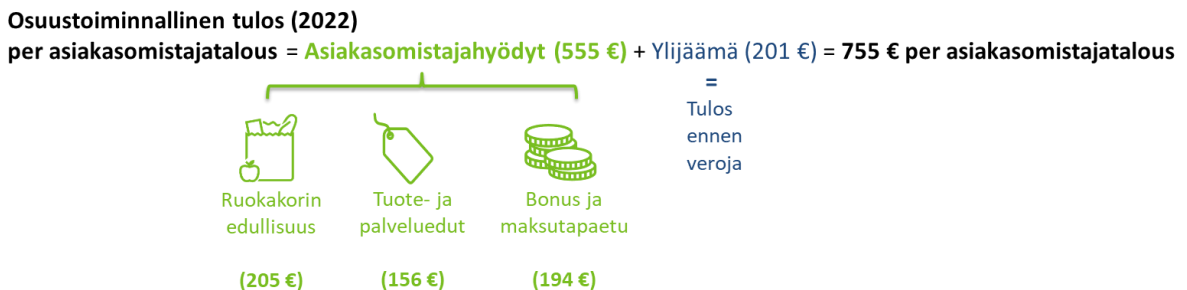
4.4.1 Osuustoiminnallinen tulos ja asiakasomistajahyödyt

Osuuskauppa Arinan tuottamat taloudelliset asiakasomistajahyödyt on esitetty euromääräisesti osuustoiminnallisessa tuloksessa. Taloudellisista asiakasomistajahyödyistä ja ylijäämästä koostuva osuustoiminnallinen tulos vuonna 2022 oli 136,8 miljoonaa euroa, josta asiakasomistajahyötyjen osuus oli 100,5 miljoonaa euroa (ks. kuvio 5). Arina raportoi

osuustoiminnallisen tuloksen ja tuottamansa taloudelliset asiakasomistajahyödyt myös per asiakasomistajatalous: vuonna 2022 osuuskaupan tuottamat asiakasomistajahyödyt per asiakasomistajatalous olivat keskimäärin 555 euroa ja osuustoiminnallinen tulos 755 euroa (ks. kuvio 6). Osuustoiminnalliseen tulokseen sisällytettyjen asiakasomistajahyötyjen komponenttien suuruus vaihtelee luonnollisesti vuodesta toiseen, mutta empiirisen aineiston perusteella hyötyjen suhteelliset osuudet ovat viime vuosina (2020-2022) olleet samat: *ruokakorin edullisuus* on ollut euromääräisesti hyödyistä suurin, kun taas *tuote- ja palveluedut* on ollut euromääräisesti hyödyistä pienin (ks. Osuuskauppa Arina, 2021a, 2022b, 2023c).



Kuvio 5. Osuuskauppa Arinan raportoima osuustoiminnallinen tulos komponentteineen tilikaudelta 2022 (mukaihen Osuuskauppa Arina, 2023c).



Kuvio 6. Osuuskauppa Arinan raportoima asiakasomistajatalouskohtainen osuustoiminnallinen tulos komponentteineen tilikaudelta 2022 (mukaihen Osuuskauppa Arina, 2023c).

Osuuskauppa Arinan osuustoiminnalliseen tulokseen sisällytetyt asiakasomistajahyödyt vastaavat asiakasomistajahyötyjä, joita muutkin S-ryhmän alueosuuskaupat tarjoavat jäsenilleen. S-ryhmän asiakasomistajan hyödyn jakautuminen on kuvattu kuviossa 7.



Kuvio 7. S-ryhmän asiakasomistajan hyödyn jakautuminen (S-kanava, 2022d).

Rahalla pankkitilille -hyödyllä S-ryhmä viittaa kuukausittain asiakasomistajien pankkitilille rahana maksettaviin bonuksiin ja maksutapaetuuun, jotka asiakasomistajat voivat käyttää haluamiinsa tarkoituksiin (S-kanava, 2022a). **Bonus** on asiakasomistajan S-tilille kuukausittain maksettava rahaerä, jonka suuruus riippuu asiakasomistajan tekemien ostosten määrästä bonuksen kasvaessa progressiivisesti ostosten yhteissumman kasvaessa: 1 %:n bonus eli bonustaulukon alin bonustaso edellyttää asiakasomistajalta (tai asiakasomistajataloudelta) valtaosassa alueosuuskauppoja 50 euron kuukausiostoja, kun taas 5 %:n maksimibonus edellyttää 900 euron kuukausiostoja (ks. taulukko 3).

Taulukko 3. S-ryhmän alueosuuskaupoissa voimassa oleva bonustaulukko (mukaihen S-kanava, 2022b).

Asiakasomistajatalouden kuukausiostot vähintään (€)	Bonustaso
900	5,0 %
800	4,5 %
700	4,0 %
600	3,5 %
500	3,0 %
400	2,5 %
300	2,0 %
200	1,5 %
50	1,0 %

Maksutapaetu on rahallinen 0,5 %:n lisäetu, jota kertyy, kun maksaa ostokset S-Etukortilla, jonka saa itselleen asiakasomistajaksi liittymisen yhteydessä. Bonusta ja maksutapaetua voi kerryttää kaikissa S-ryhmän toimipaikoissa, verkkokaupassa ja bonuskumppaneilta riippumatta siitä, minkä S-ryhmän osuuskaupan asiakasomistaja on. Huomioimalla sekä asiakasomistajalle maksettavat bonukset että 0,5 %:n maksutapaedun asiakasomistaja voi parhaimmillaan saada ostoistaan kuukausittain rahaa takaisin 5,5 %. (S-kanava, 2022a.)

Lisäksi osuuskaupat voivat palkita asiakasomistajiaan kerran vuodessa asiakasomistajan S-tilille maksettavilla ylijäämäpalautuksella ja/tai osuusmaksun korolla, joiden maksamisesta ja suuruudesta päättää osuuskaupan edustajisto (edellisen vuoden tuloksen perusteella). **Ylijäämäpalautuksen** suuruus perustuu määrättyyn prosenttiosuuteen asiakasomistajan tekemistä bonusta kerryttävistä ostoista oman osuuskaupan toimipaikoista: esim. 3 %:n ylijäämäpalautus = 3 % x bonusostot oman osuuskaupan toimipaikoista. **Osuusmaksun korko** puolestaan on asiakasomistajan maksamalle 100 euron osuusmaksulle maksettu korko, joka on kaikille asiakasomistajille yhtä suuri: esim. 12 %:n osuusmaksun korko = 12 % x 100 € = 12 €. (S-kanava, 2022a.)

Pysyvästi edullisella ruokakorilla viitataan kotimaiseen, laadukkaaseen ja kohtuuhintaiseen tuotevalikoimaan kaikille asiakkaille, eli myös asiakkaille, jotka eivät ole S-ryhmän asiakasomistajia. Hintavertailuun perustuvaa edullista ruokakoria on verrattu S-ryhmän pääkilpailijan eli K-ryhmän hintoihin päivittäistavarakaupan osalta. (S-kanava, 2023.) **Asiakasomistajan hintaeduilla** sen sijaan tarkoitetaan nimensä mukaisesti asiakasomistajalle suunnattuja hintaetuja, joita ovat muun muassa S-Pankin tarjoamat maksuttomat päivittäiset peruspankkipalvelut, asiakasomistajatarjoukset tuotteista ja palveluista sekä S-ryhmän ketjujen ja kumppanien tarjoamat asiakasomistajatarjoukset. Bonuksen ja maksutapaedun tavoin asiakasomistajan hintaedit ovat voimassa kaikille S-ryhmän asiakasomistajille riippumatta siitä, minkä S-ryhmän osuuskaupan jäseneksi on liittynyt. (S-kanava, 2022c.)

Yllä kuvatuista asiakasomistajahyödyistä bonus nousi haastatteluissa selkeimpänä, konkreettisimpana ja merkittävimpanä hyötynä esille. Eräs hallituksen jäsen koki bonuksen myös erinomaisena sitouttamiskeinona. Bonus, joka maksetaan palvelujen käytön perusteella kuukausittain rahana asiakasomistajan tilille, on erään hallintoneuvoston jäsenen mukaan relevantin etu erityisesti asiakasomistajille, jotka eivät tunne osuustoimintaa ja sen ideologiaa. Eräs toinen hallintoneuvoston jäsen puolestaan näki, että bonuksen tapaan rahallisiin etuihin lukeutuva maksutapaetu kuuluu konkreettisimpien hyötyjen joukkoon kuluttajien näkökulmasta.

” – – Se bonushan on äärettömän hyvä, erinomainen sitouttamiskeino. – – ” (H2)

”Kyllä se varmaan se... ajatellaan tämmöistä normaalia asiakasomistajaa, joka ei välttämättä edes kunnolla tunne osuustoimintaa... niin kyllähän se on se bonus, mikä sieltä tulee. Kyllähän se katsoo joka kuukausi varmaan suurin piirtein, että: 'Ahaa tämän verran tuli bonusta.' Joka on siis ihan konkreettista rahaa tilille. – – ” (HN7)

” – – Mutta sitten bonus on ja maksutapaetu... ne on niin kuin selkeimpiä. Ja kyllä varmaan niin kuin kuluttajien kannalta oletan, että ne on niin kuin konkreettisin asia. – – ” (HN3)

Asiakasomistajien kuukausittain kerryttämä bonus ja maksutapaetu maksetaan asiakasomistajien tileille joka kuun kymmenentenä päivänä, mistä käytetään nimitystä *Omistajan tilipäivä* (S-kanava, 2022d). Haastatteluaineiston perusteella kyseinen konsepti on osuustoiminnallisen tuloksen tapaan Arinan lanseeraama, mutta toisin kuin osuustoiminnallinen tulos *Omistajan tilipäivä* on otettu koko S-ryhmässä käyttöön. Haastatellut näkivät *Omistajan tilipäivän* onnistuneena konseptina, joka konkretisoi osuuskaupan tuottaman rahallisen hyödyn asiakasomistajille.

”-- Ja se on hyvä sana se asiakasomistaja, ja se 'Asiakkaan tilipäivähän' on toinen... sehän on Arinassa keksitty se. -- Niin nythän se on otettu niin kuin koko 'S-ketjussa' käyttöön.” (H1)

”-- Siis sehän pyörii jopa niin kuin tyyliin TV-mainoksien tasolla se 'Omistajan tilipäivä' -homma. -- se on niin kuin ihan kansallisesti ja se on tosi hyvin niin kuin siihen 'tilipäivä'-sanaan... -- että se 'asiakasomistajahyödyt'-sana niin ei nyt varsinaisesti... ei semmoisen kanssa voi mennä mihinkään TV-mainokseen. Että siinä mielessä se tilipäivä on niin kuin tosi hyvä. Toki siinä se fokus on nyt juuri sitten siinä, että saat sitä rahaa eli se bonus, mutta sehän se on monille se konkreettisin asia. --” (H3)

Bonusten ja maksutapaedun lisäksi myös muut osuustoiminnalliseen tulokseen sisällytetyt asiakasomistajahyödyt nousivat haastatteluaineistosta esiin: laadukkaat ja kotimaiset tuotteet, edullinen ja kilpailukykyinen hintataso sekä asiakasomistajille suunnatut hintaedit tuotteista ja palveluista. Erityisesti esiin nostettiin edullinen ja kilpailukykyinen hintataso, ilmaiset pankkipalvelut, ”asiakasomistajapäivät” ja tuloksellisina tilikausina kesken tilikauden tehtävät ylimääräiset kampanjat, kuten ”Bonus tuplana” -kampanjat. ”Asiakasomistajapäivillä” tarkoitetaan asiakasomistajille suunnattuja hintaetuja, esimerkiksi Prisman ”15-päivillä” tarjottavia 15 %:n alennuksia käyttötavaroista, kun taas ”Bonus tuplana” -kampanjoissa ostoista saa bonusta nimensä mukaisesti kaksinkertaisesti.

”No tietenkin siellä on, että tulee bonusta... se on ihan selvä asia... -- puhutaan siitä 'ruokakorista', että siellä... ja sitten on nämä Kotimaista-tuotteet ja muut: eli pyritään näillä omilla brändeillä pitämään tietyt kotimaisten elintarvikkeiden hinnat matalampana. -- Ja sitten on näitä 'asiakasomistajapäiviä' ja näitä... nämä on niin kuin tosi hyviä: 'tuplabonusta' on siellä ja näin... Että ne on ollut mukavia. Ja minun mielestä niitä on niin kuin lisättykin. -- ja juuri esimerkiksi 'Prisman 15-päivät', niin niitä on minun mielestä nykyään useammin kuin niitä oli aikaisemmin. Ja näitähän me ollaan niin kuin toivottukin sitten. --” (HN5)

”-- Ja sitten mahdollisesti, jos on vähän valveutuneempi, niin 'hoksata': 'Okei nyt on omistajapäivät ja kannattaa mennä... saa enemmän alennusta ja...' Tai 'tupla-bonuspäiviä'... niin nehan on käytännössä kanssa suoraa taloudellista hyötyä. Että sitten ehkä harvempi 'hoksaa' sitten näitä muita, että esimerkiksi pankkipalvelut on omistaja-asiakkaille ilmaiset. --” (HN7)

”No minun mielestä se [on relevanttia hyötyä], että ne tuotteet ja palvelut on joka päivä kilpailukykyisesti hinnoiteltuja. No se täytyy niin kuin allekirjoittaa, että näinhän Osuuskauppa Arinassakin on ja koko S-ryhmässä. Mutta sitten vielä toistan itseäni: ’Sitten, kun eri syistä näyttää, että sitä tulosta olis nyt... onkin tulossa ehkä jopa budjetoitua enemmän, niin se voidaan kesken tilikauden... -- ei nyt ihan joka vuosi, mutta aika monena vuotena on tehty semmonen ylimääräinen omistajapäivä-kampanja tai tuplabonus-kampanja. Ja tavallaan se hyöty on tuota vyörytetty suoraan tuota jäsenistölle, jotka niitä palveluita on käyttänyt.’ --” (H2)

Osuustoiminnalliseen tulokseen sisällytettyjen asiakasomistajahyötyjen lisäksi taloudellisia asiakasomistajahyötyinä nostettiin esiin ylijäämänpalautukset ja osuusmaksun korot, joita Arinalla ei ole ollut tapana maksaa. Syitä siihen tarkastellaan seuraavassa alaluvussa.

”-- Ja jotkut maksaa ylijäämänpalautusta, mitä nyt taas sitten Arina ei maksa. Mutta se on perusteltu niin hyvin, että ei maksa...niin... ei maksa ja näin edespäin. --” (HN5)

”No siellähän on ne osuuspääoman korot ja ylijäämänpalautukset -- Mutta ne ei ole Arinassa ollut käytössä. --” (H2)

4.4.2 Ylijäämänpalautus ja osuusmaksun korko

Yllä kuvattujen taloudellisten asiakasomistajahyötyjen lisäksi osa S-ryhmän osuuskaupoista maksaa vuosittain asiakasomistajilleen ylijäämänpalautuksia ja/tai osuusmaksun korkoja. Esimerkiksi Osuuskauppa PeeÄssä maksoi tilikauden 2022 tuloksesta 3 %:n ylijäämänpalautuksen, mikä tarkoitti yhteensä 17,1 miljoonaa euroa ylijäämänpalautuksia asiakasomistajille (Osuuskauppa PeeÄssä, 2023b). Osuuskauppa Arinalla puolestaan ei ole ollut tapana maksaa vuosittaisia ylijäämänpalautuksia tai osuusmaksun korkoja. Haastateltujen mukaan ylijäämänpalautukset ja osuusmaksun korot nousevat kuitenkin säännöllisesti esille hallinnossa, erityisesti edustajiston kokouksissa.

”-- sitten osuusmaksun palautus on aika semmoinen perus, että joka kaudella se kerran sinne [edustajiston kokoukseen] otetaan ja sitten todetaan, että Arina ei harasta osuusmaksun... tai ylijäämänpalautusta sillä lailla ’könttäsümmana’. --” (HN1)

”-- Se nousee katso aina niin kuin esille se osuuspääoman korko. Ja mehän ei sitä makseta, että...” (H1)

Osuuskauppa PeeÄssän raportoima osuustoiminnallinen tulos eroaakin Arinan raportoimasta osuustoiminnallisesta tuloksesta juuri ylijäämänpalautuksen osalta. Koska PeeÄssä laskee bonusten ja maksutapaedun lisäksi vuosittaisen ylijäämänpalautuksen mukaan asiakasomistajahyötyihin osaksi rahallista palkitsemista, vuotuisesta tuloksesta eli ylijäämästä

maksettava ylijäämäpalautus sisältyy sekä asiakasomistajahyötyihin että operatiiviseen tulokseen. Täten osuustoiminnallista tulosta raportoidessaan Osuuskauppa PeeÄssän on korjattava asiakasomistajahyötyjen ja operatiivisen tuloksen summaa ylijäämäpalautuksella (Osuuskauppa PeeÄssä, 2021), mikä on esitetty kuviossa 8.



Kuvio 8. Osuuskauppa PeeÄssän raportoima osuustoiminnallinen tulos (mukaillen Osuuskauppa PeeÄssä, 2021).

Koska osa S-ryhmän osuuskaupoista maksaa ylijäämäpalautusta ja/tai osuusmaksun korkoa, haastatteluissa oli tarkoitus selvittää syitä sille, miksi Osuuskauppa Arinalla ei ole ollut tapana maksaa kyseisiä rahallisia asiakasomistajahyötyjä. Haastatteluaineiston perusteella syyt liittyvät toisaalta osuustoiminnan ideologiaan ja osuuskaupan toiminnan tarkoitukseen ja toisaalta eri osuuskauppojen erilaisiin taloudellisiin tilanteisiin. Haastatellut nostivat esiin osuustoiminnan perusajatuksen, jonka mukaan jäseniä tulisi palkita palvelujen käytön suhteessa, mihin taas esimerkiksi osuusmaksun korkojen maksaminen ei perustu.

” – – Ja sitten yksi asia, joka on se, että mehän ei makseta osuuspääoman korkoa ja... koska se minusta ei ole osuustoiminnan niin kuin ydintä. Osuustoiminnan ydintähän on se, että palkitaan omistajia sen ostokäyttämisen mukaan, kuinka sinä teet niitä palveluja, eikä sen kautta, että kuinka paljon sinä niin kuin sijoitat. – –” (H1)

” – – Ja toisaalta myös sitten niin kuin ehkä isoin ideologinen syy on ollut se, että se asiakashyöty... koska ollaan kuluttajaosuuskunta... niin se asiakashyöty niin kuin halutaan, että se tulee sen ostamisen ja kuluttamisen kautta. Eikä sillä lailla, että vain se, että omistat... olet omistaja... niin saat rahaa, vaikka et ostaisi mitään. Että tavallaan se on haluttu sitoa siihen, että mitä enemmän käytät palveluita ja ostat, niin sitä enemmän niin kuin saat sitten sitä palautusta sitä kautta. – – Että tämä on niin kuin ollut se ideologinen ajatus, joka on minun mielestä erittäin niin kuin asiallinen ajatus. – –” (H3)

Haastateltujen mukaan ylijäämäpalautusten ja osuusmaksun korkojen sijaan Arina priorisoi muun muassa investoinnit ja palveluverkoston laajentamisen ja sitä kautta alueellisen kattavuuden ja elinvoiman säilyttämisen, joiden merkitys osuuskaupalle on tärkeä. Ylijäämäpalautusten ja osuusmaksun korkojen sijaan hyöty osuuskaupan jäsenille kanavoituukin nimenomaan Arinan tekemien investointien tai esimerkiksi edullisten hintojen kautta. Lisäksi

haastatellut muun muassa korostivat rahan pysymistä ”systeemissä” ja sitä, ettei osuuskaupoilla ole liialti ylimääräistä rahaa käytettävissään.

”No minä olen käsittänyt sen sillä lailla, että se tulos halutaan käyttää sitten investointeihin ja näin edespäin. Ja mikä on tietysti ihan niin kuin hyvä asia, koska tässä on laaja alue... paljon syrjäseutua ja muuta... ja kyllähän tämä tällainen tietynlainen alueellinen kattavuus on niin kuin tosi tärkeä. Ja niin kuin tuolla aina sanotaankin, että monesti se on että kun kunnasta lähtee tai jostakin kylältä joku muu, niin se on sitten se... viimeisenä sammuu ne osuuskaupan valot sieltä sitten. Että niin kuin pyritään säilyttämään sitä elinvoimaa myöskin täällä alueella. Että kyllä sillä semmoinen aluepoliittinen merkitys on tosi iso myöskin että...” (HN5)

”– Ja sitten toinen ihan käytännön kysymys on se, että nythän me ikään kuin se hyöty kanavoidaan edullisiin hintoihin tai sitten uusiin investointeihin. Että me tarvitaan rahaa edelleenkin siihen, että me ylläpidetään, kehitetään meidän verkostoa... mieluummin kuin että me annettaisiin ulos. –” (HN3)

Toisaalta haastatteluissa myös mainittiin, että S-ryhmän osuuskaupat ovat keskenään erilaisissa taloudellisissa tilanteissa, mikä saattaa osittain vaikuttaa halukkuuteen maksaa osuusmaksun korkoja tai ylijäämäpalautuksia. Osuuskaupan taloudellisesta tilanteesta riippumatta haastatellut näkivät palveluverkoston investoinnit ja palvelujen kehittämisen ensisijaisina kohteina, joihin suunnata osuuskaupan taloudellisia resursseja. Investointitarpeisiin liittyen Osuuskauppa Arinan laaja toimialue myös nostettiin esiin.

”– Osuuskaupatkin on niin kuin eri asennossa: on semmoisia osuuskauppoja, jotka on semmoisessa markkinassa, että niillä on jo 60-70 %:n markkinaosuus, eikä voi kasvaa... ja kauppapaikat on investoitu, ja ne on kunnossa ja ne on velattomia. Niin minä ymmärrän siellä sitten sitä ylijäämää ja osuuspääoman korkoa ja kaikkea niin kuin maksetaan. Mutta Arinassa on tämän x vuoden aikana ajateltu niin, että se palkitaan niillä ’tuplabonuksilla’ ja ’perusbonuksilla’ ja näillä ’omistajapäivillä’ ja käytetään se kaikki liikenevä raha sitten näihin kauppapaikkainvestointeihin eli sen palveluverkoston laajentamiseen. Ja se ei tietenkään sitten mahdollista ihan samalla tavalla näitä osuuspääoman korkoja ja ylijäämäpalautuksia, mitä ehkä muutamissa muissa osuuskaupoissa on mahdollisuus tehdä. Mutta minun mielestä se palveluverkoston investointi on tosi tärkeätä, ja se on kyllä sieltä säännöistä... taas sitten löytyy: Että tuotetaan niitä tuotteita ja palveluita. Ja palvelut edellyttää niitä liikepaikkoja, niin rakennetaan ja investoidaan niihin sitten.” (H2)

”– Ja tietenkin siinä on varmaan monia syitä, mutta... – Mutta siis sillä lailla, että meillä on niin laaja alue ja meillä on niin paljon investoitavaa täällä, ja ikään kuin se niin kuin se raha halutaan kohdentaa niin kuin uusien palveluiden ja hyötyjen tuottamiseen. –” (H3)

”– Että osa osuuskaupoista tekee, kun ei ole tavallaan sille rahalle niin kuin muuta... vähän niin kuin jos näin sanoisi... karrikoi... että ei ole muuta järkevää käyttöä... että sitä oikeasti jää yli, niin voi palauttaa. Mutta että kyllä minä kannatan sitä, että ne talouden resurssit, mitkä on, niin on järkevämpää suunnata palvelujen kehittämiseen, jotta me ollaan kilpailukykyisiä myös viiden ja kymmenen vuoden päästä... kuin että me yritettäisiin tästä ottaa ulos ja jakaa muille... ja jakaa sitä sitten niin kuin omistuksen suhteessa talouksille. –” (HN3)

Koska ylijäämäpalautuksiin ja osuusmaksun korkoihin käytetty ylijäämä olisi luonnollisesti pois esimerkiksi toimipaikkainvestointeihin käytetystä rahasta, haastatellut myös kyseenalaistivat kyseisten palautusten hyödyn yksittäiselle asiakasomistajalle verrattuna esimerkiksi palveluverkkoon tehtyjen investointien tuottamiin hyötyihin. Haastatellut näkivät palautusten merkityksen suhteessa investointeihin huomattavasti pienemmäksi, kuten alla olevat sitaattit osoittavat.

” – – Että sitten jos ajatellaan niin kuin kokoluokkia... että jos on 185 000 [asiakasomistajaa], ja jos me annetaan niin kuin 'kymppi' kullekin, niin se on 1,8 miljoonaa... eikö niin... niin lähtee täältä kassasta pois rahaa. No se tarkoittaa sitä, että me jätetään vaikka yksi S-market tekemättä tai Sale tekemättä... kun rahaa menee jonkin... menee ulos. No sitten se toisinpäin: Että kuinka tärkeä se 'kymppi' on sitten sille saajalle? – – Että onko nämä tavallaan tasapainossa... niin minusta se ei palvele helposti tätä isoa kuvaa. – –” (HN3)

” – – jos se voitto... liikevoitto, mikä jää sitten viivan alle kokonaisuudessaan... niin jos se annetaan niin kuin asiakasomistajatalouksille, niin me puhutaan kolminumeroisesta summasta. En nyt äkkiä osaa laskea, mitä se voisi olla, mutta esimerkiksi joku 150 [euroa]... Niin eihän sillä niin kuin käytännössä ole juuri kellekään mitään merkitystä niin kuin taloudenpidossa. Ja sitten se reilu 20 miljoonaa [euroa] nyt esimerkiksi, niin se on pois investoinnista. Että eihän siinä ole mitään järkeä ruveta jakamaan niitä rahoja, että mieluummin investoidaan ja pidetään yllä palveluverkkoa... Ja jos jopa katsotaan jotakin kannattamatonta yksikköä jossakin syrjäkylällä vähän pidempään sitten niillä rahoilla, kun että sitten heti vaan pantaisiin raa'asti poikki, koska että nyt on annettu investointirahat muualle, että niitä pitää jostakin ottaa pois. Että nämä on tämmöisiä myöskin arvovalintoja sitten että mihin... – –” (HN7)

Vaikka osuusmaksun korkojen maksaminen ei haastateltujen mukaan edusta osuustoiminnan, kuluttajaosuuskunnan ja osuuskaupan tarkoitusta tai tavoitteita, haastatellut mainitsivat kuitenkin mahdollisuudesta ostaa useamman osuuskaupan jäsenyyksiä osuusmaksun korkojen toivossa. Haastateltujen mukaan onkin olemassa myös heitä, jotka liittyvät useamman osuuskaupan jäseniksi, jotta saisivat sijoituksilleen vuosittaista tuottoa.

” – – Että en niin kuin ehkä katso, että osuustoiminnan tarkoitus on niin kuin parhaimmillaan siinä, että joku 'shoppailee' kaikkien alueosuuskauppojen jäsenyyksiä ja sitten ei osta niistä mitään, vaan odottaa, että tulee ikään kuin sijoitukselle vastinetta niin kuin ihan vain siitä, että olet 'shoppaillut' niitä... Että voihan sillä laillakin tehdä... eihän siinä mitään... ja jotkuthan tekeekin niin... Mutta että en minä nyt ajattele, että se on kuluttajaosuuskunnan niin kuin 'ykköstavoite'. ” (H3)

” – – Mutta että tiedän, että osa on sitä mieltä, että kun joku jakaa, niin meidänkin pitää jakaa. Ja joku on saattanut ostaa sitten niin kuin ylimääräisiä osuuksia saadaksen sataasen sijoituksella 'kympin' tuoton ja on iloinen, että saatiin 10 %:n tuotto. Että minusta se on aika kapea katsantokanta verrattuna siihen, että miksi me ollaan olemassa, mikä on meidän tehtävä ja miten me se tehtävä parhaalla tavalla sitten hoidettaisiin. ” (HN3)

4.4.3 Osuuskaupan tuottamat hyödyt alueelle

Yllä esiteltyt ylijäämäpalautukset ja osuusmaksun korot sekä Arinan osuustoiminnalliseen tulokseen sisällytetyt asiakasomistajahyödyt voidaan nähdä osuuskaupan jäsenille tai jäsen-talouksille tuotetuiksi yksilöllisiksi taloudellisiksi hyödyiksi. Niitä voi seurata kätevästi asia-kasomistajalle tarkoitettussa mobiilisovelluksessa eli S-mobiilissa, joka sisältää sekä asia-kasomistajuuteen että S-Pankin asiakkuuteen kuuluvat palvelut (ks. S-kanava, 2022f). Osuuskauppojen tuottamat hyödyt voidaan kuitenkin nähdä taloudellisia asiakasomistaja-hyötyjä laajemmiksi: esimerkiksi Osuuskauppa Arinan raportoima osuustoiminnallinen tu-los ei kata osuuskaupan tuottamia sosiaalisia tai yhteiskunnallisia hyötyjä, kuten investoin-tien, sponsoroinnin, työllistämisen tai verotulojen kautta syntyviä hyötyjä, joita käsiteltiin luvussa 4.2.

Alueellisen elinvoimaisuuden lisääminen on taloudellisten asiakasomistajahyötyjen tuotta-misen lisäksi keskeinen osa osuuskaupan tehtävää. S-ryhmän alueosuuskauppojen paikalli-sesta merkittävydestä kertovat muun muassa suuret talouspeitot: alueosuuskauppojen asia-kasomistajatalouksien osuus toimialueen kotitalouksista on 69 ja 90 prosentin välillä (Huh-tala & Vuorela, 2023, s. 33). 32 kunnan laajasta toimialueesta huolimatta Osuuskauppa Ari-nankin talouspeitto on yli 70 %. Kuten case-organisaation kuvauksessa (luku 4.1) on esitetty, Arina raportoikin osuustoiminnallisen tuloksen ohella paikallista arvonluontia alueellisen merkittävyyden mittarina ja verojalanjälkeä yhteiskuntavastuun mittarina.

Paikallisen arvonluonnin ja verojalanjäljen mittarit eivät kuitenkaan nousseet erikseen kysy-mättä haastatteluissa esiin. Siitä huolimatta lähes kaikki paikallisen arvonluonnin mittarin komponentit tulivat haastatteluissa esille, kuten edellä tehdyt havainnot haastateltujen näke-myksistä osuuskaupan toiminnan tarkoitukseen ja kaksoisluonteeseen (ks. luku 4.2) ja osuuskaupan tuottamiin hyötyihin osoittavat (ks. luku 4.4.2). Lisäksi haastatteluaineistosta nousi usein esiin esimerkiksi palvelujen saatavuus, saavutettavuus ja niihin liittyvä kannat-tamattomien toimipaikkojen sulkeminen, jotka voi nähdä liittyvän olennaisesti alueelliseen elinvoimaan ja pitovoimaan tai osuuskaupan yhteiskunnalliseen vastuuseen.

Erityisesti osuuskaupan tekemät investoinnit palvelutarjontaan, -verkostoon ja alueelle, joi-den kautta hyöty kanavoituu jäsenille ja osuuskaupan toimialueelle, korostuivat haastattelu-aineistossa. Lisäksi osuuskaupan sponsorointi ja osallistuminen erilaisiin ”kolmannen sek-torin” hankkeisiin sekä osuuskaupan merkitys työllistäjänä ja suurena verotulojen tuottajana nousivat usein haastatteluissa esille. Näistä investoinnit ja työllistäminen muodostavat myös

merkittävän osan Arinan tuottamasta paikallisesta arvonnluonnista, kuten luvussa 4.1 on kuvattu: vuonna 2022 Arinan alueellinen merkittävyys näkyi lähes 300 miljoonan euron paikallisella arvonnluonnilla, josta jäsenille tuotetut taloudelliset *asiakasomistajahyödyt* (100,5 M€) olivat euromääräisesti suurin komponentti, mutta *investoinnit* (43,4 M€) sekä osuuskaupan merkitys työllistäjänä sekä suoraan (*palkat* = 77,4 M€) että välillisesti *paikallisten hankintojen* (67,6 M€) kautta muodostivat myös merkittävän osan paikallisesta arvonnluonnista.

4.4.4 Hyötyjen monimuotoistaminen ja näkyvämpi esiin tuominen

Koska osuuskaupan tehtävänä on tuottaa hyötyä ja kilpailukykyisiä palveluja jäsenilleen, haastatteluissa kysyttiin, mikä on osuuskaupan jäsenelle eli asiakasomistajalle relevanttia hyötyä tuloksellisesta osuustoiminnasta. Vaikka haastatteluaineiston perusteella jäsenten kokemana relevantti hyöty on yksilöllistä ja vaihtelee esimerkiksi eri asiakasryhmien välillä, osuustoiminnalliseen tulokseen tai paikallisen arvonnluonnin mittariin sisällytettyjen hyötyjen lisäksi relevantteina hyötyinä nähtiin muun muassa laadukkaat tuotteet ja alueelliseen pitovoimaan liittyvä palvelujen saavutettavuus. Koska osuuskaupat pystyvät toimimaan pienemmällä voittoprosenteilla, kuten eräs hallituksen jäsen korosti, laajempaa toimipaikka-verkkoa on mahdollista ylläpitää, ja täten palvelujen saavutettavuus ja huoltovarmuuden turvaaminen syrjäisemmälläkin seuduilla on usein mahdollista.

”Se [relevantti hyöty] riippuu vähän niin kuin asiakasryhmästä, mutta kyllähän se niin kuin laadukkaat edulliset tuotteet ja sitten palvelujen saavutettavuus. Eli meillähän on sillä tavalla, että... täällä pohjoisessa... niin meillä on niin kuin periaatteena se, että Arina on se, joka ’sammuttaa viimeisenä valot’. Eli me pyritään viimeiseen asti takaamaan niille ihmisille se palvelu, koska meidän ei tarvii saada niin kuin konsernille voittoa, vaan me voidaan niin kuin pienemmällä niin kuin voittoprosentilla toimia. – –” (H1)

”Joo... No... tämäkin on vaikea ja vähän niin kuin yksilöllinen kysymys, että kuka mitä asiaa painottaa tai arvottaa. – –” (HN3)

Vastatakseen laajan ja monimuotoisen jäsenistönsä (muuttuviin) tarpeisiin ja elämäntilanteisiin, osuuskaupan tulisi haastatteluaineiston mukaan (jatkuvasti) kehittää ja monipuolistaa tuottamiaan palveluja ja hyötyjä. Kuten edellä on kuvattu, jäsenistön silmissä bonusten rooli asiakasomistajahyötyinä usein korostuu suhteessa muihin osuuskaupan tuottamiin hyötyihin. Haastatellut näkivätkin, että osuuskaupan olisi tärkeä tuoda myös muita tuottamiaan hyötyjä (näkyvämmiin) esiin.

” – Ja sitten tärkeää on myös se, että mietitään koko ajan, että mitä on ne palvelut... ja siinä tulee se asiakasnäkemyks... mitä on ne palvelut, mitä nykyaikaiset ihmiset niin kuin tarvii. – – ” (H1)

” – – minun mielestä siinä olisi kehitettävää tässä niin kuin koko kuviossa. Siinä, että se ei voi niin kuin olla niin vahvasti ehkä jatkossa... pohjautua vain siihen euromääräiseen niin kuin bonukseen.... vaan että pitäisi niin kuin niitä muita etuja. – – tämä ei nyt liity sen osuustoiminnallisen tuloksen niin kuin visualisoinnin tai kirkastamisen parantamiseen suoraan... mutta ikään kuin ylipäänsä siihen, että asiakasomistajahyödyn niin kuin monimuotoistamiseen. Että se sopisi paremmin erilaisiin elämäntilanteisiin, eikä vain niin kuin suurten perheiden keskittämishyötyihin. – – että sillä lailla ehkä se on semmoinen suunta, jota varmaan pitäisi jatkossa pohtia. – – ” (H3)

” – – ja sitten sitä, että niin kuin vaikka että tämä ravintolaetu... että nuoret käyttää paljon kahvila-ravintolapalveluita... niin siellä on sitten niitä S-etuhintoja. Että sekin on niin kuin siellä sitten säästöä... ja voi houkuttaa menemään sitten S-ravintolaan syömään, kun sieltä saa jotakin edullisempaa tai saa jonkun viinipullon... – – niin tällomaisia asioita tuli mieleen. Että näillä eduilla pystyisi ehkä varmaan enemmän houkuttelemaan sitten – – ” (HN5)

Erään haastatellun mukaan erityisesti osuustoiminnallisen yritysmuodon tuomia hyötyjä eli osuustoimintaan tai osuustoiminta-aatteeseen perustuvia hyötyjä tulisi korostaa kilpailuvaltina. Kuten alla on kuvattu, osuuskaupan tulisi selkeästi tuoda esiin, miten osuuskaupan tuotamat hyödyt, kuten tuote-edut, erilaiset alennuskampanjat tai edullinen hintataso pankkipalveluineen, eroavat puhtaasti markkinaehdoilla toimivien kilpailijoiden vastaavista eduista tai kampanjoista.

” – – vaikka edullinen hintataso... niin sehän on niin kuin... jos toisinpäin pohtii... niin siinä on kysymys vain siitä, että ollaanko me liiketoiminnallisesti tehokkaampia kuin toinen. Että siihen ei vielä sinällään liity aatetta. Mutta että silti sekin on yksi tässä meidän [hyöty]laskelmassa... tämä hintataso on niin kuin mukana. – – sitten on nämä tuote-edut... niin kilpailijoillakin on erilaisia alennuskampanjoita. Niin tavallaan tämä... että mikä alennus sitten mietitään, että on niin kuin osuustoiminnasta hyötyä tai mikä on vaan jotakin muuta alennusta... on yksi pohdinta. Sitten pankkipalvelut, jotka on ilmaisia tai edullisempia, niin ne kaikki niin kuin liittyy... jos on kriittikkona... niin se, että miten nämä liittyy siihen osuustoimintaan. – – Mutta että kuitenkin tässä niin kuin laskelmassa ideana on se, että jollakin tavalla pitäisi pystyä perustelevaan, että nämä on osa sitä osuustoiminnallista yritysmuotoa, jotka ovat tuomassa tällomaisia etuja verrattuna puhtaasti markkinaehdoilla toimiviin kilpailijoihin. ” (HN3)

Eräs toinen haastateltu korosti S-ryhmän tarjoaman bonuksen eroa K-ryhmästä kerrytettävään plussarahaan: S-ryhmän bonus eroaa K-plussarahasta siinä, että bonus on konkreettista rahaa pankkitilille, jonka voi käyttää haluamiinsa tarkoituksiin, kun taas K-ryhmän maksama plussaraha tulee käyttää K-ryhmän tarjoamiin palveluihin. Samainen haastateltu myös vertasi S-ryhmän pysyvästi edullista hintatasoa K-ryhmän ”sisäänheittotarjouksiin”.

” – nyt kun ruoan hinta on kallistunut ihan hirveän paljon... hinta on noussut... niin moni on nyt huomannut sen, että 'hetkinen vaan että se K-ryhmän plussabonus, niin sehän on tosi pieni' Ja sitten toiseksi: 'se ei oo rahaa, sä joudut käyttää sen sinne takaisin' Että sillä minä olen yrittänyt... nyt minä olen koittanut keksiä näitä, kun tietysti minä toimin myöskin tämmöisenä... niin kuin yritän houkutella ihmisiä käyttämään S-ryhmän palveluita... niin minä olen sanonut, että 'se on oikeesti sitä rahaa, että se tulee sun tilille, että sun ei tarvi viedä sitä takasin sinne S-ryhmään... sä voit maksaa sillä sähkölaskua tai sitten sä voit ihan mitä haluat, että niin kuin nostaa käteisellä omaan lompakkoon sen...' – –” (HN5)

” – Ja sitten tietysti K-ryhmällä on sitten se, että niillä voi olla niin kuin tarjouksia: niillä on näitä 'sisäänheittotarjouksia' ja tämmöisiä. Mutta kun S-ryhmä on lähtenyt siitä, että olisi tietynlainen semmoinen vähän niin kuin kohtuullisen pysyvä hintataso... edullinen paikoitellen... Ja toki hintatietoiset tietää, mitä kannattaa mistäkin ostaa. – – vissiin Prismassa taidetaan olla joku 7 % edullisempi kuin Citymarket tällä hetkellä.” (HN5)

Osuustoiminta-aatteeseen ja osuustoiminnalliseen yritysmuotoon perustuviin hyötyihin liittyen haastatteluaineistosta nousi esiin niin sanottu osuuskauppavastaisuus, jolla viitattiin ihmisten puheissa ja mediassa heijastuvaan negatiiviseen asenteeseen osuuskauppaa kohtaan ja jota haastatteluaineiston mukaan esiintyy ainakin Osuuskauppa Arinan toimialueella. Haastatellut puhuivat ”Arina-vihasta” tai ”Arina-mafiasta”: Osuuskauppa Arina nähdään suurena ja laajan toimipaikkaverkoston omaavana toimijana, joka niin sanotusti sanelee ja päättää asioista sekä vie alueelta kaikki kauppapaikat.

” – Mutta Oulussa on aika paljon semmoista osuuskauppavastaisuutta, 'Arina-mafiasta' puhutaan ja muuta. – –” (HN1)

” – sitten tullaan tähän toiseen puoleen, että niin kuin että Arinahan on myöskin sitten tällä alueella siis hirvittävä kirosana myöskin, että sehän on tosi... sehän ei ole ihan joka alueosuuskaupan kohdalla tämä sama tilanne... eikä varmaan missään niin huono kuin täällä Oulun seudulla. Että jostain menneestä johtuu se, että täällä on semmoinen syvä 'Arina-viha' olemassa, että... Ja niin kuin minäkin olen kuullut tämmöisiä asioita, että ihan yleisesti on puhuttu ja tultu kertomaan minulle, että 'Joo, että Arina saa kaikki kauppapaikat ja Arina päättää niin kuin kaikki, miten täällä menään. Niin kuin että ne... niillä on suora yhteys kaupunginjohtoon ja muuta' – – Ja sitten että niin kuin se on lehtien palstoillakin koko ajan niin kuin silleen että, Arina että 'se on semmoinen iso paha Arina'. – –” (HN5)

Haastatteluaineiston mukaan osuuskauppavastaisuus juontaa todennäköisesti juurensa osuustoiminnallisen yritysmuodon vähäisestä tunnettuudesta, osuuskaupan toiminnan tarkoituksen puutteellisesta ymmärryksestä sekä tiedostamattomuudesta omasta omistajuudesta ja omistajaroolista. Esimerkkeinä haastatellut nostivat esiin osuustoiminnallisen tuloksen tulkitsemisen ja sen, ettei yleisesti välttämättä ymmärretä, että osuuskaupan voitto ei

mene yksittäisen omistajan taskuun, vaan kanavoituu jäsenille ja alueelle muun muassa investointien muodossa.

” – Minä luulen, että se johtuu pitkälle siitä, että sitä ei niin kuin vain kerta kaikkiaan ymmärretä, että mitä se niin kuin tarkoittaa. Ja sitten se, että vaikka se lukee siellä kaupan seinällä, että 'omistaja olet sinä' ... ja sitähan ei voi omistaa yksityishenkilö, ja vain sinä olet sillä yhdellä omalla itselläsi, painoarvolla, sillä yhdellä äänelläsi siellä mukana ... niin se ei kerta, se ei tunnu menevän niin kuin ... se ei mene jakeluun ... ei. Että se on aina niin kuin joku ajatus siitä, että siellä on joku ... joku muu käärii ne rahat.” (HN5)

” – mutta ei mediakaan niin kuin sinänsä ymmärrä, mitä osuustoiminnallinen tulos tarkoittaa. Että sitä on ehkä yritetty opettaa, mutta ne ajattelee ... voisinkin kuvitella, että joku X-lehden [viittaa Oulussa ilmestyvään sanomalehteen] toimittaja miettii, että 'no nyt ne on keksinyt tämmösen, että saahaan isompi luku ku mitä oli tuota pelkkä tulos niin ...' Että siinä on semmoinen haaste.” (HN1)

” – Kyllä niin kuin tuo Arinankin menestys täällä alueella osoittaa, että osuustoiminta pystyy olemaan kannattavaa liiketoimintaa ja menestyksestä liiketoimintaa. Tällä seudulla se aiheuttaa kateutta, ja täällä on semmoista 'Arina-vihaakin'. Mutta toisaalta sitten, jos on iso menestyvä ... jos ajatellaan, Arina on ... miten se oli ... Tampereen yläpuolella niin isoin yksityinen työnantaja ... niin totta kai se herättää se isous myöskin monenlaisia tunteita ja kapinaa. Mutta monesti nämä kritisoijat unohtaa sen, että kun Arina investoi, se investoi nimenomaan tänne eikä esimerkiksi Venäjälle tai Ruotsiin tai muualle, vaan se tulee tänne se hyöty että ... – –” (HN7)

Jotta jäsenistö ja myös muut tunnustaisivat paremmin osuuskaupan tuottamat hyödyt ja sitä kautta ymmärtäisivät osuuskaupan toimintaa ja suhtautuisivat osuuskauppaa kohtaan suopeammin, haastatteluaineiston mukaan osuuskaupan ja koko osuustoiminnan kentän tulisi ylipäänsä tuoda tuottamia hyötyjä nykyistä laajemmin ja näkyvämmiin esiin mukaan lukien hyödyt, jotka syntyvät tai välittyvät esimerkiksi verotulojen, työllistämisen ja sponsoinnin kautta. Eräs haastateltu esimerkiksi näki osuustoiminnallisen tuloksen jalkauttamisen keskeisenä tekijänä ymmärryksen lisäämiseen.

” – Että paljon pitää myöskin niin kuin Arinan ja yleensäkin osuustoiminnan tehdä semmoista niin kuin imagotyötä, että nähdään ne hyödyt. – –” (HN7)

”Niin, no siis ... kun vaikka lukee Arinan mediatiedotteita niin ... tämän niin kuin kaiken 'Arina-mafia'-vastaisuuden ja muun ... niin sinunhan on helppo tyrmentä sellainen ajatus, että Arina teki 100 miljoonaa voittoa tänä vuonna. Mutta sitten, kun se sanoo, että 'no ne maksoi näin paljon veroja, työllisti näin paljon, ja sitten ne tuki lasten liikuntaa näin paljon, ja sitten kaikki taloudet sai keskimäärin 89 euroa niin kuin bonuksina ja alennuksina ...' niin onhan siinä niin kuin 'pikkuisen' vaikeampi niin kuin inhota semmoista liiketoimintaa 'versus' se vain niin kuin että 'no kylläpä ne tako tulosta'. Että se ehkä niin kuin on humanimpi tapa ja avaa vähän sitten niin kuin toimintaa paremmin.” (HN1)

” – Minusta tämmöinen niin kuin yleisesti ottaen tämä, jos tätä osuustoiminnallista tulosta kehitellään ja sieltä saadaan semmoinen mittaristo, niin sitä pitäisi ehdottomasti niin kuin jalkauttaa sitten tuonne kentälle. – – 'normaalit tallajat' näkisi, että

ei tämä nyt ole semmoinen 'paha peikko' tämä Arina, vaan tämä on ihan erittäin hyväkin asia, että tämmöistä niin kuin myöskin osuustoiminnan yritystä on täällä meidän seudulla.” (HN7)

Hyötyjen esiin tuomisen lisäksi haastatellut näkivät, että nykyistä bonusjärjestelmää tulisi kehittää houkuttelevammaksi tietyille asiakas- tai kohderyhmille. Erityisesti yhden ja kahden hengen kotitaloudet sekä opiskelijat ja nuoret nousivat esiin, sillä kyseisten asiakas- tai kohderyhmien kuukausibudjetti ei välttämättä riitä saavuttamaan bonustaulukon ylimpiä bonustasoja, ja täten maksettavat rahalliset edut saattavat jäädä pieniksi (ks. taulukko 3). Haastateltujen mukaan ostosten keskittämiseen perustuvien bonusten nähdäänkin lähtökohtaisesti suosivan esimerkiksi (suur)perheitä ja keski-ikäisiä ihmisiä, joiden kuukausiostokset ovat usein keskimääräistä asiakasomistajaa suuremmat.

” – – Että se, missä varmasti on Arinassa ja koko S-ryhmässä vielä mahdollisuus kehittää, on että miten näitä 'sinkkuja' ja 'dinkkuja' ja nuoria voitaisiin ehkä vielä paremmin palkita ja sitouttaa. – – Jos ajatellaan opiskelijoita ja työelämään juuri tulleita ja 'sinkkotalouksia', niin se bonuskertymähän ei niin konkreettisesti palkitse, mitä tämmöisiä sitten jo tämmöisiä perinteisiä peruserheitä ja keski-ikäisiä ihmisiä, jotka halutessaan ja keskittämällä voivat saada ne bonusasteikon maksimit... maksimibonukset siellä. Ja sitten siellä on jo isompi taloudellinen juttu. – –” (H2)

” – – Mutta siitä päästään siihen, että kun taloudet, talouskoko tai niin kuin nuppiluku, ketkä asuu yhdessä, niin se on kuitenkin niin kuin menossa yhä enemmän yksin ja kaksin asuvien talouksiin. Niin minun mielestä se semmoinen keskittämisen kautta tuleva hyöty ja se, että ikään kuin ostat 900:lla – – Niin se on aika paljon niin kuin, jos nyt ajattelee vaikka opiskelijataloutta... niin en minä nyt voi ymmärtää, että kovin kaan moni siihen pääsisi, jos yksin asuu ja ostaa ruokaa eikä ole autoa tai näin. – – täällä on isoja perheitä – – Niin se on aika selkeä, että kun sitä ruokaa ja kaikkea ostettavaa on paljon enemmän sitten, niin se kertyy niin kuin nopeasti, ja pääsee siihen viiteen prosenttiin. Ja silloin se myöskin se rahasumma, mitä saa takaisin, se on niin kuin... se on merkittävä. Mutta jos asuu yksin ja saa vaikka niin kuin 3,52 euroa bonusta, niin se ei tavallaan... se ei oikein konkreettisesti tunnu. – –” (H3)

Toisaalta haastatteluaineiston mukaan etuja on jo monipuolistettu ja kehitellään ja monipuolistetaan paraikaa, jotta ne huomioisivat myös vähemmän palveluja käyttävät ja pienemmät kotitaloudet, kuten eräät haastatellut hallituksen jäsenet kuvasivat. Esimerkkinä nostettiin S-mobiilin sisältämät etukupongit, joiden ansaitseminen perustuu ostosten keskittämisen sijaan pelkästään osuuskaupan jäsenyyteen. Bonusjärjestelmän kehittäminen houkuttelevammaksi sekä etujen kehittäminen ja lisääminen nähtiin myös merkittävänä tekijänä osuuskaupan jäsenmäärän kasvattamiselle ja sitä kautta osuuskaupan tuloksellisuudelle, kuten eräs haastateltu hallintoneuvoston jäsen kuvasi.

” – Ja nyt se on tietysti sen S-mobiilin kautta... täytyy sanoa, että sekin on minusta kehittynyt erittäin hyvin... että siinä mielessä, että siellä on niitä kertaluontoisia etuja... ja ikään kuin vain sillä jo, että olet osuuskaupan jäsen, niin saat ikään kuin kuponkeja sinne S-mobiiliin. Niin että se on ehkä se toinen tapa... niin kuin ne suorat hyödyt, suorat edut 'versus' se bonuksen painoarvo. – –” (H3)

” – Osuuskauppa Arinassa X, vastuullisuus-, viestintäjohtaja ja näistä asioista perillä oleva, aina kertoo ja näyttää... Itse asiassa viimeisimmässä Arinan hallituksen kokouksessakin hän esitteli nyt näitä tämmöisiä palveluita, millä voidaan sieltä S-mobiilin kautta sitten näille vähemmän palveluja käyttäville ja niille 'dinkuille' sitten tuomaan myös semmoisia tuote-etuksia, että se keskittäminen saadaan sitten kiinnostavaksi ja palkitsevaksi myös heillä.” (H2)

” – Että bonusjärjestelmän muuttaminen voisi olla yksi semmoinen... jos niin kuin ajatellaan, että niin kuin koko ajan on tavoitteena se, että halutaan lisää asiakasomistajia... ja sitä kautta, kun tulee lisää asiakasomistajia, niin sehän tarkoittaa myöskin lisää euroja. Niin siinä mielessä, että millä lailla saadaan houkutelua näitä uusia [asiakasomistajia] – – Ja jos ei sitä bonusta, niin jollain muilla keinoilla sitten sitä hyötyä siitä ostamisesta. Kun kyllä minä nyt kuitenkin ymmärrän, että se on aika reilua, että 'mitä enempi ostat, niin sitä enempi...' Mutta se, että voisiko se olla vaikka ne 'välykset' jotkut muut, että siellä olisi vielä tämmöinen 'platinaluokka', joka ostaa niin hirveän paljon, niin ne saa vielä vähän jotakin lisää, joka olisi niin kuin tosi paljon... vaikka joku yli 2000 euroa kuukaudessa. Mutta sitten taas voisi olla joku pienempi... sitten taas jotain muita etuja... Että kyllä minä niin kuin näen siinä, että se on se... sen omistajien määrän kasvattaminen on se, joka myös sitten lisää sitä tulosta – –” (HN5)

4.4.5 Yhteenveto keskeisimmistä havainnoista

Yllä esitetyn perusteella Osuuskauppa Arina tuottaa monella tavalla jäsenilleen ja toimialueelleen hyötyä. Asiakasomistajatalouksille tuotetut taloudelliset hyödyt on kuvattu euromääräisesti osuustoiminnallisessa tuloksessa. Lisäksi osa osuuskaupoista maksaa jäsenilleen vuosittain ylijäämäpalautuksia ja/tai osuusmaksun korkoja, joita Osuuskauppa Arinalla ei ole ollut tapana maksaa. Haastatteluaineiston perusteella syyt siihen liittyvät toisaalta osuuskaupan toiminnan tarkoitukseen ja toisaalta eri osuuskauppojen erilaisiin taloudellisiin tilanteisiin: Osuustoiminnan ideologian mukaisesti jäseniä tulisi palkita palvelujen käytön suhteessa, mihin osuusmaksun korkojen maksaminen ei perustu. Ylijäämäpalautusten ja osuusmaksun korkojen sijaan Arina priorisoi muun muassa investoinnit palveluverkoston laajentamiseen ja palvelujen kehittämiseen, joiden kautta kanavoida hyötyä jäsenille. Taloudellisten hyötyjen lisäksi haastatteluaineistossa korostui palvelujen saavutettavuus sekä erilaisten investointien, sponsoroinnin, työllistämisen ja verotulojen kautta tuotetut hyödyt toimialueelle, joista Arina viestii paikallisen arvонуonnin ja verojalanjäljen mittareiden sekä ”Sydän Pohjois-Suomelle” -konseptin muodossa.

Haastatteluaineistosta nousee kuitenkin esiin kolme mahdollista kehittämiskohdetta osuuskaupan tuottamiin hyötyihin liittyen: hyötyjen näkyvämpi esiin tuominen, nykyisen bonustaulukon kehittäminen houkuttelevammaksi sekä asiakasomistajahyötyjen monipuolistaminen ja kehittäminen. Bonusten rooli asiakasomistajahyötyinä korostuu, mutta muitakin osuuskaupan tuottamia hyötyjä tulisi tuoda enemmän esiin. Erityisesti osuustoiminnallisesta yritysmuodosta syntyviä hyötyjä olisi tärkeää korostaa, sillä bonusten korostumisesta huolimatta kaikki asiakasomistajatkaan eivät välttämättä tunnista S-ryhmän alueosuuskauppojen maksamien bonusten eroa kilpailijoiden vastaaviin. Myös haastatteluissa esiin nousseen osuuskauppavastaisuuden nähdään juontavan juurensa osuustoiminnallisen yritysmuodon vähäisestä tunnettuudesta.

Haastatteluaineiston mukaan myös nykyisen bonustaulukon bonustasoja tulisi kehittää houkuttelevammaksi, jotta bonukset palkitsisivat suurten kotitalouksien ohella enemmän myös muita jäsenryhmiä. Jotta osuuskauppa voisi palvella kuluttajaosuuskunnalle tyypillistä monimuotoista omistajakuntaa entistä paremmin, hyötyjä tulisi haastatteluaineiston mukaan myös jatkuvasti kehittää, vaikka jäsenten kokema relevantti hyöty on yksilöllistä ja vaihtelee eri asiakasryhmien välillä. Hyötyjen kehittämisen ja näkyvämmän esiin tuomisen nähdään myös mahdollistavan osuuskaupan omistajamäärän kasvattamisen ja sitä kautta osuuskaupan tuloksellisuuden lisäämisen.

4.5 Teema-alue 4: Osuuskaupan tuloksellisuus ja suoritusmittarit hallinnon näkökulmasta

Neljännessä teema-alueessa tarkastellaan osuuskaupan tuloksellisuutta ja suoritusmittareita hallinnon näkökulmasta. Ensin kuvataan haastateltujen näkemyksiä tuloksellisuuden merkityksestä, minkä jälkeen tarkastellaan, millä tavalla ja mittareilla Osuuskauppa Arinan onnistumista mitataan tai arvioidaan. Lopuksi käydään läpi, millaisia raportteja hallintoneuvosto ja hallitus saavat osuuskaupan tuloksellisuudesta, ja havainnollistetaan, millä tavalla ja millä mittareilla hallinto voi mitata ja arvioida osuuskaupan menestystä.

4.5.1 Hallinnon näkemyksiä tuloksellisuuden merkityksestä

Koska osuustoimintayritysten tavoitteena ei ole voiton maksimointi, haastatteluissa oli tarkoitus selvittää, millaisena haastateltavat näkevät tuloksellisuuden roolin osuuskaupan toiminnassa. Kuten jo luvussa 4.2 tuli esiin, haastatellut näkivät tuloksellisuuden ja kannattavuuden edellytyksinä osuuskaupan toiminnan tarkoituksen toteuttamiselle. Haastatellut korostivat,

että ilman tulosta ja kannattavuutta osuuskauppa ei voi toteuttaa toiminnan tarkoitustaan eli tuottaa palveluja ja etuja jäsenilleen tai esimerkiksi lisätä alueellista elinvoimaisuutta investointien kautta.

” – – Mutta tietysti Arinan täytyy tehdä sitä tulosta, jotta sitten pystytään esimerkiksi investoimaan ja pystytään sitten tarjoamaan niitä etuja meidän jäsenille... Eli kyllä se tuloksen tekeminen on Arinalle tärkeä. – – ” (HN4)

” – – Että koska kaikille syntyy toiminnassa kulut, jotka täytyy kattaa, meidän täytyy sen päälle saada riittävä voitto, että me voidaan tehdä tulevia investointeja, mutta ei yli sen. – – ” (HN3)

Haastatellut painottivat, että osuuskuntia koskevat samat liiketoiminnan lainalaisuudet kuin sijoittajaomisteisia osakeyhtiöitä, mutta ero tulee toiminnan tarkoituksessa ja sitä kautta tulosvaatimuksessa sekä siinä, miten tulos jaetaan. Voiton ja sijoittajien edun maksimoinnin sijaan osuuskunnat pyrkivät tehokkaalla liiketoiminnalla riittävään tulokseen, joka mahdollistaa palvelujen tuottamisen, tarvittavien investointien tekemisen ja hyödyn jakamisen jäsenille esimerkiksi bonuksina ja alennuksina, kuten alla haastatellut kuvaavat.

”Joo... No... osakeyhtiön lakimääräinen tehtävä on tuottaa voittoa omistajille, ja osuuskunnan lakimääräinen tehtävä on tuottaa palvelua jäsenille, ja joka on niin kuin iso filosofinen ero. – – että kun osuuskunta tuottaa palveluja, niin sehän tuottaa niitä harjoittamalla liiketoimintaa... niin siinä liiketoiminnassa on samat lainalaisuudet kuin osakeyhtiön liiketoiminnassa. Mutta se ehkä kulminoituu sitten sen tuloslaskelman viimeiselle riville: Että osakeyhtiön pitäisi pyrkiä tuottamaan voittoa, ja osuuskunnan tehtävä on tuottaa riittävä tulos, jotta... niin kuin vain sen verran tulosta, minkä se tarvitsee voidakseen jatkossakin tuottaa palveluita. Joka tarkoittaa sitä, että täytyy tehdä... korjata vanhaa, tehdä uusia investointeja, miettiä vähän toisia aloja tai mitä ne niin kuin onkaan. Mutta että toiminnan täytyy olla tuloksellista. Mutta osuuskunnassa riittää riittävä tulos palveluiden tuottamiseksi. – – ” (HN3)

” – – Kun jotkut ajattelee, että osuustoiminta ei ole niin kuin kannattavaa liiketoimintaa. Eihän se pidä paikkaansa. Pitää olla kannattavaa liiketoimintaa... tehokasta liiketoimintaa. Mutta sitten se voitto jaetaan ihmisille ilmaisina palveluina tai bonuksina tai alennuksina tai... sinä saat niin kuin halvennettuja kumppanilippuja jalkapallo-otteluihin ja niin edelleen. – – ” (H1)

Eräs haastateltu kuvasi, kuinka osuuskaupan suuri koko jäsenmäärällä mitattuna tuo mittakaavaetua muun muassa tavarahankinnoissa, koska osuuskauppa pystyy tehostamaan tavarahankintaa ostamalla kerralla suurempia määriä. Tämä korostuu erityisesti marketkaupassa, joka on myynniltään Arinan suurin liiketoiminta-alue (ks. esim. Osuuskauppa Arina, 2023c). Mittakaavaetujen ja tehokkuuden lisäksi suurempi jäsenmäärä tuo osuuskaupalle lisää liikevaihtoa, mikä mahdollistaa hyödyn jakamisen jäsenille esimerkiksi alemman hintatason kautta, koska osuuskaupan ei tarvitse maksimoida voittoa. Samainen haastateltu myös

korosti, kuinka osuuskunnissa ei osakeyhtiöiden tavoin yritetä ”pumpata ulos voittoa”, vaan raha kiertää ja ikään kuin pysyy ”systeemissä”, mikä tuli esiin myös tarkastellessa syitä siihen, miksi Arinalla ei ole tapana maksaa ylijäämänpalautuksia tai osuusmaksun korkoja.

*”– – varsinkin niin kuin päivittäistavarakaupassa, niin kyllä se koko tuo skaa-
lausetuja... toimintaa saadaan tehokkaammaksi, ja sitten myös tavaran hankinta tulee
sitä edullisemmaksi mitä isompia määriä pystyy ostamaan. Ja sitten se, että myös niin
kuin yksittäisen toimiyksikön näkökulmasta, niin lisää myyntiä ei välttämättä lisää
kuluja, että me pystytään sitten niin kuin... saadaan sitä toiminnan tehokkuutta... joka
tarkoittaa sitä, että sen sijaan, että me tehtäisiin isompi voitto, me pystytään laske-
maan hintoja, kun me ei tarvita voittoa yli kuin tietyn rajan. Ja sen takia niin kuin se,
että kasvatetaan jäsenmäärää niin se tuo enemmän liikevaihtoa... se palvelee sitä,
että me pystytään olemaan etenkin tässä liiketoiminnassa tehokkaampia ja sillä ta-
valla pitämään hinnat mahdollisimman matalina.” (HN3)*

*”– – Ja taas osakeyhtiön lakimääräinen velvoite on tuottaa voittoa, jossa niin kuin
tavallaan tästä systeemistä yritetään pumpata ulos voittoa. Kun taas osuuskunnassa
tämä on niin kuin ikiliikkuja, että se raha niin kuin kiertää... vain pyörii tässä... eikä
valu tästä systeemistä pois.” (HN3)*

Kuten edellä on kuvattu, osuustoiminnalliset yritykset ovat tyypillisesti suuria investoijia. Haastatteluaineiston mukaan Osuuskauppa Arinallakin on lähitulevaisuudessa tulossa useampia suuria investointeja, kuten hotellihankkeita ja toimipaikkojen uudistamista, jotka vaativat rahoitusta. Haastatellut näkivätkin osuuskaupan tuloksellisuuden ja kannattavuuden merkittävinä erityisesti liiketoiminnan ja alueellisen elinvoimaisuuden kehittämisen vaatimien investointien kannalta. Erään haastatellun mukaan investointien rahoittaminen edellyttäisi noin 2-3 %:n tulosta liikevaihdosta, johon Arina on viime vuosien tulostiedotteiden mukaan yltänytkin (ks. esim. Osuuskauppa Arina, 2021a, 2022b, 2023c).

*”Tulosta on tehtävä sen verran, että se mahdollistaa ne investoinnit, mitä osuuskaup-
passa on tulossa ja mitkä on tämmöisen niin kuin hiukan pidemmän strategisen suun-
nittelun tavoitteena. Otetaan esimerkki: – – Viime vuonna Osuuskauppa Arinan stra-
tegia päivitettiin, ja siellä on aika paljon... halu ja tavoite uudistaa muutamia isoja
Prismoja ja rakentaa kokonaan uusia Prismoja. Muutamia hotellihankkeita on me-
nossa... Nehän on investointeina valtavan isoja. Arinassa on varmaan tällä hetkellä
tilanne, että semmoinen 300 miljoonan euron investoinnit on tuossa... jos vaan kaa-
voitusasiat menee eteenpäin ja päästään rakentamaan... niin ihan lähivuosina tu-
lossa. Niin sen jälkeen nehän täytyy rahoittaa jollakin, ja ei pelkästään vieraalla pää-
omalla, vaan myös sillä tavalla, että niihin valmistaudutaan ja tehdään semmoista
sopivaa 2-3 %:n tulosta siitä liikevaihdosta. Ja siihen tasoon niin kuin Arinakin on
tehnyt... – –” (H2)*

*”– – Eihän liiketoiminta ole liiketoimintaa, jos ei se ole kannattavaa. Ja koska me
eletään reaali maailmassa, niin meidänhän täytyy tehdä tulosta, jotta me pidetään
huoli siitä, että meidän kehityshankkeet ja -toimet niin kuin saadaan tehtyä. Eli tar-
koittaa sitä, että meidän pitää varautua investointeihin... sitten meidän pitää kehitys-
toimia, esimerkiksi IT-järjestelmät, varastot, robotiikkaa, kaikki 'äpit' ja kaikki... ne-
hän täytyy rahoittaa jotenkin. Ja miten se jotenkin on, niin reaali maailmassa se*

tarkoittaa sitä, että rahaa pitää tulla enemmän kuin sitä menee. Ja se, mikä on se mitä saadaan, niin tietty osa pannaan syrjään näitä varten ja tietty osa jaetaan sinne asiakkaille. Se on aika yksinkertaista ja loogista. Siitä vain tehdään jotenkin mystistä.”
(H1)

Tuloksellisuus nähdään siis keinona rahoittaa liiketoiminnan ja alueellisen elinvoimaisuuden kehittämisen vaatimat investoinnit, mikä haastateltujen mukaan korostuu osuustoiminnalliseen yritysmuotoon liittyvän rahoittamisen haasteen takia: investointeja varten hankittava pääoma on käytännössä kerrytettävä voittojen kautta. Pysyäkseen kilpailukykyisenä myös osuuskaupan tehokkuusvaatimus korostuu, koska tulosta ei voi tehdä esimerkiksi hintoja nostamalla, kuten eräs haastateltu kuvasi. Toisaalta reserviä tarvitaan luonnollisesti myös liiketoiminnan jatkuvuuden turvaamisen näkökulmasta: kuten eräs haastateltu totesi, osuuskaupalla on hyvä olla taloudellista puskuria turvatakseen kilpailukyvyn huonompina aikoina.

*” – ja tulosvaatimus elää sen mukaan, mikä meidän investointiohjelma on: kuinka paljon me tarvitaan tulorahoitusta siihen, että me voidaan tehdä suunnitellut investoinnit, joilla me varmistetaan, että me ollaan kilpailukykyisiä jatkossakin ja pystytään sitten taas seuraavissa muutostilanteissa olemaan valmiita. Ja sitten että me ei voida sitä tulosta tehdä nostamalla hintoja, vaan meidän pitää... me voidaan tehdä se vain toimimalla koko ajan tehokkaammin, ottamalla opiksi toinen toisiltamme tämmöisiä parhaita menettelytapoja... – – ”***(HN3)**

*”No kyllähän se täytyy olla kannattavaa ja sen täytyy olla kilpailukykyistä, että se on jo niin kuin ensimmäinen edellytys sille, että se on jatkuvaa. Että ei voi niin kuin ihan 'nahkoineen' tehdä asioita, koska sitten ei voi kehittää palveluverkostoa... ei voi tehdä sitä muuta hyvää, mikä siihen niin kuin alueelliseen toimintaan liittyy. Että kyllä sen pitää olla kannattavaa sen toiminnan kuitenkin. Ja tulee huonoja aikoja niin kuin... – – On ihan hyvä olla vähän puskurointiakin.”***(HNI)**

4.5.2 Osuuskaupan onnistumisen mittaaminen ja arviointi

Tuloksellisuuden merkitys korostui myös haastateltavien vastauksissa kysyttäessä, millä tavalla ja mittareilla Osuuskauppa Arinan onnistumista mitataan tai arvioidaan. Osuuskaupan tuloksellisuutta mittaaviin mittareihin tai tunnuslukuihin viitattiin usein eri termein tai synonyymein: muun muassa liiketalouden tuloslaskelma, tulos, liiketoiminnallinen tulos, liiketulos, liikevoitto/-tappio, voitto, ylijäämä, ”mitä jää viivan alle”, osuustoiminnallinen tulos ja sijoitetun pääoman tuotto.

*”No kyllähän se on se tuloksellisuus ensisijaisesti: liikevoitto, -tappio... toki muitakin mittareita... sijoitetun pääoman tuotto... – – ”***(HNI)**

”No ensimmäinen on tietenkin tuloslaskelma, ihan liiketalouden tuloslaskelma, jossa katsotaan, että päästään siihen riittävään tulokseen. Ja jos näyttää, että tulee liian

hyvää tulosta, niin se tarkoittaa, että meillä on keskellä vuotta mahdollisuus laskea hintoja ja sillä tavalla niin kuin jakaa sitä hyvää kesken vuotta asiakkaalle. – –” (HN3)

”Joo. No... kyllä sitä niin kuin mitataan monella tavalla. Että tietenkin onhan se nyt ihan se ydin on tietenkin se, että tehdään hyvää tulosta... siis sillä lailla, että sehän mahdollistaa sitten kaiken muun menestyksen... että on niin kuin kuitenkin... siis no tehtävä voittoa... tai siis no ylijäämää on pakko tehdä, jotta homma pyörii. Eli totta kai sitä seurataan sitten sitä tuloslaskelmaa... siis ihan, mitä viivan alle jää... se nyt on aika selvä niin kuin mittari kuitenkin. – – Mutta sitten myös se osuustoiminnallinen tulos... minun mielestä se on yksi mittari. – –” (H3)

”No koska jos... jotta liiketoiminta... jos niitä halutaan niitä palveluja tuottaa, niin onhan se pakko hyväksyä, että se yksi mittari on se liiketulos. Että sitten siellä on... viivan alla on plussaa eikä miinusta. Että se on niin kuin... on otettava huomioon ne liiketalouden tosiasiat. – – Sitten me ruvetaan katsomaan tätä osuustoiminnallista tulosta seuraavaksi. Ja jos me voidaan niin kuin hyväksyä se... että vaikka se onkin vielä siellä ehkä keskeneräinen tämä tapa, millä sitä osuustoiminnallista tulosta mitataan... niin kyllähän se kertoo sitten aika paljon, että onko Arina onnistunut tässä ydintehtävässään eli pystyykö se tuottaa laadukkaita edullisia palveluja omistajilleen. – –” (HN7)

Tyypillisesti termillä ”mitä jää viivan alle” viitataan tuloslaskelman viimeiseen riviin eli tilikauden tulokseen (ks. esim. Räsänen, 2023), jota osuustoiminnassa kutsutaan ylijäämäksi (Verohallinto, 2022b). Kuten edellä on esitetty, Arinan raportoimassa osuustoiminnallisessa tuloksessa ylijäämällä viitataan tulokseen ennen veroja. Liiketulos eli niin sanottu operatiivinen tulos puolestaan osoittaa varsinaisen liiketoiminnan tuloksen ennen rahoituseriä, satunnaisia eriä, tilinpäätössiirtoja ja veroja (ks. esim. Ikäheimo ym., 2019, s. 64-68). Tilikauden tuloksen ja liiketuloksen (liikevoitto/-tappio) lisäksi niin sanotuista perinteisistä kannattavuuden tunnusluvuista (ks. esim. Ikäheimo ym., 2014, s. 67-71; Ikäheimo ym., 2019, s. 105-107) sijoitetun pääoman tuotto nousi haastatteluaineistosta esiin.

Vain noin puolet haastateltavista mainitsi osuustoiminnallisen tuloksen kysyttäessä, millä tavalla ja mittareilla Osuuskauppa Arinan onnistumista mitataan tai arvioidaan. Haastatteluaineiston kokonaisarviointiin perusteella osuustoiminnallisen tuloksen voi kuitenkin nähdä keskeisenä tunnuslukuna, jota seurataan hallinnossa aktiivisesti. Esimerkiksi kysyttäessä osuustoiminnallisen tuloksen roolista suhteessa muihin mittareihin osuustoiminnallinen tulos nähtiin yhdeksi osuuskaupan päämittareista.

”No kyllä se [osuustoiminnallinen tulos] on päämittari varmasti, ei siitä mihinkään pääse, että... Se mahdollistaa sitten se tulos niitä... muiden mittareiden toteutumista. Että kyllä se päämittari on. Että tietenkin aina siis... kun on omistajista... ja omistajan etu on se... että onko omistajan etu mittari? Minusta se ei voi olla mittari... omistajan etu... jos sitä ei mitata millään tavalla. Mutta että se omistajan etu toteutuu sillä tavalla, kun se liiketaloudellinen tulos on hyvä. Se mahdollistuu parhaiten. Että sen

verran minä niin kuin ajattelisin, että se liiketalous nousee sieltä etusijalle. – –”
(HN2)

”Joo... minä näkisin juuri tähän meidän perustehtävään liittyen... niin se [osuustoiminnallinen tulos] on semmoinen, mitä meidän pitää pystyä kehittämään koko ajan ja mitä meidän pitää myöskin seurata. Että ihan oikeasti me tuotetaan niitä hyötyjä meidän jäsenille... kyllä.” **(HN4)**

Yllä mainittujen tunnuslukujen lisäksi haastatteluissa nousi esiin toiminnan laajuutta ja sen kehitystä kuvaavia mittareita, joita ovat muun muassa liikevaihto, markkinaosuus, toimipaikkojen lukumäärä ja niiden kasvu (ks. esim. Ikäheimo ym., 2019, s. 108-109). Esimerkiksi kaikki haastatellut hallituksen jäsenet mainitsivat markkinaosuuksien kehittymisen seurannan perinteisten kannattavuuden tunnuslukujen ohella. Haastatteluaineiston mukaan markkinaosuuksia seurataan suhteessa pääkilpailijoihin sekä esimerkiksi paikkakunta- ja liiketoiminta-aluekohtaisesti. Lisäksi myynnin (liikevaihdon) kehittymisen toimialakohtainen seuranta sekä palveluverkostoinvestointien määrän ja kehittymisen seuranta tulivat haastatteluissa esiin. Näiden toiminnan laajuutta ja sen kasvua kuvaavien mittareiden lisäksi eräs haastateltu nosti esiin sisäisen tehokkuuden mittaamisen, jota varten Arinalla on käytössä erilaisia mittareita.

”Kannattava kasvu. Eli kannattava... kannattavuus ja se kasvu, että paljonko me otetaan markkinaosuutta. Ja sitten se osuustoiminnallinen tulos, että miten se niin kuin kehittyy. Sillähän sitä mitataan. Sitten sisäistä tehokkuuttahan mitataan sitten erilaisilla mittareilla. – –” **(H1)**

”– – No totta kai tämmöiset ’markkinaosuusasiat’: miten markkinaosuus kehittyy eri paikkakunnilla ja eri liiketoiminta-alueilla ja suhteessa pääkilpailijoihin. Ne on niitä mitattavia asioita. No totta kai nämä investoinnit kaiken kaikkiaan, että miten palveluverkosto laadullisesti ja kappalemääräisesti kehittyy ja minkälaisia... kuinka paljon miljoonia euroja investointeihin käytetään... Että tämäntyyppiset mittarit ja mitattavat asiat on niitä seurattavia juttuja. Ne on toki osittain siinä osuustoiminnallisen tuloksenkin niin kuin sisällä olevia juttuja, mutta... – –” **(H2)**

”– – Ja varmaan sitten siellä taustalla voidaan katsoa, että mikä on sitten niin kuin esimerkiksi... että kun jos kerta ei tätä voittoa jaeta niin kuin omistajille takaisin, niin sitten varmaan pystyy... että siellä on niin kuin selkeitä myöskin mittareita että minkä verran on investoitu ja millä tavalla investoitu. Että onko sitä rakennetta ja niin kuin palveluverkkoa pidetty yllä vai mitä siellä on tehty sitten että... – –” **(HN7)**

Perinteisten kannattavuuden ja toiminnan laajuutta tai tehokkuutta kuvaavien tunnuslukujen ja mittareiden lisäksi haastatteluissa nousi esiin useita erilaisia mittareita työyhteisöbarometreista ja johdon mittaristoista erilaisiin asiakasomistajiin ja toimipisteisiin liittyviin mittareihin. Asiakasomistajiin liittyvistä mittareista tuotiin esille esimerkiksi asiakasomistajien määrän, tyytyväisyyden tai kokemuksen seurantaan liittyvät mittarit, kyselyt tai palautteet.

Lisäksi mainittiin asiakasomistajajähyötyihin ja asiakasomistajien ostoihin tai keskittämiseen liittyvät seurannan mittarit, kuten ostoskorin (edullisuuden) seuranta ja asiakasomistajien määrän seuranta kunnittain. Henkilöstöön liittyvistä mittareista nostettiin esiin esimerkiksi henkilöstötyytyväisyyskyselyt ja henkilöstön vaihtuvuuden seuranta. Lisäksi useampi haastateltu mainitsi useita erilaisia komponentteja sisältävät johdon mittaristot ja tuloskortit, joita ei käsitellä tässä tutkielmassa sen tarkemmin, kuten tutkielman rajauksissa on aiemmin määritelty.

Eräs haastateltu toi esiin toimipistekohtaiset seurantamittarit, joilla seurataan ja mitataan toimipisteissä tehtäviä toimenpiteitä ja arjen tekemistä ja jotka edellyttävät tiettyjen toimenpiteiden tekemistä, jotta tietty lopputulos voi toteutua. Kyseisen haastatellun mukaan tällaisista mittareista vaihtelevat toimialoittain ja muokkautuvat esimerkiksi toimipisteen kehitysvaiheen, tavoitteiden ja tehtävien mukaisesti, mikä tarkoittaa, ettei samanlaista mittaria voi soveltaa kaikille toimipisteille, vaan seurantamittarit johdetaan kunkin toimipisteen tarpeiden mukaisesti.

” – Ja sitten kun mennään toimipisteisiin, niin siellä on sitten toisenlaisia mittareita, jotka lähtee tai jotka pyritään tekemään niin, että mitataan erilaista tekemistä, jotka sitten tuo tuloksen. Ei niinkään että 'saatiinko me lopputulos x' niin kuin mittarin näkökulmasta, vaan että me pyritään tekemään mittareita niin, että meidän on tehtävä tietyt toimenpiteet, jotka tulevat johtamaan siihen, että meidän sitten se viimeinen luku näyttää siltä, mitä on toivottu. Ja nämä vaihtelee toimialoittain, toimipisteittäin... riippuen missä kehitysvaiheessa mikäkin toimipiste on. Ja voi olla hyvinkin pieniä asioita tervehtimisestä alkaen – – Mutta ei ole semmoista kaikille sopivaa samaa mittaria, vaan se lähtee aina siitä, että mikä on kenenkin rooli, tehtävä, mitä siinä tavoitellaan, ja siihen muokataan sitten seurantamittari.” (HN3)

4.5.3 Suoritusmittarit ja tuloksellisuusraportit hallinnon arviointivälineenä

Lisäksi haastatteluissa kysyttiin, millaisia raportteja hallinto saa osuuskaupan tuloksellisuudesta. Haastateltujen hallituksen jäsenten mukaan hallitus saa kuukausittain kattavan, useita välilehtiä sisältävän Excel-muotoisen raporttipaketin osuuskaupan tuloksellisuudesta, joka sisältää dataa myynneistä, kannattavuudesta, investoinneista, kassa- ja rahoitustilanteesta, toimialakohtaisista luvuista ja niin edelleen. Uuden tulokäsitemme lanseerauksen myötä myös osuustoiminnallinen tulos on haastatteluaineiston mukaan otettu osaksi raporttipakettia. Haastatellut hallituksen jäsenet ovat olleet tyytyväisiä (tulos)raportointiin ja kokevat, että raporttipaketti sisältää kaiken tarvittavan datan.

”Meidän raporttipaketti on erittäin hyvä, syvälinen, ja sitä oppii lukemaan. Sieltä löytyy niin kuin... sieltä löytyy myynnit, kannattavuudet toimialoittain ja löytyy

investoinnit, kassatilanne, investointien rahoitustilanne. Eli sieltä löytyy kaikki, mitä niin kuin... ja ison konsernin niin kuin johtamiseen tarvitaan. Ja sitä kun käy läpi pari tuntia ennen kokousta, niin sinä olet tosi sisällä sitten siinä. Ja siellähän tietysti nähdään niin kuin budjettierot ja muut, ja sitten me nähdään 'ei-kannattavien' paikkojen tilanne, ja miten ne on kehittynyt ja muuta. Eli se on hyvä.” (H1)

”-- Arinassa on loistava tammoinen... käytännössä se on... Tämä on kevennys: Semmoinen tosi laaja 'Exceli-hässäkkä'. Välilehtiä on tosi paljon, mutta niin kuuluu olla-kin. Eli siellä on myynnit kuukausitasolla ja 'kumulatiivisesti rullaavat 12 kuukautta' ja aina niin kuin alkuvuodesta siihen tarkastelu-kuukauteen. Eli myynnit ja tulokset... ja se semmoinen tulosseuranta on tosi pitkälle vietyä. Ja siellä on sitten yksi välilehti siinä tulospaketissa, mihin tämä osuustoiminnallinen tulos on sitten laskettu. Ja se, miksi se on itselle... tai Arinan raportointi on niin kuin minun mielestä onnistunut, että siellä on tosiaan Exceleissä... on sitten numerot tosi hyvin. --” (H2)

Edellä mainittujen lisäksi raporttipaketti sisältää muun muassa budjetoinnit, joihin liittyen eräs haastateltu hallituksen jäsen korosti, kuinka graafisesta raporttipaketista on helppo seurata ja havaita eroja toteutuneiden ja budjetoitujen lukujen välillä. Alla esitetty hallituksen jäsenen kuvaus havainnollistaa, miten tuloksellisuusraportit esitetään, miten taloudellisia lukuja hallinnossa käsitellään ja analysoidaan ja miten tuloksellisuudesta käydään keskustelua esimerkiksi hallituksen kokouksissa. Kyseisen haastatellun mukaan hallituksen kokouksissa keskustellaan ja käydään läpi muun muassa liiketoiminta-alue-, paikkakunta- ja toimipaikkakohtaisten tunnuslukujen kehittymistä ja budjettieroja. Samainen haastateltu myös korosti, kuinka erityisesti päivittäis- ja erikoistavarakaupan liiketoiminta-alueiden myynneissä ja tuloksissa on kuukausikohtaisia eroja, minkä takia esimerkiksi helmikuun taloudellisia lukuja tulee verrata edellisvuoden helmikuuhun eikä esimerkiksi joulukuuhun.

”-- Mutta se, mistä tykkään, niin ne on tosi havainnollisesti niin kuin graafisilla käyrillä, että siellä näkyy, miten on budjetoitu, miten on edellinen vuosi toteutunut ja miten on nyt sitten se kuluva seurantavuosi toteutunut. Että kun... varsinkin niin kuin päivittäistavarakaupassa ja erikoistavarakaupassakin, niin helmikuuta ei pidä verrata joulukuuhun, vaan siellä on niin kuin ne kuukausittaiset myynnit ja tuloksen kertymis... vaihtelut aika isoja, niin on aina helppoa seurata niin myyntejä kuin tuloksia kuin sitä osuustoiminnallista tulostakin... Että miten se on edellisen vuoden vastavaan aikaan kehittynyt ja miten se on suhteessa budjettiin. Ja kun se on vielä graafisesti, niin aika nopeasti pääsee siihen... Silloinhan on helppo katsoa niistä graafeista, jos toteutumaton niin kuin budjettitasoa ja edellistä vuotta vielä edessä, ja taas sitten pysähtyä niihin asioihin, kun siellä mennään sitten ihan jo melkein toimipaikkakohtaisiin juttuihin. Että jos joku liiketoiminta-alue jossakin kuukaudessa tai jollakin paikkakunnalla jäänyt jälkeen, niin osaa sitten siitä kysyä, että: 'Hei... hallituksen kokouksessa... että hei toimitusjohtaja, että kävin läpi, ja iso kokonaisuus näyttää hyvältä, mutta miksi Rovaniemen päivittäistavaramarkkina on tuota huhtikuussa jäänyt niin pahasti jälkeen budjettia tai edellisvuotta...' Että tälle tasollehan se viedään sitten se keskustelu hallituksessa.” (H2)

Haastatellut hallintoneuvoston jäsenet puolestaan toivat tuloksellisuusraporttien osalta esiin erityisesti kokouksissa käytävän toimitusjohtajan katsauksen, jossa toimitusjohtaja esittelee ja käy läpi talouskatsauksen osuuskaupan historiasta, nykytilanteesta, kehityksestä ja esimerkiksi tulevaisuuden investoinneista. Haastatteluaineiston perusteella hallintoneuvostolle esitetty toimitusjohtajan katsaus sisältää samoja taloudellisia tunnuslukuja kuin edellä esitetty hallituksen saama raporttipaketti. Kuten eräs haastateltu kuvasi, hallintoneuvoston kokouksissa on jaossa myös hallituksen pöytäkirjat, joiden kautta hallintoneuvoston jäsenille välittyy informaatiota siitä, mitä hallitus on kokouksissaan käsitellyt.

”Siis toimitusjohtajan katsaus käytännössä on se raportti, joka kokouksessa, missä käydään läpi... Siellä kiertää hallituksen pöytäkirjat, josta näkyy tarkemmin, että mitä hallituksessa on käsitelty. Ja sitten toimitusjohtaja esittää talouskatsauksen käytännössä joka kerta, missä on historiaa ja sitten myös tulevia investointeja ja sitä kehityspolkua, missä mennään. --” (HN3)

”Joo. Eli käytännössä niin kuin tähän toimitusjohtajan katsaukseen... niin siihen kuuluu aina niin kuin myynti vastuualueittain... siinä esitellään tuloslaskelmat, operatiivinen tulos, investointien kehitys... mutta toisaalta myöskin sitten nämä työyhteisötutkimukset... työpaikkakehitykset... niin ne antaa kyllä niin kuin kattavan näkökulman siitä, että miten se toiminta kehittyy... 'plus' sitten tämä osuustoiminnallinen tulos... Että ne on kyllä kattavia paketteja, mitä toimitusjohtaja sitten aina esittelee hallintoneuvostolle.” (HN4)

”-- Että sitä tilastoahan meille kaikenlaista jaetaan niin kuin kokouksista... -- kaikenlaista sellaista tietoa, joka on kyllä hyvin koottu ja informatiivista.” (HN5)

Haastatellut hallintoneuvoston jäsenet korostivat, kuinka kokoukset ja niissä toimitusjohtajan esittämä aineisto ja talouskatsaus sekä säännölliset tuloksellisuusraportit ovat keskeinen osa hallintoneuvoston valvonta- ja arviointitehtävää. Eräs hallintoneuvoston jäsen myös painotti, että tuloksellisuusraporttien suhteen on olennaista, että raporteja arvioidaan, analysoidaan ja käytetään hallintoneuvoston työvälineinä.

”-- Tällä hetkellä toimitaan niin, että toimitusjohtaja esittelee kokouksessa aineiston ja sitten niistä keskustellaan ja sitten päätetään. Mutta että iso osa kokouksen ajasta menee siihen, että toimitusjohtaja raportoi talouden tilasta, ja sitten se synnyttää... että sehän on keskeinen osa sitä meidän valvontatehtävää... että kuullaan, missä mennään, ja jos on jotakin aihetta niin sitten niin kuin kommentoidaan. --” (HN3)

”-- Jos minä katson hallintoneuvoston jäsenenä, niin minähän olen hirveän tyytyväinen, kun minä saan usein... tietyn väliajoin saan tuloksellisuusraportin. Ja se kertoo minulle sitten siitä, että miten siinä työssämme olemme onnistuneet. Mutta sitten se, että sitä raportointia tehdään niin kuin laajemmin, niin se on myös avoimuutta. Eli se, että silloin kyetään niin kuin arvioimaan, että missä me ollaan onnistuttu ja missä nyt on... mikä nyt on tilanne... ja mihin meidän pitää erityisesti kiinnittää huomiota. -- Eli se, että minä olen niin kuin ajan tasalla siitä, että missä mennään. Se raportointi on niin kuin ainakin minulle ollut hirveän tärkeä... sitä seurata. Ja sitten, että sitä arvioidaan ja analysoidaan, että se ei ole vain sitä, että se tulee, vaan sitä

analysoidaan. Ja jos minä mietin sitten niin kuin esimerkiksi meidän edustajiston kokouksia ja hallintoneuvoston kokouksia, niin kyllä meille niin kuin raportoidaan analysoiden hyvin sitä tuloksellisuutta. Ne raportit... ne ei ole vain raportteja, vaan ne on myös meidän työvälineitä.” (HN2)

”– – Ja se, että se [raportointi] on säännöllistä, niin sillä on iso merkitys minusta sitten myös siihen kokonaisuuden hallintaan ja siihen ymmärrykseen, että missä mennään Arinassa... niin kuin minä näen, että hallintoneuvoston jäsenillä se pitää olla-kin.” (HN2)

Edellä esitetyn perusteella Osuuskauppa Arinan hallinnolla on käytettävissään useita mittareita. Haastatteluaineiston mukaan tässä luvussa mainitut taloudelliset tunnusluvut ja suoritussmittarit osuustoiminnallinen tulos mukaan lukien sekä hallinnon saamat raportit osuuskaupan tuloksellisuudesta ovat hallinnon keskeisiä työkaluja, joiden avulla voidaan arvioida osuuskaupan menestymistä.

”– – niitä samoja lukujahan me katsotaan: että mitä jää viivan alle... ja sitten myöskin se, että onko se osuustoiminnan... – – tai tämä nimenomaan osuustoiminnallinen tulos, että onko se kehittynyt. Että kyllähän se varmaan meilläkin on siinä. Ja kyllähän sitten monellehan on varmaan hallintoneuvoston niin kuin minullekin niin se... yksi kriteeri on kanssa se, että... minä olen nyt monessa yhteydessä sanonut tästä palveluverkosta... että pystytäänkö me pitämään se palveluverkko yllä, että onko siellä... Kun esitellään meille jatkuvasti sitten, että paljonko on yksiköitä... niin onko se yksiköiden määrä... tippuuko se vai kasvaako se vai pysyykö se samana. Että onhan se semmoinen aika iso ja merkittävä mittari sitten.” (HN7)

”No se [tuloksellisuusraportointi] on yksi osa sitä tietenkä... se kivijalka siinä mielessä... että niin kuin sanoin, niin ilman niin kuin plusmerkkistä liiketoimintaa ei ole toimintaa ollenkaan. Että se on niin kuin selvä. Mutta minun mielestä meillä käytetään hyvin paljon aikaa myös muuhun niin kuin tuloksellisuuden ja siihen niin kuin... vastuullisuuden, työhyvinvoinnin, työntekijöiden tilanteen ja ylipäättänsä sellaisen niin kuin verkostokehityksen, aluekehityksen... näihin muun muassa. Että niin kuin... ja siihen juuri, että miten voidaan niin kuin parhaimmalla tavalla tukea niin kuin asiakasomistajien arkea, ja ollaan niin kuin se 'maailman paras osuuskauppa', joka on tällä hetkellä niin kuin se... tavoite isosti. Että niin kuin se ei ole vain sitä euromääräistä menestystä... tuloksellisuutta.” (H3)

4.5.4 Yhteenveto keskeisimmistä havainnoista

Yllä esitetyn perusteella tuloksellisuus ja tehokkuus nähdään ikään kuin välineinä toiminnan tarkoituksen toteuttamiseen: vaikka osuuskauppa ei pyri voiton maksimointiin, sen tulee tehdä riittävää tulosta, sillä ilman tulosta ja kannattavuutta osuuskauppa ei voi tuottaa palveluja ja etuja jäsenilleen tai lisätä alueellista elinvoimaisuutta. Riittävä tulos ja tehokkuus mahdollistavat sekä tarvittavien investointien tekemisen että hyödyn tuottamisen ja jakamisen jäsenille. Osuustoiminnalle tyypillisestä rahoittamisen haasteesta johtuen tuloksellisuuden merkitys investointien rahoittajana korostuu. Tuloksellisuuden merkitys heijastui myös

Osuuskauppa Arinan onnistumisen arvioinnista ja mittaamisesta kysyttäessä, sillä perinteiset kannattavuuden tunnusluvut, kuten liiketulos ja tilikauden tulos, korostuivat keskeisinä mittareina, vaikka haastatteluaineistosta nousikin esiin moninaisia mittareita.

Myös Osuuskauppa Arinan kokonaisuonnistumisen mittarina lanseerattu osuustoiminnallinen tulos nousi haastatteluaineistosta keskeisenä tunnuslukuna esiin, vaikkei se tullutkaan läheskään kaikilla haastateltavilla esiin kysyttäessä osuuskaupan onnistumisen arvioinnista. Haastatteluaineiston kokonaisarvioinnin perusteella osuustoiminnallisen tuloksen voi kuitenkin nähdä yhtenä päämittareista, jota seurataan hallinnossa aktiivisesti. Perinteisten kannattavuuden ja toiminnan laajuutta tai tehokkuutta kuvaavien tunnuslukujen lisäksi haastatteluissa nousi esiin useita erilaisia mittareita työyhteisöbarometreista ja johdon mittaristoista erilaisiin toimipisteisiin ja asiakasomistajiin liittyviin seurantamittareihin. Edellä mainitut taloudelliset tunnusluvut ja suoritusmittarit yhdessä toimitusjohtajan katsausten ja hallinnon säännöllisesti saamien kattavien tuloksellisuusraporttien kanssa ovat hallinnon keskeisiä työkaluja, joiden avulla arvioidaan osuuskaupan menestymistä.

4.6 Teema-alue 5: Osuuskaupan hallinto ja hallintotyöskentely

Koska tutkielman kohderyhmänä on osuuskaupan hallinto, viides teema-alue käsittelee osuuskaupan hallintoa ja hallintotyöskentelyä. Ensinnäkin tarkastellaan hallintoneuvoston ja hallituksen tehtäviä ja vastuuta sekä kyseisten hallintoelinten roolia osuuskaupan toiminnan toteuttamisessa. Sen jälkeen arvioidaan osuustoiminnallisen tuloksen käyttöönoton vaikutuksia hallinnon ajattelutapaan ja hallintotyöskentelyyn sekä toimitusjohtajan kaksoisroolia ja sen vaikutuksia hallintotyöskentelyyn.

4.6.1 Hallituksen ja hallintoneuvoston rooli, vastuut ja tehtävät

Haastatteluiden kautta oli tarkoitus saada selville, millainen haastateltavien rooli on osuuskaupan hallinnossa ja miten hallituksen ja hallintoneuvoston rooli hallinnossa tukevat osuuskaupan osuustoiminnallisen tehtävän toteuttamista. Osuuskaupan säännöt ja luvussa 4.1 esitetyt hallintoneuvoston ja hallituksen sääntömääräiset tehtävät ja vastuut korostuivat kysyttäessä haastateltavilta heidän roolistaan ja tehtävistään osuuskaupan hallinnossa.

Haastatteluaineiston mukaan hallituksen ensisijaisena tehtävänä osuuskaupan hallinnossa nähdään toimitusjohtajan ja johtoryhmän avustaminen heidän tehtävässään muun muassa ”sparraamisen”, strategiatyön ja strategian seurannan kautta. Haastatellut hallituksen jäsenet korostivat, että hallitustyöskentely on keskusteluun ja vuorovaikutukseen perustuvaa

ryhmätyöskentelyä ja että kyseenalaistaminen ja vaihtoehtoisten ratkaisujen esittäminen on tärkeää toimitusjohtajan ja johtoryhmän tukemisen kannalta. Lisäksi hallituksen jäsenet puhuivat ”johtamisen johtamisesta” ja johtamisen resursoinnista.

”No käytännössä minun tehtävähän on niin kuin auttaa operatiivista johtoa menestymään siinä omassa tehtävässään. Pyrkii niin kuin... no strategiatyön kautta... että mitkä on ne kriittiset asiat, joita... pitää tehdä. Eli tuo strategiatyö on yksi, ja sitten niin kuin 'sparrata' ja kyseenalaistaa ja esittää vaihtoehtoisia ratkaisuja. – – Mutta strategiatyössä ja strategian seurannassa ja siellä on se varmaan se minun rooli. Ja jos sinä ajattelet niin kuin hallitusta ja toimitusjohtajaa, niin sehän on niin kuin johtamisen johtamista. Eli ethän sinä niin kuin pysty... sinä et pysty tekemään kuin siihen... vaikuttaa siihen lähipiiriisi eli toimitusjohtajaan. – –” (H1)

”– – hallitustyöskentelyhän on keskustelua, tiimityöskentelyä, vuorovaikutteista ja... olemalla niin kuin... Minä aina pyrin herkällä korvalla kuuntelemaan toimivan johdon ne alustelut, alustukset ja esitykset ja perustelut ja sen jälkeen uskallan kysyä ja kyseenalaistaa. Ja sitten, kun hallituksessa on käyty keskustelu, niin on helppo tehdä päätöksiä. Minä näen, että yksi hallituksen tärkein tehtävä kaikissa yrityksissä on silloin, jos yhtiötä johdetaan hyvin, niin ennen kaikkea tukea sitä toimivaa johtoa. – – näen sen vastuun, että hallituksen täytyy huolehtia siitä, että toimitusjohtaja ja myös se toimitusjohtajan tärkein 'työrukkanen' eli se johtoryhmä on sitten oikein resursoitu ja sitä yhtiötä pystytään johtamaan, että ne ihmiset säilyy virkeänä ja työkunnossa.” (H2)

Vaikka osuuskaupan hallintoelimiin valittujen jäsenten tärkeänä tehtävänä yleisesti nähdään sanansaattajana toimiminen osuuskaupan ja alueen asiakasomistajatalouksien välillä (Osuuskauppa Arina, 2022a), haastatellut hallintoneuvoston jäsenet korostivat hallintoneuvoston roolia aktiivisena viestinviejänä osuuskaupan johdon ja jäsenistön välillä. Osuuskaupan toiminnan tarkoituksen eli jäsenten tarpeiden palvelemisen näkökulmasta haastatellut korostivat viestinviemistä molempiin suuntiin: sekä asiakasomistajien äänen ja toiveiden välittäminen johdon suuntaan että viestintä johdolta asiakasomistajiin päin.

”– – Että se on yksi keskeinen hallinnon... niin kuin tosiasiallinen rooli tai tehtävä on tämä viestinviemistehtävä: Että yhtäältä levittää kansalle ilosanomaa ja toisaalta tuoda sitten toimivalle johdolle viestejä siitä, että minkälaisia toiveita ja haaveita sitten jäsenistöllä on. Että millä tavalla voitaisiin palvella jäseniä nykyistä paremmin.” (HN3)

”– – koen, että minun tehtävä on olla niin kuin... vaikka edustajistokin on niin kuin 'suora äänitorvi' omistajilta hallintoon päin... niin minä koen, että minä olen kuitenkin kanssa vähän vastaavassa tehtävässä. Että minun tehtävä on tuoda sieltä kentältä niitä asioita. Mutta tosin tietenkin vähän syvällisemmin, mitä jossakin edustajistossa. Toisaalta myöskin niin kuin, mikä on ihan siis niin kuin hallintoneuvoston tehtäväkin, niin katsoa sitä, että... valvoa sitä, että miten johto toimii, miten hallitus toimii. Että se on niin kuin semmoinen – – tietyllä lailla niin kuin kahden tulen välissä. Että siinä niin kuin johdon ja asiakasomistajien niin kuin välissä. Että viedä viestiä molempiin suuntiin. Ja varsinkin sitten minusta enemmän sieltä asiakasomistajilta sinne johdon suuntaan semmoisia ajatuksia. – –” (HN7)

Kuten luvussa 4.4 tuli esiin, Arinan toimialueella on ollut havaittavissa osuuskauppavastaisuutta, minkä takia myös suuremmalle yleisölle viestiminen ja osuuskaupasta positiivisella sävyllä puhuminen nähtiin tärkeänä. Lisäksi tärkeinä hallintoneuvoston tehtävinä nähtiin johdon haastaminen ja ajatusten kirittäminen sekä oman kokemuksen ja näkemyksen esiin tuominen johdolle hallintoneuvoston osallistumisen ja osuuskaupan kehittämistyön kannalta.

”No hallintoneuvoston... yritän olla aktiivinen jäsen siellä. Ja sääntömääräiset kokoukset toki on, ja siellä sitten ne vastuut ja tehtävät, mitä on sääntöjen mukaan. Mutta ehkä sitten, jos sitä roolia sillä lailla niin kuin laajemmin mieltii, niin ehkä semmoinen... koitan kuitenkin olla positiivisesti osuuskaupasta puhuva... toisaalta myös niin kuin haastan sitten joissakin asioissa. – –” (HN1)

”No se on sitä edustuksellisuutta, että siellä olisi näiden jäsenten ääni kuuluvissa... tämä on varmasti keskeisin. Mutta sitten toisaalta myös toiseen suuntaan, että kyllähän siellä ollaan myös kirittämässä niitä ajatuksia, että miten tätä voitaisi tehdä vielä paremmin.” (HN1)

”– – Ja sitten myöskin, mitä oman kokemuksen kautta tulee, niin myöskin osallistua siihen keskusteluun ja kehittämiseen ennen kaikkea: että ei vain niin kuin sano asioita, mikä omasta mielestä pitäisi tehdä jotenkin toisin, vaan nimenomaan kehittää sitä. Se myöskin se kehittäjän rooli on minusta aika tärkeä, ja mikä taas näin nopeasti sanottuna niin myöskin Arinassa toteutuu. Ja varsinkin uusi johto on lähtenyt minusta hienosti siihen mukaan. Että haastaa myöskin hallintoneuvoston jäseniä osallistumaan siihen kehitystyöhön.” (HN7)

4.6.2 Osuustoiminnallisen tuloksen vaikutukset hallintoon ja hallintotyöskentelyyn

Osuuskaupan hallintoon liittyen haastatteluissa oli tarkoitus myös selvittää uuden tulokäsittelyn eli osuustoiminnallisen tuloksen käyttöönoton vaikutuksia hallintotyöskentelyyn sekä hallintoneuvoston ja hallituksen jäsenten käsityksiin osuuskaupasta. Pyrkimyksenä oli selvittää, onko osuuskaupan omaksuma uusi tulokäsitemuuttanut hallinnon ajattelutapaa tai suhtautumista osuuskaupan strategiaan tai nähdäänkö osuuskauppa ja sen tehtävä eri tavalla kuin ennen osuustoiminnallisen tuloksen käyttöönottoa. Lisäksi oli tarkoitus selvittää hallintoneuvoston ja hallituksen jäsenten näkemyksiä siitä, millaisia vaikutuksia osuustoiminnallisen tuloksen mittaamisella ja raportoinnilla on ollut hallintotyöskentelyyn, miten osuustoiminnallinen tulos heijastuu hallintotyöskentelyssä tai miten siitä kommunikoidaan.

Haastatteluaineiston perusteella osuustoiminnallisen tuloksen käyttöönotolla on ollut pelkästään positiivisia vaikutuksia, vaikkakin haastateltujen näkemykset ja kokemukset hieman vaihtelivat sen suhteen, kuinka merkittävästi tai konkreettisesti osuustoiminnallisen tuloksen mittaaminen ja raportointi ovat vaikuttaneet hallintotyöskentelyyn tai omaan taikka

hallinnon ajattelutapaan esimerkiksi osuuskaupan tehtävästä. Haastateltujen mukaan osuustoiminnallinen tulos on ennen kaikkea terävöittänyt ja konkretisoinut osuuskaupan alkupe-
räistä olemassaolon tarkoitusta, toiminta-ajatusta ja perustehtävää sekä jäsenille tuotettuja
hyötyjä.

*”No se on niin kuin kirkastunut se osuustoiminta-ajatus... voi puhua jopa aatteesta.”
(HN5)*

*”Minun mielestä on [muuttanut], koska nyt tämä perustehtävä korostuu minusta vielä
enemmän kuin aikaisemmin... eli se, että miksi ollaan olemassa. Niin minusta tämä
on niin kuin vienyt toimintaa hyvään suuntaan... että tavallaan ollaan niin kuin lä-
hempänä niitä juuria, mikä osuustoiminnalla on, kuin ennen tätä osuustoiminnallisen
tuloksen mukanaoloa.” (HN4)*

*”No ehkä se on ollut niin keskeinen asia aina siinä, että ei siinä varmaan mitään
semmoista niin kuin hirveän suurta muutosta sillä tavalla. Mutta tosiaan se, että se
on niin kuin helposti ymmärrettävässä muodossa ja sen pystyy niin kuin tavallaan
näkemään... vaikka niin kuin ihan yhdellä koolla ne asiat... niin se on varmaan sitten
se muutos. Että niin kuin niitä etuja ja hyötyjä on niin paljon ja ne ei ole niin kuin
sillä tavalla ehkä yhdellä lauseella kuvattavissa, että: 'Olet asiakasomistaja niin sil-
lon sinä saat tätä ja tätä hyötyä...' Että se riippuu niin siitä, mitä palveluja käytät,
missä alueella asut, ja... Mutta että tämmöisillä juuri esimerkeillä ja laskelmilla niin
kyllä sitä... se on ollut kyllä semmoinen hieno oivallus.” (HN6)*

Haastateltujen mukaan osuustoiminnallisen tuloksen käyttöönotto on ohjannut esimerkiksi
sitä, miten osuuskaupan toiminnan tarkoitusta, liiketoimintaa ja tuloksellisuutta katsotaan tai
mihin kiinnitetään huomiota. Haastatteluaineiston perusteella osuustoiminnallisen tuloksen
säännöllisen seuraamisen myötä osuustoiminta ja osuuskaupan toiminnan tarkoitus, liiketoi-
minta ja tulos nähdään ja ymmärretään laajemmin.

*”– – Varmaan itsekin jonkunlaisen oivalluksen [tein] silloin, kun sitä [osuustoimin-
nallista tulosta] ruvettiin käymään... Niin pelkästään siitä tuloslaskelman mukaisesta
siitä ylijäämästä niin johti siihen, että asiaa ja liiketoimintaa ja sitä toiminnan tarkoi-
tusta ruvettiin miettimään hiukan laajemmin. Että sen se on tuonut ja niin kuin oike-
aan suuntaan sitten johtanut sitä osuustoiminnallista tulosta, jota seurataan. Että ei
pelkästään tuijoteta sitä tuloslaskelman mukaista tulosta, vaan tuota toiminnan tar-
koitusta laajemmin.” (H2)*

*”Ei varmasti sitä [osuuskaupan] tehtävää eri tavalla, että kyllä... vaikka minä sanoin,
että se tärkein mittari on se tulos... niin että mitä jäi viivan alle niin... kyllä ihmiset
tiedostaa kuitenkin hallinnossa sen, että tässä on poikkeuksellinen yritysmuoto ta-
kana. Ja on sitä hakattu kuitenkin päähän niin paljon, että mikä on osuuskaupan teh-
tävä: se ei ole voiton tuottaminen, vaan palvelujen tuottaminen jäsenistölle. Niin en
ehkä näe, että se niin kuin sinänsä se tehtävänkuva olisi muuttunut. Mutta se, että
miten katsotaan asiaa, niin se on ehkä muuttunut ja se mihin niin kuin kiinnitetään
huomiota. Että klassinen 'mitä mittaat niin sitä saat' niin varmasti toteuttaa tässäkin
itseään.” (HN1)*

Kuten jo edellä osuustoiminnallisen tuloksen käyttötarkoitusta ja suoritusmittareita tarkasteltaessa tuli ilmi, osuustoiminnallinen tulos toimii merkittävänä hallinnon työkaluna ja mittarina tai seurannan välineenä. Eräs haastateltu hallintoneuvoston jäsen näki osuustoiminnallisen tuloksen mittaamisen ja raportoinnin nostaneen osuustoiminnan vertailtavuuden paremmin esiin sekä sitouttaneen strategiatyöskentelyyn.

”No ei siinä ehkä työskentelyyn sinänsä, mutta että se [osuustoiminnallinen tulos] on siellä näitä seurattavia asioita, että miten se hyöty kehittyy. Että siitä on tullut sillä tavalla niin kuin yksi seurannan väline ja mittari sitten, että katsotaan, että missä onnistutaan... missä ei onnistuta. – –” (HN3)

”No minä luulen, että se osuustoiminnan niin kuin hyöty on tullut ja vertailtavuus paremmin esille. Ja minun mielestä sitten se myöskin siinä, että kun tähän on niin kuin... tämä on tässä meille niin kuin sisäänajettu... niin siinä on tullut se semmoinen osaaminen ja tavallaan sitoutuminen siihen vähän niin kuin strategiatyöhönkin. Ja sitten, kun itsekin oltiin mukana sitä [strategiaa] tekemässä ja näin niin... Että semmoisena sitouttavana asiana olen nähnyt sen.” (HN5)

”– – niin kuin hallinto niin... edustajisto, hallintoneuvosto... Hallitushan tätä katso 'jumppaa' niin kuin koko ajan... sitä katsotaan kuukausittain, ja sinne on asetettu tavoitteet sinne... siis sehän on tavoitteellista toimintaa se osuustoiminnan niin kuin mittaaminen. – – Niin... se on auttanut hallintoa ymmärtämään, että kuinka iso ja tärkeä asia osuustoiminta on niin kuin ja kuinka laajaa se on ja kuinka paljon erilaisia asioita me saadaan sitä kautta, jota ei aikaisemmin ole niin kuin ymmärrettykään, kun ne on sirpaleina ne asiat... Niin ne nyt kootaan yhteen niin kuin asiakirjaan, ja sitä pitää koko ajan niin kuin parantaa ja miettiä sitä niin kuin laskentaa ja mitä komponentteja sinne otetaan mukaan. Mutta Arinalla on aika hyvin ne asiat nyt jo siellä. Se on lisännyt ymmärrystä kyllä osuustoimintaan.” (H1)

Lisäksi osuustoiminnallisen tuloksen nähtiin konkretisoivan ja tuovan selkeämmin esiin osuuskaupan tuottamat hyödyt. Haastatteluaineiston perusteella osuustoiminnallisen tuloksen käyttöönoton nähdään helpottavan hallinnon niin sanottua viestinviejäroolia jäsenistön ja suuremman yleisön suuntaan, koska sen myötä on olemassa konkreettinen käsite, jolla viestiä osuuskaupan tuottamista hyödyistä.

”– – ei nyt ole mitään sellaista dramaattista muutosta, mutta se [osuustoiminnallinen tulos] on omiaan lisäämään ihmisten ymmärrystä siitä, että miksi me ollaan olemassa ja mihin meitä tarvitaan. Että kyllä minä pidän sitä niin kuin tärkeänä osatekijänä siihen, että tavallaan... Se niin kuin auttaa hallinnon jäseniäkin sitten viestimään eteenpäin siitä... kun joku pysäyttää kadulla ja kysyy, että mikä se Arina, että miksi te teette sitä tai miksi te teette tätä... niin tämä on yksi konkreettinen tapa sitten keskustella siitä, että mitä hyötyä tästä jäsenille on. – –” (HN3)

”– – arvelen, että kun hallinnon jäsenet sitten on vuorovaikutuksessa niin sanotusti ulospäin muihin tahoihin, niin sekin, että sille on saatu niin kuin sellainen nimi tai oma käsite... niin kuin 'osuustoiminnallinen tulos'... niin sekinhän helpottaa niin kuin sen kertomista ja lisää sitä tietoisuutta ja ymmärrystä.” (H3)

” – – Mutta kyllä se [osuustoiminnallinen tulos] varmaan on niin kuin jollakin lailla konkretisoitunut sitä asiaa sitten myös siellä niin kuin hallinnon puolella ja tavallaan tuonut semmoisen hyvän työkalun ikään kuin... – – Jotenkin ihminen ehkä niillä numeroilla sitten konkretisoi niitä asioita. Että se tosiaan varmasti yllättää kyllä aina niin kuin lukijansa se, että mitä kaikkea etuja siitä sitten on siitä osuustoiminnasta. Että se ilman muuta on varmasti semmoinen iso parannus siihen niin kuin ymmärryksen lisäämiseen... on semmoinen konkretia.” (HN6)

Haastatteluiden kautta pyrittiin myös selvittämään, miten osuustoiminnallinen tulos heijastuu hallintotyöskentelyssä ja hallinnon keskusteluissa. Haastateltujen mukaan osuustoiminnallista tulosta ja sen kehittymistä seurataan ja analysoidaan hallinnossa säännöllisesti, ja sitä kautta osuustoiminnallinen tulos on toistuvasti mukana keskusteluissa: osuustoiminnallista tulosta ja sen kehittymistä seurataan kuukausittain hallituksen kokouksessa, ja se on keskeinen osa myös hallintoneuvoston (sääntömääräisiä) kokouksia, joissa toimitusjohtajan katsauksen yhteydessä käydään läpi osuustoiminnallista tulosta ja sen komponentteja. Lisäksi osuustoiminnallista tulosta käsitellään luonnollisesti tilinpäätöksen läpikäymisen yhteydessä.

”Joo, no sitähan [osuustoiminnallista tulosta] niin kuin sitähan käsitellään niin kuin jatkuvasti ja sitten mietitään niitä keinoja ja toimenpiteitä, joilla sitä saadaan niin kuin parannettua... laajennettua sitä niin kuin toimintaa. – –” (H1)

” – – Ja kyllä sitä osuustoiminnallista tulosta Arinan jokaisessa kuukausikokouksessa, jokaisissa hallituksen kokouksissa seurataan, miten se kehittyi. – –” (H2)

” – – ellei ole niin kuin jotakin tiettyä yksittäistä asiaa varten kutsuttu koolle kokous... niin hallintoneuvoston kokoukseen kuuluu aina se, että toimitusjohtaja antaa katsauksen, jossa hän esittelee tämän osuustoiminnallisen tuloksen rakentumisesta. Eli se on niin kuin hyvin keskeinen osa näitä kokoontumisia.” (HN4)

Alla esitetyt hallintoneuvoston ja hallituksen jäsenten kuvaukset havainnollistavat, miten osuustoiminnallinen tulos on vaikuttanut hallintotyöskentelyyn ja muuttanut keskustelun suuntaa tai luonnetta. Osuustoiminnallisen tuloksen käyttöönoton nähtiin laajentaneen katsantokantaa, korostaneen omistajan näkökulmaa ja mahdollistaneen osuuskaupan tarjoamien palvelujen ja etujen alueellisen vertailun.

” – – ehkä semmoinen laajempi katsantokanta ja ehkä myös semmoinen niin kuin alueellisuuden tuleminen siihen mukaan. Jossakin vaiheessa oli tosi tärkeää, että seurattiin sitä talouskohtaisesti palautettua summaa, mikä palautu bonuksina tai säästettiin alennuksina... niin se nyt minun mielestä on jopa vähentynyt, että ei ainakaan niin kuin tuolla edustajistossa ja hallintoneuvostossa sitä niin 'kytätä'. Toki se niin kuin hyvä ei ole, jos se pienenee viestinnällisesti, mutta siis tarkoitan sitä, että se ei ollut sillä lailla, että 'viime vuonna se oli neljä euroa enemmän et miksi tää on nyt vähemmän'. Että semmoisia keskusteluja ei ole enää käyty, koska sitten katsotaan niin kuin tavallaan niitä muitakin osatekijöitä siellä, että... No meillä on vaikka ollut joku

tuplabonuspäivä tai meillä on ollut tällainen alennuskampanja, että se on vaikuttanut tähän niin kuin myynnin pienenemiseen. Että on niin kuin ymmärretty paremmin sitä, että jos jossakin niin kuin tavallaan tarjotaan enemmän, niin se tarkoittaa tuloksellisesti vähemmän viivan alla. Että varmasti siinä on niin kuin sekä mittaaamisen, raportoinnin että niistä keskustelun osalta niin kuin tapahtunut jonkinlaista muutosta.” (HN1)

”Joo. Se [osuustoiminnallinen tulos] antaa niin kuin sen tilannekuvan, että miten me... miten on toteutunut esimerkiksi nämä omistajaedut tai miten se bonus on kehittynyt... minkälaisia tuote... palveluja... etua... on pystytty tarjoamaan. Ja niin kuin se keskustelu on suuntautunut niin kuin enemmän sinne... ja niin kuin mietitään sitä, että miten me pystytään niin kuin... Ja tässä tulee taas niin kuin se alueellisuus: Eli kun meillä on nämä tunnusluvut olemassa, niin se antaa niin kuin paremman pohjan sitten siihen alueelliseen vertailuun. Että kun on nämä tietyt palvelut, missä ne niin kuin jäsenille toteutuu, niin sitten voidaan niin kuin ihan oikeasti verrata, että ’No miten se vaikka se Sodankylän asiakas verrattuna tähän Oulun asiakkaaseen? Miten hän hyötyy niistä palveluista tai eduista?’ Niin se... Ja sitten lähdetään niin kuin miettimään sitten, että jos ne ei toteudu tasapuolisesti... miten niihin voidaan vaikuttaa. Niin minusta se antaa semmoisen pohjan niin kuin sen jäsenen näkökulman vahvemalle mukanaololle.” (HN4)

Erään hallintoneuvoston jäsenen näkemyksen ja kokemuksen mukaan osuustoiminnallinen tulos ei heijastu (S-ryhmän sisäisissä) keskusteluissa vielä niin paljon, koska osuustoiminnallisen tuloksen komponenttien kehittäminen on kesken ja koska osuustoiminnallista tulosta ei olla vielä otettu käyttöön laajemmin S-ryhmässä. Kyseisen haastattelun mukaan keskustelua voisi syntyä eri tavalla sitten kun osuustoiminnallisen tuloksen komponentit vakiintuvat ja osuustoiminnallista tulosta mitataan ja raportoidaan valtakunnallisesti jokaisessa osuuskaupassa.

”Ei minun mielestä ole [paljoa keskusteluissa mukana] – – Ja minä luulen, että se [osuustoiminnallinen tulos] on niin tuore asia, että sitä vielä vähän makustellaan itsekin... Ja koska se on vielä... prosessi elää aika voimakkaastikin, koska sitä kehitellään Arinassa ja sitten varmaan nyt muuallakin ruvetaan miettimään... – – varmaan sitten ihan eri tavalla herättää keskustelua, kun se on käytössä jokaisessa osuuskaupassa. Olettaisin näin, koska sitä pystytään sitten taas... se herättää varmasti enemmän keskustelua, koska sitä valtakunnallisesti, kun sitä käytetään. Oletan, että se tulee käyttöön jossakin vaiheessa valtakunnallisesti.” (HN7)

4.6.3 Toimitusjohtajan kaksoisrooli ja sen vaikutukset hallintotyöskentelyyn

Toimitusjohtaja hallituksen puheenjohtajana

Kuten edellä on kuvattu, hallinnointikoodista poiketen Osuuskauppa Arinan toimitusjohtaja toimii osuuskaupan sääntöjen mukaisesti hallituksen puheenjohtajana. Toimitusjohtajan kaksoisrooli toimitusjohtajana ja hallituksen puheenjohtajana nousi myös haastatteluissa osuustoimintaliikkeen ja osuuskaupan erityispiirteinä esiin.

” – Meillähän on semmoinen erikoisuus tässä osuustoimintaliikkeessä, että hallituksen puheenjohtajana on toimitusjohtaja, joka ei tietysti osakeyhtiöissä eikä muissa muodoissa niin käy päinsä ollenkaan, että... hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja on niin kuin sama henkilö, että... siinä varmaan jossakin vaiheessa pitää tehdä jotakin tai sitten ei tarvitse tehdä.” (H1)

” – Ja Arinassahan on siinä mielessä jonkin verran... tai S-ryhmässä on niin kuin omintakeinen se juttu, että hallintoneuvosto valitsee toimitusjohtajan. Ja toimitusjohtajalla on sitten tämmöinen hyvinkin vahva rooli, että kun Osuuskauppa Arinan toimitusjohtaja on myös hallituksen puheenjohtaja. – –” (H2)

” – Mutta että [hallinto]rakenne sinällään on ongelmaton. Että ainoa niin kuin tai jonkun asteinen 'kummajainen' on tämä toimitusjohtajan rooli hallituksen puheenjohtajana, jota sitten näissä Corporate Governance -selvityksissä joudutaan sitten vähän selittelemään. – –” (HN3)

Koska toimitusjohtajan kaksoisrooli on harvinainen suomalaisissa yhtiömuodoissa mutta yleinen osuuskaupoissa, haastatteluissa oli tarkoitus selvittää hallintoneuvoston ja hallituksen jäsenten näkemyksiä ja kokemuksia kaksoisroolista. Haastatteluaineiston perusteella sekä hallituksen että hallintoneuvoston jäsenet ovat kokeneet toimitusjohtajan kaksoisroolin positiivisena ja ongelmattomana. Kaksoisroolin hyvänä puolena todettiin erityisesti se, että toimitusjohtaja on hyvin perillä asioista, minkä nähtiin parantavan tiedonkulkua sekä helpottavan päätöksentekoa ja hallitustyöskentelyä.

” – Eli hyviä puoliahan siinä on tosiaan se, että puheenjohtaja eli toimitusjohtaja on hyvin sisällä asioista ja pystyy viemään ja ohjaamaan sitä keskustelua... – –” (H1)

” – Että sillä lailla minä koen sen niin kuin... hyvin tärkeäksi... että se yhteys on tietenkin sitten hyvin vahva, kun se on sama henkilö. Ja toisaalta... niin tulee niin kuin hyvin vahvasti sitten tietenkin se tieto sitten sieltä. – –” (H3)

”Kun itse en hallituksen työskentelyssä ole mukana... niin en sillä tavalla pysty niin kuin ottamaan kantaa, että... Mutta kuitenkin... jos ajatellaan, että hallitus tekee kuitenkin ne strategiset käytännön päätökset... niin näkisin tärkeänä, että toimitusjohtaja on siinä niin kuin myöskin sitten vetämässä toimet... En näe siinä mitään ongelmaa.” (HN4)

Kuten luvussa 4.1 on esitetty, Corporate Governance -selvityksessä toimitusjohtajan kaksoisroolia perustellaan kaksiportaisella hallintomallilla, jossa hallintoneuvostolla on valvontarooli ja sen puheenjohtajalla lisäksi hallituksen ja toimitusjohtajan valvontaan liittyviä erityistehtäviä (ks. Osuuskauppa Arina, 2023g, s. 10). Myös haastatteluissa hallintoneuvoston ja erityisesti toimitusjohtajan hallinnollisena esihenkilönä toimivan hallintoneuvoston puheenjohtajan valvontarooli nostettiin merkittävänä tekijänä esiin toimitusjohtajan kaksoisrooliin liittyen. Lisäksi hallintoneuvoston puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan läsnäolo- ja puheoikeus hallituksen kokouksissa otettiin esiin.

” – En näe sitä [kaksoisroolia] ongelmana, koska hallintoneuvoston tehtävähän on sitten katsoa, että onko hallitus ja toimiva johto muutenkin toiminut oikein ja... – –” (HN7)

” – Ja ehkä se sitten on se... sanotaanko se perälauta sitten siinä, että on tämä hallintoneuvosto ja hallintoneuvoston puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja... että, jos tulisi jotain ongelmia, niin on ikään kuin joku taho, joka voi sitten vielä niin kuin puuttua siihen. Että se ei ole niin kuin... jos olisi niin kuin osakeyhtiömuotoisesti, että on vain hallitus eikä ole hallintoneuvostoa ja edustajistoa... niin se olisi aika vaikea... tai aika mahdoton tilanne suoraan sanottuna. Mutta minun mielestä se [kaksoisrooli] on mahdollista siksi, että on nämä muut rakenteet tässä. – –” (H3)

” – Minä en näe sitä [kaksoisroolia] niin kuin negatiivisena asiana. Koska kuitenkin sitten niin kuin hallintoneuvoston puheenjohtaja istuu siellä hallituksen kokouksessa. Että heillä on läsnäolo-oikeus, sekä varapuheenjohtajalla että puheenjohtajalla. Ja sillä tavalla se tieto niin kuin kulkee. – –” (HN2)

Vaikka haastattelujen perusteella toimitusjohtajan kaksoisroolissa nähdään paljon hyvää, ja se on Arinassa koettu toimivaksi, haastatellut myös tunnistivat ja tiedostivat yleisesti kaksoisrooliin liittyvät haasteet tai riskit. Haasteena nähtiin muun muassa toimitusjohtajan valta-asema päättää, mitä asioita hallituksen kokouksissa nostetaan esille.

” – Mutta kun toimitusjohtaja on esittelijä samalla, niin esittelijähän päättää hyvin paljon, mitä asioita hän tuo hallituksen käsiteltäväksi... niin siinä on minun mielestä semmoinen niin kuin kriittinen paikka. Meillä menee niin kuin tosi hyvin... ei siinä ole... siis ei ole mitään niin kuin ongelmaa. Mutta jos yleisellä tasolla puhutaan, niin siinä on haaste siinä kohtaa. – –” (H1)

”No siis se teoriassa on ongelma, käytännössä ei ole ollut ongelma. – – Nyt jos ajatellaan osuuskaupassa toimitusjohtaja on esittelijä ja valmistelija... ja sitten hän on päättävän elimen puheenjohtaja... niin tavallaan siinä on niin kuin se teorian riskin paikka siihen, että tavallaan sen hallituksen niin kuin itsenäisyyden... tai niin kuin se, että miten hallitus voi olla vastapuoli toimitusjohtajalle, joka samaan aikaan on puheenjohtaja. Että se meidän mallissa... kun siellä on sitten hallintoneuvoston puheenjohtaja, joka on toimitusjohtajan esimies... niin hänen rooli on vähän vastaava kuin osakeyhtiössä hallituksen puheenjohtajan rooli. Mutta siinä on aste-ero... että mitään ongelmia ei ole ollut, ja [S]-ryhmä niin kuin laajemminkin on toiminut hyvin. Mutta jos haetaan niin kuin tämmöistä rakenteellisesta riskin paikkaa, niin tämä on sellainen.” (HN3)

Haastateltujen mukaan toimitusjohtajan kaksoisroolin onnistuminen riippuu toimeen valitusta henkilöstä: vaikka hallintoneuvoston valvontarooli koettiin turvaavana tekijänä, haastatellut näkivät riskin, että valvontarooli ei ole aina välttämättä riittävä, mikäli toimitusjohtajan valinta jostain syystä epäonnistuu. Toisaalta kaksoisroolin mahdollisista riskeistä huolimatta muuta vaihtoehtoa on vaikea nähdä tai esittää muun muassa hallituksen puheenjohtajatehtävän sivutoimisuuden takia: haastatellut hallintoneuvoston jäsenet näkivät haasteena löytää hallituksen puheenjohtajiksi henkilöitä, jotka pystyisivät sitoutumaan sivutoimiseen

puheenjohtajuustehtävään. Eräs haastateltu hallintoneuvoston jäsen kuitenkin totesi, että toimitusjohtajan kaksoisroolin toimivuutta on hyvä säännöllisesti arvioida.

” – Eli osuuskaupoissahan siinä [kaksoisroolissa] on niin kuin hyvää ja huonoa minun mielestä. Minä en nyt puhu välttämättä Arinasta. Se on hyvää silloin, jos siihen löytyy todella asiantunteva osaava henkilö. No Arinassa on ollut hyvä tuuri, että nykyinen toimitusjohtaja ja edeltäjä on ollut niin kuin huippuammattilaisia. Ja silloin heillä on toimitusjohtajana paljon päätösvaltaa, mutta myös sitten hallituksen puheenjohtajana paljon päätösvaltaa. Mutta sitten, jos se valinta on mennytkin pieleen – – niin on siinä valtava riski sitten sen niin kuin yrityksen kannalta. Että on osaamaton toimitusjohtaja, joka vielä toimii hallituksen puheenjohtajana, niin siinä saattaa tulla paljon vahinkoa ennen kuin siihen sitten hallintoneuvosto ehtii jollakin vuoden tai kahden viiveellä puuttumaan. – –” (H2)

” – – Mutta sitten tullaan siihen, että mikä sitten olisi niin kuin vaihtoehto. Sitten pitäisi olla melkein pätoiminen tai puolipäiväinen hallituksen puheenjohtaja... sitten jos toimitusjohtaja ei olisi hallituksessa, vaan olisi esittelijä. Niin sitten tavallaan tulee niin kuin rakenteellinen muutos siihen, että mistä löydetään puheenjohtajia, jotka pystyisi sitten panostamaan ajallisesti niin paljon tämmöiseen sivutehtävään. Kun se kuitenkin ei varmaankaan olisi pätoiminen tehtävä.” (HN3)

”Joo, se [kaksoisrooli] on ihan mielenkiintoinen asia. Ja jonkun verranhan siitä... jossakin vaiheessa muistan, että käytiin keskustelua. Mutta siitä ei ole minun... minulla on sellainen käsitys, että se toimii hyvin, eikä siinä ole semmoisia negaatioita tullut, että sitä keskustelua olisi käyty esimerkiksi siinä sävyssä, että 'pitää vaihtaa' Mutta se, että aina on hyvä arvioida, että onko tämä toiminta hyvä. – –” (HN2)

Toimitusjohtajan (kaksoisroolin) vaikutus hallintotyöskentelyyn

Osuustoiminnallisen tuloksen käyttöönoton vaikutusten lisäksi haastatteluissa oli tarkoitus selvittää toimitusjohtajan kaksoisroolin vaikutuksia hallintotyöskentelyyn ja esimerkiksi sitä, ovatko haastateltavien tehtävät hallinnossa muuttuneet ajan saatossa. Haastateltujen mukaan nykyisellä toimitusjohtajalla on ollut uutta tulokäsitetä suurempi vaikutus hallintotyöskentelyn muuttumiseen. Haastatteluaineiston perusteella sekä hallituksen että hallintoneuvoston tehtävät ovat käytännössä pysyneet samanlaisina, mutta toimintatavat ovat muuttuneet erityisesti uuden toimitusjohtajan myötä. Haastatellut kokivat, että hallinto ja koko organisaatio on otettu hyvin mukaan strategiatyöskentelyyn ja sitoutettu toimintaan.

”No joo... on [tehtävät hallintoneuvostossa] sillä tavalla muuttunut, että toimintatavat on muuttuneet. Että nyt varsinkin nykyisen toimitusjohtajan aikana niin hallintoa on alettu enemmän niin kuin sitouttaa tähän toimintaan. – –” (HN3)

” – – Ja nyt sitten, kun nykyinen toimitusjohtaja tuli siihen [hallituksen puheenjohtajaksi], niin hänellä on ihan uusi niin kuin moderni ote: hän käyttää niin kuin moderneja strategisen johtamisen työkaluja... ja sitten, miten hän niin kuin toiminnallistaa sitä strategiaa. – –” (H1)

”No en... en koe. Että sinänsä sääntömääräisesti ne [tehtävät] on ne samat, että hyväksytään samoja asioita. Sehän on ehkä kivaa, että tuossa jo silloin, kun edellinen

toimitusjohtaja oli 'toimarina' niitä viimeisiä vuosia ja sitten nykyinen toimitusjohtaja, niin on ollut tällaisia niin kuin yhteisiä orientoitumispäiviä. Meitä on osallistettu strategiatyöskentelyynkin nyt. Että ehkä siinä on semmoista, että ollaan päästy sitten osallistumaan enemmän, niin se ehkä on sitten sitä muuttunutta roolia. Mutta rooli on sinänsä sama, mutta ehkä ne tehtävät siellä roolin sisällä on vähän 'pikkuisen' muuttunut." (HNI)

Haastateltujen mukaan erityisesti hallintoneuvostoa on osallistettu enemmän, ja hallintoneuvoston jäsenet olivatkin ensimmäistä kertaa mukana strategian toimeenpanossa, kun Arinan strategia päivitettiin vuosille 2023-2025. Yrityksen johtoryhmän ja kaikkien hallintoelinten (edustajisto, hallintoneuvosto, hallitus, toimitusjohtaja) lisäksi strategian päivittämisen valmistelutyöhön osallistuivat yrityksen keskijohto ja henkilöstön keskuudestaan valitsema vaikuttajaryhmä sekä asiantuntijoita SOK:lta ja yhteistyökumppanilta. (Ks. Osuuskauppa Arina, 2022a.) Strategian valmistelun ja kehittämistyöhön osallistumisen lisäksi eräs haastateltu hallintoneuvoston jäsen koki, että nykyään hallintoneuvostolta vaaditaan aiempaa enemmän aktiivisuutta ja työpanosta.

"-- Että nykyiselläänhän hallintoneuvoston keskeiset tehtävät käytännössä on... hyväksyä strategia, joka nyt on vasta tehty... siinä nyt ensimmäistä kertaa hallintoneuvosto oli aktiivisessa roolissa mukana. Että aikaisemmin sen on aika lailla toimiva johto valmistellut. Sitten se on hallituksen kautta tullut niin kuin siunattavaksi hallintoneuvostoon... mutta että nyt hallintoneuvosto on ollut niin kuin valmistelussa jo mukana niin, että on voinut tuoda näkemyksiä esille. Ja tätä on varmaankin tarkoitus nyt sitten jatkossa vielä tehostaa... --" (HN3)

"Varsinaisesti en koe, että tehtävä on muuttunut, mutta minä koen, että nyt nykyinen johto osallistaa enemmän hallintoneuvostoa siihen työhön. Että tavallaan niin kuin hyvällä tavalla vaatii meiltä hallintoneuvoston jäseniltä enemmän mitä aikaisemmin. -- mutta työtoimintaympäristössä on tapahtunut sellainen selkeä muutos minun mielestä. -- meiltäkin odotetaan enemmän aktiivisuutta siihen ja enemmän panosta siihen Arinan kehittämiseen." (HN7)

Haastatteluaineiston mukaan hallitus kokoontuu vuosittain keskimäärin 11-12 kertaa ja hallintoneuvosto sääntömääräisesti vähintään 3 kertaa. Haastateltujen mukaan nykyisen toimitusjohtajan ja uuden strategian valmistelutyön myötä myös hallinnon kokoontumisia on lisätty. Vuonna 2022 hallitus kokoontui yhteensä 13 kertaa (keskimääräinen osallistumisprosentti: 97,0 %) ja hallintoneuvosto 6 kertaa (keskimääräinen osallistumisprosentti: 89,6 %) (Osuuskauppa Arina, 2023g, s. 8-9). Haastatteluaineiston mukaan perinteisten kokousten lisäksi on ollut muun muassa niin sanottuja strategiapäiviä ja strategiatyön ohessa käytyä seminaarityyppistä keskustelua.

” – – Ja hallitushan kokoontuu keskimäärin 11 kertaa vuodessa. On nyt nykyisen toimitusjohtajan aikana tullut vielä vähän tämmöistä seminaarityyppistäkin keskustelua, kun strategiaa on tehty, niin vähän lisätty sitä kokoontumista. – – ” (H2)

” – – meillä on kuukausittain hallituksen kokoukset... ja sitten osallistun myös hallintoneuvoston kokouksiin kolmesti vuodessa ja edustajiston kokouksiin kahdesti vuodessa... yleensä pääsen niihinkin, että... Ja sitten meillä on välillä tämmöisiä matkoja ja opintomatkoja, strategiapäiviä ja näin... että olen ollut sitten mukana niissä. ” (H3)

Lisäksi haastatellut nostivat esiin mahdollisuudet ”sparraamiseen” sekä oman osaamisen hyödyntämiseen hallinnossa. Toisaalta myös toimikausien kautta karttunut kokemus nähtiin lisäävän omia vaikutusmahdollisuuksia, ja sitä kautta muuttaneen roolia tai tehtäviä hallinnossa. Kysyttäessä tehtävien muuttumisesta ajan saatossa myös kouluttautumisen ja osuustoimintaan perehtymisen merkitys nousivat esiin.

4.6.4 Yhteenveto keskeisimmistä havainnoista

Yllä esitetyn perusteella osuustoiminnallisen tuloksen käyttöönotolla on ollut pelkästään positiivisia vaikutuksia, vaikkakin haastateltujen näkemykset hieman vaihtelivat sen suhteen, kuinka merkittävästi tai konkreettisesti osuustoiminnallisen tuloksen käyttöönotto on vaikuttanut omaan tai hallinnon ajattelutapaan tai hallintotyöskentelyyn. Haastateltujen mukaan osuustoiminnallinen tulos on ennen kaikkea terävöittänyt ja konkretisoinut osuuskaupan alkuperäistä olemassaolon tarkoitusta ja perustehtävää sekä jäsenille tuotettuja hyötyjä. Se toimii hallinnon keskeisenä työkaluna, jota seurataan ja analysoidaan säännöllisesti, minkä myötä osuustoiminta sekä osuuskaupan toiminnan tarkoitus, liiketoiminta ja tulos nähdään ja ymmärretään laajemmin. Osuustoiminnallisen tuloksen koetaan myös helpottaneen hallintoneuvoston viestinviejäroolia, koska on olemassa konkreettinen käsite, jolla viestiä osuuskaupan tuottamista hyödyistä.

Hallinnointikoodista poikkeava toimitusjohtajan kaksoisrooli koetaan Osuuskauppa Arinassa positiivisena ja ongelmattomana, ja sen nähdään edistävän tiedonkulkua ja helpottavan päätöksentekoa ja hallitustyöskentelyä. Osuustoiminnallisen tuloksen positiivisista vaikutuksista huolimatta toimitusjohtajalla nähdään olevan sitäkin suurempi vaikutus hallintotyöskentelyyn. Hallinnon toimintatavat ovat muuttuneet erityisesti uuden toimitusjohtajan myötä: haastatelluaineiston mukaan hallinto ja koko organisaatio on otettu hyvin mukaan strategiatyöskentelyyn ja sitoutettu toimintaan ja epämuodollisempia kokoontumisia on lisätty. Sääntömääräisten tehtävien ja vastuiden lisäksi hallituksen tärkeänä tehtävänä nähdään toimitusjohtajan ja johtoryhmän tukeminen heidän tehtävässään ”sparraamisen” ja

strategiatyön kautta, kun taas hallintoneuvoston tehtävänä korostetaan aktiivista, kaksisuuntaista viestinviejäroolia osuuskaupan johdon ja jäsenistön välillä.

4.7 Teema-alue 6: Osuustoiminnallisen tulokäsitemin ja suoritusmittareiden kehittäminen

Kuten edellä on tullut ilmi, osuustoiminnallisen tuloksen komponentit ovat vielä kehitysvaiheessa, ja niitä jalostetaan parhaillaan myös konsernitason S-ryhmässä. Viimeisessä teema-alueessa tarkastellaankin haastateltujen näkemyksiä siitä, miten osuustoiminnallista tulokäsitemin tai osuustoiminnallisen tuloksen komponentteja tulisi mahdollisesti kehittää, millaisia kaksoisluonnetta korostavia mittareita osuuskaupan tulisi ottaa käyttöön ja millaisia haasteita osuustoiminnallisten suoritusmittareiden kehittämiseen mahdollisesti liittyy.

4.7.1 Osuuskaupan tulokäsitemin ja suoritusmittareiden kehittäminen

Haastatteluissa oli tarkoitus selvittää haastateltavien näkemyksiä siitä, minkälainen tulokäsitemin osuuskaupassa tulisi olla tai miten nykyistä Osuuskauppa Arinan raportointia osuustoiminnallista tulosta tulisi kehittää. Haastatellut vaikuttivat suhteellisen tyytyväisiltä osuuskaupan nykyiseen tulokäsitemineseen sekä osuustoiminnalliseen tulokseen, jossa huomioidaan osuuskaupan tuloksellisuus ja tuotetut asiakasomistajahyödyt. Kuten ensimmäisessä teema-alueessa on kuvattu, tuloksellisuutta, kannattavuutta ja tehokkuutta korostetaan osuuskaupan toiminnan tarkoituksen toteuttamisen näkökulmasta: liiketoiminnan tulee olla kannattavaa, jotta osuuskauppa pystyy kehittämään tuotteita ja palveluita ja myymään niitä kilpailijoitaan edullisemmin. Kannattava liiketoiminta edellyttää riittävää tulosta ja tehokasta liiketoimintaa, joka puolestaan edellyttää kustannustehokkuutta esimerkiksi kulujen minimoinnin kautta, kuten eräs hallintoneuvoston jäsen kuvasi.

”Se [tulokäsitemin] on juuri tommoinen... eli siinä pitää olla niin kuin 'taloustulos', mutta siinä pitää olla myös sitten se asiakasomistajan se hyöty. – –” (H1)

”No tulisi olla riittävä tulos. – – niin kuin jos ajatellaan tuloslaskelmaa alhaalta ylöspäin... niin meidän on saavutettava... niin kuin... tai kaksi asiaa: on tehtävä riittävästi tulosta, jotta me voidaan kehittää palveluita, ja sitten meidän on ylärivillä pystyttävä myymään palveluja ja tuotteita edullisemmin kuin meidän kilpailija, jotta me täytetään se toiminnan tarkoitus. Ja se tapahtuu sillä, että tässä välissä olevat kulut on saatu minimoitua niin, että me pystytään liiketaloudellisesti toimimaan tehokkaammin kuin muut... jotta tämä yhtälö voisi sitten toteutua. – –” (HN3)

Vaikka osuustoiminnallisessa tulokäsiteminissä korostettiin tuloksellisuutta, kannattavuutta ja tehokkuutta, pelkän ylijäämän, liiketuloksen tai ”kokonaistoiminnan tuloksen” (tilikauden

tuloksen) esittäminen nähtiin suppeaksi. Haastatteluaineiston mukaan osuuskaupan kohdalla tulisikin puhua laajasta tulokäsitteestä, joka kuvaa sitä, mihin osuuskaupan tulos käytetään ja miten osuuskauppa hyödyttää jäseniään, ympäröivää yhteisöään, toimialuettaan ja elinkeinoelämää. Osuustoiminnallisen tuloksen nykyisten komponenttien ohella korostettiin muun muassa investointien, työllistämisen ja verotulojen kautta tuotettua hyötyä toimialueelle, joista Arina empiirisen aineiston perusteella jo viestii paikallisen arvonluonnin ja verojalanjäljen mittareiden muodossa sekä osana Arinalle lanseerattua vastuullisuusviestinnän ”Sydän Pohjois-Suomelle” -konseptia. Kyseinen konsepti nähtiinkin hyvänä ”johdannaisena” osuustoiminnallisesta tuloksesta ja osana laajaa tulokäsitettä, kuten eräät hallintoneuvoston jäsenet kuvasivat.

”No... kyllä minun mielestä siis osuustoiminnallinen tulos – – että se antaa paljon laajemman kuvan siitä, mitä se osuuskauppa tekee siellä. Mitä kaikkea hyvää se tekee jäsenilleen ja sille ympäröivälle yhteisölle, sille elinkeinoelämälle... ja se, missä se osuuskauppa toimii... – – Että jos se pelkästään se viestintä rajoittuisi siihen, että kerrotaan että: ’Vuonna 2023 Osuuskauppa Arina tulee tekemään 37 miljoonan ylijäämän.’ Niin sitten vain keskustellaan, että: ’No onko se vähän vai paljon, tai mitä sen taustalla on?’ Niin se on aika suppea näkökulma. – –” (H2)

”Joo. Tietysti on tärkeää se, että mikä on se meidän osuustoiminnallinen tulos... miten me pärjätään tässä myynnin kehityksessä... mikä on se kokonaistoiminnan tulos... miten me pystytään investoimaan... eli mihin me käytetään sitä tulosta... miten työpaikat kehitty... Ja sitten, jos ajatellaan, että meidän niin kuin tällöinen keskeinen ajatus on, että ’Sydän Pohjois-Suomelle’... eli mikä on se vaikutus tälle meidän asuinalueelle... esimerkiksi verotulojen kautta tai työpaikkojen kautta tai investointien kautta... niin meillä on... Minä näen sen hyvin laajana tämän tulokäsitteen. Että siinä on monia näkökulmia, mitä on hyvä pitää esillä... ja seurata.” (HN4)

”Ehkä se niin kuin tästä ’Sydän Pohjois-Suomelle’ on minun mielestä niin kuin hyvä semmoinen taas niin kuin johdannainen siitä osuustoiminnallisesta tuloksesta. – –” (HN1)

Myös vastuullisuuden mittaaminen nousi haastatteluissa esiin osuustoiminnallisesta tulokäsitteestä kysyttäessä. Ympäristövastuun osalta korostettiin muun muassa Arinan tekemiä hiilijalanjäljen ja hävikin pienentämis- ja vähentämistoimenpiteitä, kuten 30 ja 60 %:n iltalennuksia punalaputetuista vanhaksi menevistä elintarvikkeista S-ryhmän ruokakaupoissa, sekä tavoitteita energiaomavaraisuuden suhteen. Vaikka punalaputetut tuotteet toimivat hävikin vähentämistoimenpiteenä, eräs haastateltu korosti, ettei osuuskaupan tavoitteena kuitenkaan ole tilata liikaa tavaraa, jota myydä alennuksilla. Punalaputetut tuotteet toimivatkin myös osuuskaupan prosessien toimivuuden mittarina.

”– – Mutta sitten erittäin tärkeä asia tästä tuloksellisuudesta on... joka on minun mielestä jäänyt vähän vähälle... niin on tämä ympäristöasioiden niin kuin

mittaaminen ja niin kuin tällaiset asiat. Mehän ollaan tosi hyvin nyt siinä niin kuin parannettu. – – tuossa aurinkoenergiassahan me ollaan hyvin vahvasti mukana, ja meidän pyrkimys on, että me ollaan tosiaan aurinkoenergiassa niin kuin oma... tai siis energiassa omavaraisia. – – Ja sitten yksi asiahan on tietysti tämä hävikin vähentäminen. Sekin ihan 'detskuna', että sehän on hieno juttu, että annetaan se 'kolkytä ja kuuskytä pinnaa' [viittaa 30 ja 60 %:n alennuksiin punalaputetuista elintarvikkeista]. Siis se tavara menee niin kuin kiertoon sieltä. – –" (H1)

"– – No nyt sitten asiakkaat valittaa, että kun ei niitä ole niitä kolmenkymmenen prosentin (30 %:n) tuotteita. 'No hei haloo'... ei osuustoiminnan tehtävänä ole tilata liikaa tavaraa ja myydä sitä 30 %:n alennuksella... eikö niin? Mitä vähemmän niitä on niitä 30 %:n tuotteita, se tarkoittaa, että sitä paremmin meillä se prosessi toimii. Ja sekinhän on niin kuin yksi mittari, että paljonko me joudutaan myymään sillä kolmelakymmenellä 'pinnalla'. – –" (H1)

Myös osuustoiminnallisen tuloksen täydentäminen vastuullisuuteen liittyvillä komponenteilla nousi esiin haastatteluissa osuustoiminnallisen tulokäsitteen tai osuustoiminnallisen tuloksen komponenttien kehittämistä kysyttäessä. Koska nykyisessä muodossaan oleva osuustoiminnallinen tulos kuvaa yksilökeskeisiä taloudellisia hyötyjä, haastatteluaineiston perusteella osuustoiminnallista tulosta voisi mahdollisesti täydentää vastuullisuuteen, kuten sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen, liittyvillä komponenteilla, jotta osuustoiminnallinen tulos viestisi myös osuuskaupan vastuullisuudesta.

"Niin... tuokin voisi muuten olla tosi hyvä, että se jotenkin niin kuin havainnollistettaisiin siinä osuustoiminnallisessa tuloksessa, että se on vastuullista. Koska nythän ne on niin kuin sellaisia yksilökeskeisiä ne hyödyt tai mitä siellä niin kuin... että 'näin paljon sinä saat euroja, näin paljon sä hyödyt ilmasista pankkipalveluista'... se on täysin niin kuin henkilökohtaisen euron ympärillä pyörivä. Että aika monet varmaan arvostaa myös sitä niin kuin globaalia vastuunäkymää, tai yhä enemmän todennäköisesti arvostetaan jatkossa sitäkin. – –" (H3)

"– – Sitten tämä osuustoiminnallinen tulos on hyvä, mutta että voisiko siellä olla vielä joku niin kuin vastuullisuus... ei indeksi, mutta siis... – – yhtenä komponenttina mukana siinä kertomassa siitä toiminnasta... niin minun mielestä voisi olla. Että siellä olisi sosiaaliset ja ympäristökysymykset ja muut, että..." (H1)

Osuustoiminnallisen tuloksen tai tulokäsitteen kehittämisen lisäksi haastatteluissa kysyttiin haastateltavien näkemyksiä siitä, millaisia osuuskaupan kaksoisluonnetta korostavia mittareita osuuskauppa voisi ottaa käyttöön. Esiin tuotiin erilaisia jäsenmäärään, toimialueen talouspeittoon, asiakaskokemukseen, osuuskaupan tarjoamiin palveluihin ja asiakasomistajahyötyihin liittyviä mittareita, jotka kuvaavat, kuinka hyvin osuuskauppa on onnistunut tehtävässään. Lisäksi mainittiin osuustoiminnan tunnettuuteen ja brändimielikuvaan liittyviä mittareita, jotka liittyvät jäsenmäärän kasvattamiseen. Kuten alla olevat sitaatit osoittavat,

osa haastateltujen mainitsemista mittareista on Arinassa jo käytössä, ja niihin liittyviä asioita seurataan (esimerkkinä jäsenmäärän kehityksen seuranta).

”No en nyt yhtäkkiä keksi uusia mittareita tämän osuustoiminnallisen tuloksen lisäksi. No toki yksi mittari on vaikka jäsenmäärän kehitys, jota myös seurataan: että mitä enemmän meillä on jäseniä ja kuinka... mitä isompi jäsenpeitto on kaikista alueen talouksista, niin sehän kuvastaa sitä, että me on onnistuttu tehtävissä, me ollaan kiinnostava palveluntuottaja. Ja sitten, jos nämä lähtisi laskuun, niin siis se on yksi konkreettinen mittari siitä, että onnistutaanko vai ei. Jos meillä liikevaihto kasvaa, meidän jäsenmäärä kasvaa, ja kasvaa niin kuin... liikevaihto kasvaa markkinaa nopeammin. Sehän kuvaa sitä, että meidän omistajien mielestä me on onnistuttu riittävästi tehtävässä, että on niin kuin käytännössä valittu meidän oven ripa eikä jotakin toista oven ripaa enenevässä määrin. Että kyllä ne mittarit tulee niin kuin helposti tällöisten seurantojen kautta. – –” (HN3)

”– – Että ehkä vielä enemmän semmoista niin kuin sen asiakaskokemuksen ja brändimielikuvan ja tämäntyyppisiä asioita, joita paljon mitataan ja... – – että miten tämä osuustoiminta saadaan tunnetuksi ja miten osuuskaupan nämä bonusmallit ja muut saadaan niin kuin nuoria jäseniä palvelemaan – – että vaikkei se jäsenmaksu ole kuin sen 100 euroa, ja melkein saman verran saa etuja, jos haluaa liittyä... niin kuitenkin, miten saadaan kaikki liittymään jäseniksi.” (H2)

4.7.2 Osuustoiminnallisten suoritusmittareiden määrittämisen haasteet

Kuten edellä on esitetty, Osuuskauppa Arinalla on käytössä useampia mittareita. Haastatellut korostivatkin mittaamisen ja mittareiden tärkeyttä, mutta tunnistivat myös niihin liittyvät haasteet. Haastatteluaineistosta nousi esiin muun muassa näkemys siitä, että useamman eri mittarin tai uusien mittareiden sijaan osuustoiminnallinen tulos ja muut olemassa olevat olennaiset mittarit tulisi esittää selkeästi ”yhdessä näkymässä”, josta ilmenisi osuuskaupan kannattavuus ja se, mihin osuuskaupan tuottama tulos käytetään mukaan lukien jäsenten saamat hyödyt ja osuuskaupan tekemät kauppapaikkainvestoinnit.

”– – Mutta totta kai siis se, mitä enemmän pystyy konkretisoimaan niitä asioita ja näyttämään... esimerkiksi numerot on hirveän yksinkertaisia ja hyviä asioita, että jos pystyy numeroina näyttämään asioita, niin kyllähän silloin se... sitä pystyy niin kuin vertailemaan paljon paremmin. Ja varmaan pyritäänkin siihen, että niitä on... sitä numerofaktaa on siellä taustalla sitten. Mutta se on joissakin asioissa vähän vaikeampi sitten ehkä tehdä.” (HN7)

”No periaatteessa meillä on hyvät mittarit, mutta ehkä ne pitäisi kasata niin kuin sillä tavalla yhteen näkymään, että ne näkyisi niin kuin yhtä aikaa selkeästi: Että mikä on se Arinan niin kuin taloudellinen kannattavuus... ja paljonko me annetaan... paljonko me ollaan jaettu sitä niin kuin tänne osuustoiminnallisen tuloksen kautta ihmisille... Ja sitten meidän pitää näyttää, että jos me tehdään vaikka 30 'milliä' tuloa, niin mitä me sillä tuloksella tehdään. Eli me tehdään sillä niin kuin uusia kauppapaikkoja sadalla miljoonalla. Eli tällöinen niin kuin 'dashboard' niistä asioista, että ne näkyy niin kuin selkeästi yhdessä niin kuin kuvassa... tai asetellaan ne sillä tavalla, että ne näkyy siinä niin... Tässä on se minun mielestä se ratkaisu että...” (H1)

” – Ja sitten esimerkiksi työllistäminen, nuorten työllistäminen, kesätyöntekijöiden määrä... kaikki... Siellähän on paljon niin kuin semmoisia mittareita, jotka niin kuin vaikuttaa... tuo hyvinvointia tälle alueelle. Niin sieltä pitäisi valikoida niin kuin sopiva 'mixi' siihen. Osuustoiminnallinen tulos on esimerkiksi se, ja sitten se taloudellinen tulos... Sitten siitä taloudellisesta tuloksesta... paljonko me tehdään investointeja... paljonko maksetaan yhteisöveroja ja niin edelleen ja niin edelleen. Ja paljonko me käytetään niin kuin paikallisia alihankkijoita... ja paljonko me ostetaan niin kuin esimerkiksi elintarvikkeita paikallisesti ja niin edelleen. – – Kaikki elementit on... se pitää vain 'fiksusti' niin kuin miettiä.” (H1)

Haastatteluissa pohdittiin myös mahdollisuutta yhdistellä osuustoiminnallisen tuloksen, paikallisen arvonluonnin ja verojalanjäljen mittareita. Osuuskauppa Arinan raportoimat paikallisen arvonluonnin ja verojalanjäljen mittarit kuvaavat muun muassa haastateltujen mainitsemien palveluverkostoinvestointien, nuorten ja kesätyöntekijöiden työllistämisen ja yhteisön tuloverojen kautta syntyvää hyötyä toimialueelle. Kuitenkin jos kyseiset mittarit olisivat samaa mittaria, sitä voisi olla osuustoiminnallisen tuloksen tapaan haastava viestiä tai (suuren yleisön) sisäistää, kuten eräs haastateltu kuvasi.

” – Ne [viittaa osuustoiminnallisen tuloksen, paikallisen arvonluonnin ja verojalanjäljen mittareihin] ei ehkä voikaan olla samat niin kuin... mutta voihan niitä niin kuin ehkä yhdistellä eri tavalla. Että nyt niitä käsitellään hyvin niin kuin erillisinä. – –” (H3)

”Minun mielestä se [osuustoiminnallinen tulos] on se päämittari, josta niin kuin puhutaan siis enemmän... julkisesti tarkoitan. Että varmaan siinä on se, että kun se on ollut jo vaikea niin kuin kommunikoida ja suuren yleisön ymmärtää, niin jos siihen tuotaisiin vielä tämä yhteiskunnallinen taso [viittaa paikallisen arvonluonnin ja verojalanjäljen mittareihin]... onhan sitäkin viestitty... mutta sanotaanko, että se on vähän erityyppistä se viestintä siitä kuin sitten sen osuustoiminnallisen tuloksen.” (H3)

Haastatellut tunnistivat osuustoiminnallisen tuloksen ja osuustoiminnallisten suoritusmittareiden määrittämiseen sekä mittareiden yhdistelemiseen tai esittämiseen liittyvät haasteet. Edellä esitetyn lisäksi joidenkin kaksoisluonnetta korostavien mittareiden kehittäminen tai osuuskaupan vastuullisuuden määrittäminen nähtiin haastavaksi. Esimerkiksi eräs haastateltu esitti Arinalle haasteen kehittää mittareita, jotka mittaisivat sitä, pystyykö Arina kannattamattomien toimipaikkojen lopettamistilanteissa säilyttämään palveluverkon karsimisen myötä palveluja menettäneet asiakasomistajat osuuskaupan jäseninä ja kompensoimaan heille menetetyt palvelut.

” – Minulla oli tuossa yksi asia, minkä halusin sanoa... siihen niin kuin, että mitä se osuustoiminnallinen tulos käsittää... Niin minun mielestä siellä voisi olla niin kuin jotenkin se vastuullisuus vielä jonkinlaisena osiona. Ei kukaan pysty sitäkään sanomaan, että mikä niin kuin on riittävä vastuullisuuden taso... mutta vaikka joku Arina tekee ymmärtääkseni kaikista SOK:n toimijoista niin kaikista vaikuttavimpia

tämmöisiä niin kuin hiilijalanjäljen pienentämistoimenpiteitä. Että miten sen voi vaikka tuoda jossakin tuommoisessa tuloksessa esille osana sitä, niin se olisi minun mielestä kiinnostavaa myös.” (HN1)

”Nyt heitän kyllä pahan haasteenkin omalle kaupalle. Mutta esimerkiksi kun omalta alueeltakin on yksikköjä nyt, ja tästä läheltä yksikköjä lopetettu... kannattamattomia yksikköjä... niin yksi tällöinen mittari voisi olla sitten, että pystykö Arina pitämään nämä jäsenet alueella... tai niin kuin jäseninä tällöiset ihmiset, joilta on viety palveluja. Ja sitten joku toinen mittari... että millä tavalla Arina on mahdollisesti pystynyt niin kuin jotenkin kompensoimaan ja niin kuin tarjoamaan jotakin muuta vastaavaa palvelua. Että minä en tiedä, onko tällöiseen mittareita, mutta varmaan jonkunlaisia voisi kehittää myöskin... lisäksi. Koska se täytyy nyt hyväksyä se, että jos siellä on palveluja... jouduttu palveluverkkoa karsimaan... niin että onko pystytty tarjoamaan mitään sitten tilalle... jotakin vastaavaa.” (HN7)

4.7.3 Yhteenveto keskeisimmistä havainnoista

Yllä esitetyn perusteella osuuskaupan tulokäsitteen tulisi heijastaa laajaa tulokäsitettä, joka ylijäämän lisäksi kuvaa sitä, mihin osuuskaupan tulos käytetään ja miten osuuskauppa hyödyttää jäseniään, ympäröivää yhteisöään, toimialuettaan ja elinkeinoelämää. Haastateltujen näkemykset osuuskaupan tulokäsitteestä vastaavat pitkälti Osuuskauppa Arinan osuustoiminnallisen tuloksen, paikallisen arvonluonnin ja verojalanjäljen mittarien sekä vastuullisuusviestinnän ”Sydän Pohjois-Suomelle” -konseptin kautta välittyvää kuvaa.

Haastatellut esittivät myös muutamia näkemyksiä siitä, miten osuustoiminnallista tulosta ja sen komponentteja voisi kehittää ja millaisia osuuskaupan kaksoisluonnetta korostavia mittareita osuuskauppa voisi ottaa käyttöön. Osuustoiminnallisen tuloksen yksilökeskeisiä taloudellisia asiakasomistajahyötyjä kuvaavien komponenttien rinnalla korostettiin muun muassa vastuullisuuteen liittyviä komponentteja sekä paikallisen arvonluonnin ja verojalanjäljen mittareiden muodossa mitattua, investointien, työllistämisen tai verotulojen kautta tuotettua hyötyä toimialueelle. Kaksoisluonnetta korostavina mittareina tuotiin esiin muun muassa jäsenmäärään ja -hyötyihin liittyviä mittareita, joista osa on kuitenkin haastatteluaineiston mukaan Arinassa jo käytössä.

Empiirisen aineiston perusteella Arinalla on käytössä useampia mittareita. Haastatteluaineistosta nousikin esiin näkemys siitä, että uusien mittareiden sijaan jo olennaisimmat olemassa olevat mittarit tulisi esittää selkeästi ”yhdessä näkymässä”, josta ilmenisi osuuskaupan kannattavuus ja se, mihin osuuskaupan tuottama tulos käytetään. Mittaamisen ja mittareiden tärkeyttä korostettiin, mutta haastatellut tunnistivat mittareiden määrittämiseen, yhdistelemiseen tai esittämiseen liittyvät haasteet: mitä komponentteja osuustoiminnallisen tuloksen

tulisi sisältää tai tulisiko tiettyjä paikallisen arvonluonnin komponentteja yhdistellä tai liittää osaksi osuustoiminnallisen tuloksen mittaria.

5 KESKUSTELU

Tässä luvussa suhteutetaan haastattelu- ja muusta empiirisestä aineistosta tehtyjä havaintoja aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen ja sitä kautta kuvataan, mitä uutta tutkielman pohjalta opittiin. Tutkielman empiirisestä aineistosta tehdyt keskeisimmät havainnot liittyvät tuloksellisuuden merkitykseen osuustoiminnassa, osuustoiminnalliseen tulokseen ja muihin osuustoiminnallisiin mittareihin, osuuskaupan tuottamien hyötyjen kehittämiseen ja näkyvämpään esiin tuomiseen sekä osuuskaupan hallinnon työkaluihin, hallinnon osallistamiseen ja hallintoelimien yhteistyöhön.

5.1 Tuloksellisuuden merkitys osuustoiminnassa

Vastaten Tuomisen ym. (2013) tutkimustuloksia tuloksen roolista ja voiton tavoittelun taustalla olevista syistä suomalaisissa kuluttajaosuuskunnissa Osuuskauppa Arinassa voiton tavoittelun taustalla olevat syyt juontavat juurensa osuuskaupan toiminnan tarkoituksesta: tuloksellisuus ja kannattavuus nähdään edellytyksinä palvelujen ja etujen tuottamiselle sekä keinoina rahoittaa liiketoiminnan ja alueellisen elinvoimaisuuden kehittämisen vaatimat investoinnit. Toisin sanoen voiton tavoittelu nähdään keinona osuustoiminnan päämäärien saavuttamiseen (Cornforth, 2004; Heikkilä, 2020, s. 28-29; Hind, 1997). Haastatteluaineiston mukaan osuuskaupan tulokäsitteen tulisi heijastaa laajaa tulokäsitettä, joka ylijäämän lisäksi kuvaa sitä, mihin osuuskaupan tulos käytetään ja miten osuuskauppa hyödyttää jäseniään, ympäröivää yhteisöään, toimialuettaan ja elinkeinoelämää. Tämä vastaa pitkälti Osuuskauppa Arinan raportointien osuustoiminnallisen tuloksen, paikallisen arvonluonnin ja verojalanjäljen mittareiden sekä vastuullisuusviestinnän ”Sydän Pohjois-Suomelle” -konseptin kautta välittyvää kuvaa.

Tarkasteltaessa Arinan omaksuman laajan tulokäsitteen heijastumista kilpailukykyyn voi nähdä, että osuustoiminnan kaksoisluonne ja osuuskaupan tavoite maksimoida jäsenhyötyä johtavat väistämättä kompromissitilanteisiin ja edellyttävät tasapainottelua liiketoiminta- ja jäsenyhteisöroolin välillä. Haastatteluaineistosta tehtyjen havaintojen perusteella perinteiset kannattavuuden tunnusluvut, kuten liike-tulos ja tilikauden tulos, korostuvat keskeisinä mittareina osuuskaupan onnistumisen arvioinnissa, mikä viestii tuloksellisuuden merkittävydestä osuustoiminnassa. Operatiivisen liiketoiminnan tulosta kuvaava liike-tulos onkin tuloslaskelman eristä keskeisin liiketoiminnan tuloksellisuutta ja menestystä arvioitaessa. Kyseinen tunnusluku mittaa yritysten tuloksentuotto-kykyä sekä kustannustehokkuutta, eli kuinka kustannustehokkaasti yritys on saanut myyntiä aikaan. (Ks. esim. Ikäheimo ym., 2019, s. 66-

67, 109.) Osuuskaupan tulosvaateen lisäksi tehokkuusvaatimusta korostettiin. Perinteisten kannattavuuden tunnuslukujen ohella haastatteluaineistossa korostui tehokkuuden sekä toiminnan laajuutta ja sen kehitystä kuvaavat tunnusluvut, minkä voi nähdä heijastavan osuuskaupan liiketoimintaroolia: muiden yritysten tavoin osuuskauppa toimii kilpailluilla markkinoilla, joilla pärjääminen edellyttää muun muassa toiminnan tehokkuutta, kannattavuutta, vakavaraisuutta ja vahvaa markkina-asemaa (ks. esim. Puusa & Saastamoinen, 2021b).

Osuuskuntien jäsenyhteisöroolin ulottuvuuksiksi liitetyt arvopohjaisuus tai yhteisöllisyys (ks. esim. Puusa ym., 2016) eivät tulleet haastatteluaineistossa selkeästi esiin toisin kuin esimerkiksi osuuskauppojen merkitys pienille paikkakunnille. Tuloksellisuuden yhteydessä osuuskaupasta puhuttiin ”viimeisenä savuna” tai ”viimeisenä valojen sammuttajana”, joilla viitattiin siihen, että pienemmillä tai syrjäisemmällä paikkakunnilla palvelut ja huoltovarmuus pyritään viimeiseen asti säilyttämään. Siitä huolimatta haastatellut painottivat, ettei kannattamattomia yksiköitä tule ylläpitää tai kompensoida kannattavilla yksiköillä. Haastateltujen mukaan toimipaikkojen lopettamispäätökset ovatkin vaikeita päätöksiä ja usein hallinnossa esillä, sillä ne heijastuvat helposti asiakasomistajien lukumäärään: Siellä, missä on kattavat palvelut, siellä ovat myös asiakasomistajat. Jos alueella ei ole kauppoja ja palveluita ja sitä kautta vetovoimaa, siellä ei myöskään ole samalla lailla asiakasomistajia. Asiakasomistajien lukumäärä puolestaan heijastuu lopulta osuuskaupan tuloksellisuuteen ja syntyvään ylijäämään.

Tasapainottelu liiketoiminta- ja jäsenyhteisöroolin välillä näkyy myös osuuskaupan ylijäämän käyttötavoissa. Jäsenille maksettavien osuusmaksun korkojen ja ylijäämänpalautusten sijaan Osuuskauppa Arina priorisoi investoinnit, mitä haastatellut perustelivat pääasiassa osuuskaupan toiminnan tarkoituksella ja eri osuuskauppojen erilaisilla taloudellisilla tilanteilla. Jäsen kuitenkin hyötyy molemmista tuloksen käyttötavoista (Heikkilä, 2020, s. 29). Valinta olla jakamatta ylijäämää sellaisenaan ja kanavoida hyötyä jäsenille ja paikalliselle yhteisölle investointien kautta näkyy muun muassa parempina palveluina sekä kattavampana palveluverkostona.

Puusan ja Saastamoisen (2021b) tutkimuksen mukaan osuuskuntien jäsenyhteisörooli koetaan liiketoimintaroolia vaikeammaksi ymmärtää, sanoittaa ja implementoida käytäntöön, ja se jääkin usein liiketoimintaroolin varjoon. Vaikka Osuuskauppa Arinan liiketoiminta- ja jäsenyhteisöroolin välisestä tasapainosta nousi erilaisia näkemyksiä jäsenyhteisöroolin korostumisesta tai huomaamattomuudesta tasapainon määrittämisen haasteeseen, haastatellut

pääsääntöisesti kokivat kaksoisluonteen molempien puolien olevan tasapainossa. Tuloksellisuutta korostettiin kuitenkin edellytyksenä osuuskaupan toiminnan tarkoituksen ja jäsenyhteisöroolin toteuttamiselle. Haastateltujen näkemykset tuloksellisuuden merkityksestä heijastavat Heikkilän (2020, s. 244) näkemystä siitä, että vastuullinen osuustoiminta edellyttää riittävää kannattavuutta ja kykyä tuottaa asiakasomistajajähyötä ”tässä järjestyksessä ja keskenään tasapainoisessa suhteessa”.

5.2 Osuustoiminnallinen tulos ja muut osuustoiminnalliset mittarit

Kuten kirjallisuuskatsauksessa on esitetty, yrityksiä tulisi johtaa ja hallinnoida yhtiömuodon erityispiirteet huomioiden (ks. Puusa & Saastamoinen, 2021b). Jäsenten kaksoisroolista johdettu osuustoiminnan kaksoisluonne on keskeinen erityispiirre, joka erottaa osuustoiminnalliset yritykset muista yhtiömuodoista (Puusa ym., 2013; Puusa ym., 2016), minkä takia osuustoimintayritysten menestystä tulisi arvioida kaksoisluonteen molempien puolien osalta (Puusa & Saastamoinen, 2021b). Toisin sanoen osuuskuntien menestystä ei voi mitata pelkästään operatiivisella tuloksella, vaan onnistumisen arviointi edellyttää sen rinnalle osuustoiminnallisia mittareita tai työkaluja, jotka huomioivat osuuskunnan toiminnan tarkoituksen ja jäsenten saaman hyödyn (Puusa & Saastamoinen, 2021b; Saarnivaara, 2023b, 2023d).

Kuten luvussa 4.5 on esitetty, Osuuskauppa Arinan onnistumista mitataan monilla mittareilla. Perinteisiä kannattavuuden tunnuslukuja korostettiin, mutta myös monia muita mittareita tuotiin esiin: tuloksellisuutta, kannattavuutta ja tehokkuutta mitattaavien tunnuslukujen ja osuustoiminnallisen tuloksen lisäksi haastatteluissa mainittiin erilaisia mittareita työyhteisöbarometreista ja johdon mittaristoista erilaisiin asiakasomistajiin ja toimipisteisiin liittyviin mittareihin. Mittareiden moninaisuudesta huolimatta osuustoiminnallisten tai kaksoisluonnetta taikka vastuullisuutta kuvaavien mittareiden puute ja niihin liittyvät haasteet nousivat esiin.

Perinteisten kannattavuuden tunnuslukujen korostuminen osuuskaupan onnistumisen arvioinnissa vastaa aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden tuottamaa näkemystä siitä, että osuuskuntien menestystä mitataan ja arvioidaan liiketaloudellisesti samalla tavoin ja samoilla mittareilla kuin sijoittajaomisteisia osakeyhtiöitä (Puusa & Saastamoinen, 2021b; Saarnivaara 2023b, 2023d). Yritysten menestystä mitataan ja arvioidaan yhtiömuodosta riippumatta osakeyhtiöille suunnitelluilla, osakeyhtiömuotoiseen omistamiseen perustuvilla työkaluilla ja mittareilla, mikä näkyy toistuvasti esimerkiksi talouslehdissä ja -uutisissa (Puusa & Saastamoinen, 2021a; Saarnivaara, 2023b, 2023d).

Osakeyhtiöille suunnitellut mittarit, niin sanotut valtavirran talousmittarit, epäonnistuvat kuitenkin osuuskuntien menestymisen arvioinnissa, koska ne on johdettu shareholder value-teoriasta, jonka mukaan yritysten ainoana päämääränä on tuottaa omistajille voittoa kasvattamalla omistajien varallisuutta: joko yrityksen osakkeiden arvonnousun tai osingonmaksun kautta. Tämä ei vastaa osuuskuntien toiminnan tarkoitusta ja arvon määrittämistä. Jäsenomisteisten osuuskuntien arvon määrittäminen perustuu jäsenen osuuskunnan kautta saavutettaviin hyötyihin, jotka ovat monimuotoisempia ja siten hankalammin mitattavissa. Täten sijoittajaperusteiset ja pääomavaltaiseen omistamiseen perustuvat liiketaloudelliset teoriat ja niistä johdetut talousmittaristot eivät sovellu osuuskuntien menestyksen mittaamiseen. (Saarnivaara, 2023b, 2023d.)

Tarve osuustoiminnallisille mittareille

Korostaakseen toiminnan tarkoitusta tuottaa jäsenille etua osuuskunnat tarvitsisivat perinteisten liiketoiminnan mittareiden rinnalle osuustoiminnan kaksoisluonnetta ja jäsenyhteisöroolia mittaavia suoritusmittareita. Jäsenten kokonaisyödyn määrittämisen haasteen takia kyseisiä mittareita on kuitenkin haastava löytää (ks. esim. Saarnivaara, 2023b), mikä tuli esiin myös tämän tutkielman haastatteluaineistosta. Haastatellut hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenet korostivat mittaamisen ja mittareiden merkitystä osuuskaupan toiminnan ohjaamisessa, mutta tunnistivat myös kaksoisluonnetta tai jäsenyhteisöroolia kuvaaviin mittareihin liittyvät haasteet.

Saarnivaaran (2023d) mukaan osuustoimintayritysten menestyksen arviointiin ei olekaan oikeaa työkalua tai mittaria olemassa ainakaan vielä. Osuustoimintayritysten monimuotoisuus ja siitä johtuva jäsenhyödyn määrittämisen haaste heijastuu yleisesti määriteltyjen mittareiden puuttumisena (Saarnivaara, 2023b). Koska osuuskunnat toimivat useilla eri toimialoilla, osuuskunnilla ei ole yhtenäistä tapaa määritellä jäsenten kokonaisyötyä, joka on keskeinen elementti osuuskuntien menestystä mitattaessa. Toimiala- ja osuuskuntatyypikohtaisten erojen lisäksi alueellisen elinvoimaisuuden edistämisen voi nähdä osaksi jäsenelle tuotettuja etuja, mikä lisää haastetta jäsenen kokonaisyödyn määrittämiseen. (Ks. esim. Saarnivaara, 2023b.) Osuustoiminnallisten suoritusmittareiden puutteen voikin nähdä tyypilliseksi haasteeksi osuustoimintayrityksille yleisesti. Toisaalta jäsenhyödyn määrittämisen ja siten menestymisen mittaamisen haasteen voi nähdä korostuvan kuluttajaosuuskunnilla, erityisesti osuuskaupoilla, jotka harjoittavat liiketoimintaa useilla liiketoiminta-alueilla ja joiden jäsenistö on laaja ja monimuotoinen (ks. esim. S-ryhmä, 2023f; Troberg, 2014, s. 23).

Osuustoiminnallisten mittareiden kehittäminen

Perinteisten kannattavuuden, tehokkuuden ja toiminnan laajuutta kuvaavien tunnuslukujen lisäksi Arinan kokonaisuonnistumisen mittarina lanseerattu osuustoiminnallinen tulos nousi haastatteluaineistosta keskeisenä tunnuslukuna esiin: vaikka osuustoiminnallinen tulos ei tullut läheskään kaikilla haastateltavilla esiin kysyttäessä osuuskaupan onnistumisen arvioinnista, haastatteluaineiston kokonaisarvioinnin perusteella sen voi kuitenkin nähdä keskeisenä tunnuslukuna, jota seurataan hallinnossa aktiivisesti.

Koska osuustoiminnallinen tulos konkretisoi asiakasomistajille tuotettuja hyötyjä ja siten kuvaa osuuskaupan toiminnan tarkoitusta ja jäsenyhteisöroolia, sen voi nähdä tarjoavan osuuskaupan kaksoisluonteeseen ja osuustoiminnallisuuteen perustuvan mittarin. Toisaalta haastatteluaineistosta tuli esiin näkemys siitä, että Arinan raportoima osuustoiminnallinen tulos sisältää pelkästään jäsentalouden yksilökeskeistä taloudellista hyötyä mittaavia komponentteja. Näin ollen osuustoiminnan muut ulottuvuudet, kuten sosiaalinen tai yhteiskunnallinen ulottuvuus, eivät tule esiin osuustoiminnallisen tuloksen kautta.

Sosiaalinen ulottuvuus sekä osuuskaupan alueellinen merkittävyys ja yhteiskuntavastuu tulevat kuitenkin esiin Arinan raportoimissa paikallisen arvonluonnin ja verojalanjäljen mittareissa muun muassa työllistämistä, investointeja, paikallisia hankintoja, maksettuja tulo- ja varallisuusveroja sekä sponsorointia kuvaavien komponenttien kautta. Koska osuustoiminnassa vastuullisuus on ikään kuin synnynnäistä tai sisäänrakennettua ja alueellisen elinvoimaisuuden edistäminen on keskeinen osa kuluttajaosuuskuntien tehtävää (ks. esim. Saarnivaara, 2023b; Troberg, 2014), nämä mittarit voi nähdä olennaisiksi mittareiksi täydentämään osuustoiminnallisen tuloksen mittaria. Koska osuuskaupat ovat suuria investoijia ja jäsenet hyötyvät osuustoiminnallisessa tuloksessa määriteltujen asiakasomistajahyötyjen lisäksi osuuskaupan tekemistä investoinneista, herää kysymys siitä, pitäisikö paikallisen arvonluonnin mittari tai osa sen komponenteista liittää osaksi osuuskaupan osuustoiminnallisen tuloksen mittaria. Toisaalta osuuskuntalain määritelmän mukaisesti osuuskunnan ensisijaisena tehtävänä on tukea jäsenten taloudenpitoa (OKL 1:5§), mikä tulee osuustoiminnallisessa tuloksessa taloudellisten asiakasomistajahyötyjen muodossa esiin.

Mittareiden kehittämisen kannalta voi myös pohtia, voisivatko jotkin haastatteluaineistosta esiin tulleet, Osuuskauppa Arinassa jo käytössä olevat mittarit nähdä kaksoisluonnetta ja jäsenyhteisöroolia kuvaavina mittareina. Esimerkiksi jäsenmäärän (kuntakohtaista) kehittymistä tai toimipaikkojen taikka yhteiskunnallisten investointien lukumäärää kuvaavat

mittarit voi nähdä heijastavan alueen elinvoimaisuutta ja vetovoimaa. Asiakasomistajien tyytyväisyyteen, asiakasomistajahyötyihin ja ostojen keskittämiseen liittyvät seurannan mittarit voi puolestaan nähdä olennaisina mittareina osuuskaupan osuustoiminnallisen tehtävän kannalta. Haastatteluaineistosta nousikin esiin näkemys siitä, että uusien mittareiden sijaan jo olennaisimmat olemassa olevat mittarit voisi esittää selkeästi ”yhdessä näkymässä”, josta ilmenisi osuuskaupan kannattavuus ja se, mihin osuuskaupan tuottama tulos käytetään.

5.3 Osuuskaupan tuottamien hyötyjen kehittäminen ja näkyvämpi esiin tuominen

Haastatteluaineistosta tehdyt havainnot osoittavat, että Osuuskauppa Arina tuottaa monella tavalla jäsenilleen ja toimialueelleen hyötyä. Hyötyihin liittyen haastatteluaineistosta nousee kuitenkin esiin kolme mahdollista kehittämiskohdetta: hyötyjen näkyvämpi esiin tuominen, nykyisen bonustaulukon kehittäminen houkuttelevammaksi sekä hyötyjen monipuolistaminen ja kehittäminen.

Haastatteluaineiston mukaan bonusten rooli asiakasomistajahyötynä korostuu, mutta muitakin osuuskaupan tuottamia hyötyjä olisi tärkeää tuoda nykyistä enemmän ja näkyvämmiin esiin. S-ryhmän alueosuuskaupat ovatkin pitkään olleet suurin bonusten maksaja, ja vuonna 2022 S-ryhmän ylijäämäpalautusten, osuusmaksun korkojen, bonusten ja maksutapaetujen yhteenlasketusta 484 miljoonan euron summasta jopa 414 miljoonaa euroa oli bonuksia (Saarnivaara, 2023a). Vaikka bonusten rooli asiakasomistajahyötynä korostuu, niiden ero kilpailijoiden tarjoamiin bonuksiin tai vastaaviin ei ole välttämättä kaikille selvä. Haastatteluaineiston mukaan kaikki asiakasomistajatkään eivät välttämättä tunnista S-ryhmän alueosuuskauppojen maksamien bonusten eroa esimerkiksi kilpailija K-ryhmän plussarahaan: plussaraha ei ole S-ryhmän bonuksen tapaan konkreettista rahaa pankkitilille, vaan sen voi hyödyntää pelkästään K-ryhmän tarjoamiin palveluihin. Haastatteluaineistosta nousikin esiin näkemys siitä, että osuuskaupan tulisi tuoda esiin erityisesti osuustoiminnallisesta yritysmuodosta syntyvää hyötyä, joka eroaa eri yhtiömuotoa olevien kilpailijoiden tarjoamista eduista.

Toisaalta bonusten käyttötarkoituksissa on eroja myös osuuskuntien välillä. Verrattuna S-ryhmän asiakasomistajien pankkitileille maksettaviin bonuksiin esimerkiksi osuuspankkien maksamat bonukset ovat niin sanottuja etukuponkeja: niitä ei voi nostaa rahana pankkitilille ja käyttää S-ryhmän bonusten tavoin vapaasti haluamiinsa tarkoituksiin, vaan ne toimivat ikään kuin alennuksena pankin palveluihin, kuten vakuutus- ja palvelumaksuihin. Myös

esimerkiksi sähköosuuskunnissa bonukset toimivat alennuksina palveluista osuuspankkien bonusten tavoin. (Saarnivaara, 2023a, s. 74.)

Hyötyjen näkyvämmän esiin tuomisen lisäksi nykyisen bonustaulukon kehittäminen nostettiin esiin. Haastatteluaineiston perusteella nykyisen bonustaulukon bonustasoja voisi kehittää houkuttelevammaksi, jotta bonukset palkitsisivat suurten kotitalouksien ohella enemmän myös muita jäsenryhmiä. Jäsenryhminä mainittiin muun muassa yhden ja kahden hengen kotitaloudet sekä opiskelijat, joiden taloudellinen tilanne saattaa olla keskimääräistä heikompi ja ostomäärät pienempiä.

Haastatteluaineiston mukaan asiakasomistajahyötyjä tulisi myös (jatkuvasti) kehittää ja monipuolistaa, jotta ne palvelisivat mahdollisimman hyvin osuuskaupan jäsenistöä muuttuvine tarpeineen ja elämäntilanteineen. Osuuskaupat ovatkin kuluttajaosuuskuntina tyypillisesti suuria alueellisia toimijoita, joilla on laaja ja monimuotoinen jäsenistö (ks. esim. Troberg, 2014, s. 23). Erityisesti Osuuskauppa Arinalla, joka on jäsenmäärältään kolmanneksi suurin ja maantieteellisellä toimialueella mitattuna suurin S-ryhmän alueosuuskauppa (ks. Saarnivaara, 2023c, s. 13; S-kanava, 2022g), alueelliset eroavaisuudet korostuvat palvelujen saavutettavuuden ja saatavuuden sekä valikoimien laajuuden osalta. Erityisesti erot palveluverkoston laajuudessa ja saavutettavuudessa suurempien ja pienempien paikkakuntien välillä ja niihin liittyvät toimipaikkojen investointi- ja lopettamispäätökset nousivat haastatteluaineistosta esiin.

Haastatteluaineiston mukaan osuuskaupan tuottamien hyötyjen näkyvämpi esiin tuominen, nykyisen bonustaulukon kehittäminen sekä asiakasomistajahyötyjen monipuolistaminen ja kehittäminen nähdään myös merkittävinä tekijöinä osuuskaupan omistajamäärän kasvattamiselle ja sitä kautta osuuskaupan tuloksellisuudelle: mitä houkuttelevammaksi keskittämisen tehdään, sitä enemmän asiakkaita liittyy jäseniksi ja ostoja keskitetään. Keskittämisen myötä osuuskaupan myynti kasvaa, ja syntyy niin sanotusti positiivinen kierre, josta hyötyvät niin osuuskauppa, jäsenet kuin paikallinen yhteisö: lisääntynyt myynti kasvattaa tehokkaan liiketoiminnan myötä osuuskaupan tulosta, jota osuuskauppa voi käyttää hyötyjen tuottamiseen jäsenille ja paikalliselle yhteisölle eri muodoissa. Tuotettua ylijäämää käytetään muun muassa jäsenten rahalliseen palkitsemiseen ja jäsenille suunnattuihin hintaetuihin sekä ohjataan paikalliselle yhteisölle esimerkiksi alueellisten investointien, työllistämisen ja verotulojen muodossa (ks. esim. Heikkilä, 2020, s. 247).

Tunnettuushaaste

Kuten empiirisissä havainnoissa on esitetty, Osuuskauppa Arina tuottaa jo tällä hetkellä monella tavalla jäsenilleen ja toimialueelleen hyötyä. Sen sijaan, että hyötyjen kehittämiseen tai monipuolistamiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota, vaikuttaakin siltä, että ongelma tai haaste on lähinnä siinä, ettei osuuskaupan tuottamia hyötyjä tai toiminnan tarkoitusta välttämättä tunnisteta. Tähän liittyen haastatteluaineistosta nousi yllättäen esiin niin sanottu osuuskauppavastaisuus, jolla viitattiin ihmisten puheissa ja mediassa heijastuvaan negatiiviseen asenteeseen osuuskauppaa kohtaan ja jota haastatteluaineiston perusteella esiintyy ainakin Osuuskauppa Arinan toimialueella. Muun muassa ”Arina-mafiaksi” kutsutun ilmiön mukaan Arina nähdään suurena, laajan toimipaikkaverkoston omaavana toimijana, joka niin sanotusti sanelee ja päättää asioista sekä vie alueelta kaikki kauppapaikat. Vaikka Arina raportoi tuottamistaan hyödyistä useammalla erilaisella mittarilla ja konseptilla, haastatteluaineiston perusteella osuuskauppavastaisuus juontaa todennäköisesti juurensa osuustoiminnan ja osuustoiminnallisen yritysmuodon vähäisestä tunnettuudesta ja osuuskaupan toiminnan tarkoituksen puutteellisesta ymmärryksestä. Tämä heijastelee Puusan ja Saastamoisen (2021a) tutkimustuloksia siitä, että mediassa ja journalismissa heijastuu ymmärryksen puute osuuskuntien ominaispiirteistä tai jopa kiinnostuksen puute perehtyä niihin.

Jäsenhyötyihin ja toiminnan tarkoitukseen liittyvän tunnettuushaasteen voi nähdä koskevan erityisesti kuluttajaosuuskuntia, joissa jäsenten toimeentulo ei ole samalla tavalla riippuvaista osuuskunnasta kuin tuottaja- tai työosuuskunnissa. Toisaalta sen voi nähdä koskevan osuustoiminnallisia yrityksiä yleisesti: kuten aiempi tutkimuskirjallisuus osoittaa, osuustoiminnan ja osuustoiminnallisten yritysten tunnettuus on vähäisempää verrattuna muuhun yritystoimintaan ja muihin yhtiömuotoihin, mikä heijastuu muun muassa jäsenten tiedostamattomuutena omistajaroolistaan, -hyödyistään ja vaikutusmahdollisuuksistaan sekä ihmisten puutteellisena ymmärryksenä osuuskuntien toiminnan tarkoituksesta (ks. esim. Puusa & Saastamoinen, 2021a, 2021b).

Tunnettuushaasteesta huolimatta erityisesti osuuskaupat ja suuret osuuskunnat raportoivat vuosikertomuksissaan ja tilinpäätöstiedotteissaan hyvin niin taloudellisista tunnusluvuista kuin jäsenille tuotetuista taloudellisista hyödyistä, kuten bonuksista, maksutapaedusta, ylimääränpalautuksista ja edullisista hinnoista. Taloudellisten tunnuslukujen ohella monet osuustoimintayritykset viestivät jäsenten saamista hyödyistä myös sanallisesti. (Ks. Saarnivaara, 2023d.) Yllä esitetyn perusteella osuustoiminnan tunnettuuden lisääminen on kuitenkin edelleen tärkeää ja sitä tulisi jatkaa. Haastatteluaineiston mukaan sekä Osuuskauppa

Arinan että koko osuustoiminnan kentän tulisi tehdä imagotyötä, jotta jäsenistö, potentiaaliset jäsenet sekä suurempi yleisö tunnistaisivat osuustoiminnan tuottamat hyödyt paremmin.

Osuustoiminnallisen tuloksen lisäksi ”Omistajan tilipäivä” ja ”Sydän Pohjois-Suomelle” -konseptit ovat hyviä esimerkkejä siitä, kuinka tuoda osuuskaupan tuottamia hyötyjä esiin: ensimmäinen tuo bonukset, maksutapaedun ja bonusten käyttötarkoituksen konkreettisesti ja näkyvästi esille, kun taas jälkimmäinen viestii osuuskaupan tuottamista hyödyistä laajemmin niin asiakasomistajien, alueen kuin luonnon hyväksi. Kyseisten konseptien korostaminen, vastaavien konseptien kehittäminen muidenkin osuuskaupan tuottamien hyötyjen konkretisoimiseksi sekä osuustoiminnallisen tuloksen laajemman käyttöönoton voi nähdä potentiaalisiksi keinoiksi hyötyjen ja toiminnan tarkoituksen viestimiseen ja siten osuustoiminnan ja osuustoimintayritysten tunnettuuden lisäämiseen.

5.4 Hallinnon arviointitehtävä ja hallintoelimien keskinäinen yhteistyö

Empiirisen aineiston perusteella Osuuskauppa Arinalla on käytössä useampia suoritusmittareita. Mittareiden moninaisuuden voi nähdä ensinnäkin kertovan, että osuuskaupan onnistumista mitataan useasta näkökulmasta. Toisaalta se saattaa herättää kysymyksen siitä, onko mittareita liian paljon tai ovatko niiden keskinäiset painoarvot selkeät. Toisin sanoen mittareiden moninaisuuden voi tulkita viestivän tarpeesta valita muutama niin sanottu päämittari, joilla mitata ja verrata osuuskaupan menestystä. Tähän liittyy luvussa 5.2 esiin nostettu erään haastatellun näkemys siitä, että jo olennaisimmat olemassa olevat mittarit voisi esittää selkeästi ”yhdessä näkymässä”, josta ilmenisi osuuskaupan kannattavuus ja se, mihin osuuskaupan tuottama tulos käytetään.

Osuustoiminnallinen tulos sekä muut luvuissa 5.1 ja 5.2 mainitut taloudelliset tunnusluvut ja suoritusmittarit toimivat hallinnon keskeisinä työkaluina, joiden avulla arvioidaan osuuskaupan menestymistä ja osuustoiminnallisen tehtävän toteuttamista. Lisäksi hallinnon arviointitehtävää ja tehtävien toteuttamista edesauttavat tutkielman empiirisen aineiston perusteella seuraavat asiat ja käytännöt: hallinnon saamat säännölliset ja kattavat tuloksellisuusraportit, toimitusjohtajan katsaukset, hallinnon sitouttaminen ja osallistaminen strategian valmistelutyöhön sekä kokousten ja epämuodollisempien tapaamisten lisääminen. Raporttien lisäksi hallintoneuvoston puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan osallistumista hallituksen kokouksiin läsnäolo- ja puheoikeudella voi pitää hallintoneuvoston valvonnan työkaluina (ks. esim. Huhtala, 2022, s. 20). Myös toimitusjohtajan ja hallituksen lakisääteinen tiedonantovelvollisuus hallintoneuvostoa kohtaan (OKL 6:22§) edesauttaa

hallintoneuvoston keskeisen valvontaroolin ja tehtävien toteuttamista ja sitä kautta helpottaa osuuskaupan menestymisen arviointia. Arinassa se käytännössä tarkoittaa vähintään kolmesti vuodessa kokousten yhteydessä tapahtuvaa tiedonantoa (Osuuskauppa Arina, 2023g, s. 6).

Hyvä hallinto edellyttää toimi- ja hallintoelinten välistä toimivaa yhteistyötä ja tehokasta tiedonkulkua (ks. esim. Huhtala, 2022, s. 38, 43, 53; Vuori, 2021). Puusan ja Saastamoisen (2023) osuuskauppakontekstissa tehdyn tutkimuksen mukaan osuuskaupan hallintoelimet toimivat ja nähdään olevan hierarkkisessa suhteessa. Se näkyy hallintoelimien välisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen puutteellisuutena tai puuttumisena kokonaan sekä tosiasiallisen vallan keskittymisenä hallitukselle, operatiiviselle johdolle ja kaksoisroolissa toimivalle toimitusjohtajalle (ks. myös Puusa, 2023). Hierarkkinen hallintojärjestelmä ja vallan keskittyminen eivät vastaa käsitystä demokraattisesta ja osallistavasta hallintojärjestelmästä, jonka tehtävänä on mahdollistaa kentältä tulevien jäsenten toiveiden ja viestien välittäminen johdolle ja toisin päin (Puusa, 2023; Puusa & Saastamoinen, 2023).

Toisin kuin Puusan ja Saastamoisen (2023) tutkimus tämä tutkielma tarjoaa case-esimerkin osuuskaupan hallinnosta, joka perustuu osallistamiseen ja antaa viitteitä toimivasta yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta hallintoelimien välillä. Tutkielman empiirisen aineiston mukaan Osuuskauppa Arinassa koko hallinto on otettu mukaan avoimeen ja rehelliseen vuoropuheluun perustuvaan strategian valmistelutyöhön (ks. Osuuskauppa Arina, 2022a), mikä on tärkeää strategiatyön onnistumisen kannalta (ks. esim. Huhtala, 2022, s. 42). Arinan hallinto kokoontuu myös aktiivisesti: esimerkiksi vuonna 2022 hallituksella oli yhteensä 13 kokousta ja hallintoneuvostolla kuusi sääntömääräisen minimin eli kolmen kokouksen sijaan (ks. Osuuskauppa Arina, 2023g, s. 5, 8-9).

Hallinnon sitouttamisen ja osallistamisen strategiatyöhön sekä aktiivisen kokoontumisen voi nähdä edistävän sekä horisontaalista hallintojärjestelmää että yhteistyötä ja vuorovaikutusta hallintoelimien välillä, joita Puusan ja Saastamoisen (2023) tapaustutkimuksessa korostetaan. Haastatteluaineiston mukaan nykyisen toimitusjohtajan aikana hallinnon kokoontumisia on erityisesti strategiatyön myötä myös lisätty: perinteisten kokousten lisäksi on muun muassa ollut strategiapäiviä ja käyty seminaarityyppistä keskustelua, joiden voi nähdä edesauttavan hallinnon yhteisen tahdon muodostamista ja kiteyttämistä (Huhtala, 2022, s. 42). Lisäksi hallinnointikoodista poikkeavan toimitusjohtajan kaksoisroolin nähdään

haastatteluaineiston perusteella edistävän tiedonkulkua sekä helpottavan päätöksentekoa ja hallitustyöskentelyä.

Puusan ja Saastamoisen (2023) tutkimus korostaa hallinnon jäsenten perehdyttämistä hallintoelimiin rooleihin, tehtäviin ja keskinäiseen työnjakoon. Toisin kuin kyseinen tutkimus osoittaa, tässä tutkielmassa haastatellut hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenet kokevat roolinsa ja tehtävänjaon osuuskaupan hallinnossa pääsääntöisesti selkeiksi. Haastatteluaineiston perusteella hallintoneuvoston rooli ei näyttäyty Puusan ja Saastamoisen (2023) tutkimustulosten mukaisesti epäselvänä eikä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet näennäisinä: Hallintoneuvoston jäsenet tunnistavat roolinsa keskeisten henkilövalintojen tekijöinä eli hallituksen jäsenten ja toimitusjohtajan nimittäjinä ja tiedostavat valvontaroolinsa hallitusta ja toimitusjohtajaa sekä niiden vastuulla olevaa hallintoa kohtaan. Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet puolestaan tulevat esiin strategian valmistelutyössä ja muussa kehittämistyössä mukanaolon kautta.

Puusan ja Saastamoisen (2023) tutkimustulokset herättivät kysymyksiä hallinnon jäsenten osaamisesta, uskalluksesta haastaa operatiivista johtoa tai hallitusta sekä kyvystä sisäistää tietoa lyhyessä ajassa. Tämän tutkielman haastatteluaineiston perusteella hallituksen jäsenten keskeisinä tehtävinä korostettiin toimitusjohtajan ja johtoryhmän avustamista ”sparraamisen” kautta sekä uskallusta kyseenalaistaa ja esittää vaihtoehtoisia ratkaisuja. Hallintoneuvoston jäsenten keskeisinä tehtävinä puolestaan korostettiin kaksisuuntaista viestinviemistä osuuskaupan johdon ja jäsenistön välillä sekä kykyä uskalltaa haastaa johtoa ja kirittää ajatuksia. Näin ollen voi nähdä, että tämä tutkielma antaa case-esimerkin osuuskaupan hallinnosta, jossa hallinnon jäsenet uskaltavat haastaa operatiivista johtoa. Lisäksi Puusan ja Saastamoisen (2023) tutkimus korostaa hallinnon jäsenten koulutuksen tarvetta osuustoiminnan ja hallinnon erityispiirteistä. Kouluttautumisen ja osuustoimintaan perehtymisen merkitys tulivat esiin myös tämän tutkielman haastatteluissa. Haastatteluaineiston perusteella haastatelluilla hallinnon jäsenillä on kuitenkin ymmärrys osuuskaupan toiminnan tarkoituksesta sekä kaksoisluonteesta, jonka ymmärtäminen on Puusan ja Saastamoisen (2021b) mukaan keskeistä, jotta osuuskunta voi toteuttaa alkuperäistä tarkoitustaan.

6 TUTKIELMAN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Viimeisessä luvussa tehdään tutkielmasta yhteenveto sekä esitetään tutkielman johtopäätökset. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja mahdollisia rajoitteita sekä esitetään tutkimuskirjallisuuden, tutkielman empiirisen aineiston sekä muun tutkielman aiheeseen liittyvän lähdeaineiston pohjalta tunnistetut potentiaaliset jatkotutkimusaiheet.

6.1 Yhteenveto tutkielman tavoitteista ja toteutustavasta

Tämä tutkielma käsitteli osuuskaupan osuustoiminnallista tehtävää ja sen toteutumisen arviointia hallinnon näkökulmasta. Tutkielman tavoitteena oli case-esimerkin avulla havainnollistaa, millä tavalla ja millä mittareilla osuuskaupan hallinto voi arvioida, kuinka hyvin osuuskauppa toteuttaa sen osuustoiminnallista tehtäväänsä. Hallinnon näkökulmaa tässä tutkielmassa edustivat kolme hallituksen ja seitsemän hallintoneuvoston jäsentä tutkielman case-organisaatiosta.

Koska osuustoiminnallista tulosta tai tulokäsitetä ei ole yleisesti määritelty eikä niistä oikein löydy tutkimuskirjallisuutta, tutkielma pyrki case-esimerkin avulla havainnollistamaan, mistä case-organisaation raportoimassa osuustoiminnallisessa tuloksessa on kysymys, mistä kyseinen tulokäsite ja sen raportointi ovat peräisin ja mitä varten osuustoiminnallista tulosta raportoidaan. Lisäksi tavoitteena oli havainnollistaa, millaisia vaikutuksia osuustoiminnallisen tuloksen raportoinnilla on ollut hallinnon ajattelutapaan ja/tai hallintotyöskentelyyn sekä millainen tulokäsite osuuskaupassa tulisi olla tai miten osuustoiminnallista tulosta tulisi mahdollisesti kehittää.

Tutkielma toteutettiin laadullisena, yhden case-organisaation tapaustutkimuksena, jossa case-organisaationa toimi S-ryhmään kuuluva Osuuskauppa Arina. Keskeisimpänä empiirisen aineiston keruumenetelmänä oli teemahaastattelut, joista saatua tietoa täydennettiin case-organisaation tulostiedotteissa, tilinpäätöksissä ja toimintakertomuksissa raportoiduilla tiedoilla, Corporate Governance -selvityksessä annetuilla tiedoilla sekä muulla julkisesti saatavilla olevalla aineistolla. Haastatteluaineisto koostui kymmenestä case-organisaation hallinnon jäsenen haastattelusta: kolmen hallituksen ja seitsemän hallintoneuvoston jäsenen haastattelusta. Haastattelut perustuivat ennalta valittuihin teema-alueisiin, joiden pohjalta keskusteltiin hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenten näkemyksistä osuuskaupan osuustoiminnalliseen tehtävään, tulokäsitteeseen, suorituspäätöksiin ja hallintoon liittyviin

ja verojalanjäljen mittarien sekä vastuullisuusviestinnän ”Sydän Pohjois-Suomelle” -konseptin kautta välittyvää kuvaa.

Koska osuustoiminnallinen tulos ei ole yleisesti tunnettu tai käytetty käsite, haastattelujen avulla pyrittiin selvittämään, mistä Osuuskauppa Arinan osuustoiminnallisessa tuloksessa ja sen raportoinnissa on kysymys. Haastatteluista kävi ilmi, että osuuskaupan tuottamia asiakasomistajahyötyjä ja ylijäämää kuvaava osuustoiminnallinen tulos on Arinan lanseeraama käsite. Osuustoiminnallinen tulos toimii sekä osuuskaupan sisäisenä onnistumisen mittarina ja hallinnon käyttämänä seurantamittarina että viestintävälineenä ulospäin osuuskaupan tuottamista hyödyistä. Koska osuustoiminnallista tulosta ei kuitenkaan toistaiseksi vielä raportoida muissa osuuskaupoissa Arinaa ja Osuuskauppa PeeÄssää lukuun ottamatta, sitä käytetään haastatteluaineiston mukaan Arinassa lähinnä sisäisenä vertailumittarina edellisvuosiin nähden.

Osuustoimintayritysten onnistumisen arviointi edellyttää operatiivisen tuloksen ohella osuustoiminnallisia mittareita, joissa huomioidaan toiminnan tarkoitus ja jäsenhyödyt (Puusa & Saastamoinen, 2021b; Saarnivaara, 2023b, 2023d). Osuuskunnilla ei kuitenkaan ole yhtenäistä tapaa määritellä jäsenten kokonaishyötyä, mikä näkyy yleisesti määriteltyjen mittareiden puuttumisena (Saarnivaara, 2023b). Osuustoiminnallisten mittareiden puute koskee osuustoiminnallisia yrityksiä yleisesti, mutta jäsenhyödyn määrittämisen ja menestymisen mittaamisen haasteen voi nähdä korostuvan useilla liiketoiminta-alueilla toimivilla ja monimuotoisen omistajapohjan omaavilla kuluttajaosuuskunnilla, kuten S-ryhmän osuuskaupoilla. Koska Arinan raportoima osuustoiminnallinen tulos kuvaa tuotetun ylijäämän lisäksi osuuskaupan tuottamia asiakasomistajahyötyjä, sen voi nähdä tarjoavan osuuskaupan toiminnan tarkoituksen huomioivan osuustoiminnallisen suoritusmittarin. Osuustoiminnallisen tuloksen laajempaa käyttöönottoa S-ryhmän osuuskaupoissa toivottiin haastateltujen keskuudessa, koska sen nähtiin mahdollistavan osuustoiminnalliseen mittariin perustuvan vertailun osuuskauppojen välillä ja kirittävän osuuskauppoja tehokkuuden suhteen.

Koska Arinan raportoima osuustoiminnallinen tulos sisältää kuitenkin pelkästään asiakasomistajatalouksien taloudellista, euromääräistä hyötyä mittaavia komponentteja, osuustoiminnan muut ulottuvuudet eivät tule siinä esiin. Alueellisen elinvoimaisuuden edistämisen ollessa keskeinen osa kuluttajaosuuskuntien tehtävää ja vastuullisuuden ollessa ikään kuin sisäänrakennettua osuustoiminnassa (ks. esim. Saarnivaara, 2023b; Troberg, 2014), Arinan raportoimat paikallisen arvonluonnin ja verojalanjäljen mittarit voi nähdä

olennaisiksi mittareiksi täydentämään osuustoiminnallisen tuloksen mittaria: Osuuskaupan alueellinen merkittävyys ja yhteiskuntavastuu sekä sosiaalinen ulottuvuus tulevat esiin näiden mittareiden kautta. Nämä mittarit kuvaavat muun muassa investointien, työllistämisen tai verotulojen kautta tuotettua hyötyä toimialueelle, joita haastatellut myös korostivat osuuskaupan tulokäsisteestä tai osuustoiminnallisen tuloksen kehittämisestä kysyttäessä.

Haastatellut nostivat esiin mittaamisen ja mittareiden tärkeyden, ja empiirisen aineiston perusteella Arinan onnistumista mitataankin usealla mittarilla. Haastatteluaineistosta nousi myös esiin näkemys siitä, että useamman eri mittarin tai uusien mittareiden kehittämisen sijaan jo olennaisimmat olemassa olevat mittarit voisi esittää selkeästi ”yhdessä näkymässä”: siitä tulisi käydä ilmi osuuskaupan kannattavuus ja se, mihin osuuskaupan tuottama tulos käytetään. Haastatellut tunnistivat kuitenkin osuustoiminnallisten suoritusmittareiden määrittämisen ja mittareiden yhdistelemiseen tai esittämiseen liittyvät haasteet. Tässä tutkielmassa ei saada vastausta siihen, mitä komponentteja osuustoiminnallisen tuloksen tai muiden osuustoiminnallisten mittareiden tulisi sisältää tai tulisiko esimerkiksi tiettyjä paikallisen arvonluonnin mittarin komponentteja yhdistellä tai liittää osaksi osuustoiminnallisen tuloksen mittaria. Sen sijaan tutkielma osoittaa, että sekä osuustoiminnallisen tuloksen laajemmalle käyttöönotolle että muille osuustoiminnallisille mittareille on tarvetta.

Haastatteluaineiston perusteella osuustoiminnallisesta tuloksesta ja sen laajemmasta käyttöönotosta käydään parhaillaan S-ryhmässä keskustelua. Osuustoiminnallisen tuloksen komponentteja myös jalostetaan paraikaa konsernitason tasolla, mikä antaa viitteitä siitä, että osuustoiminnallinen tulos oltaisiin ottamassa lähitulevaisuudessa S-ryhmässä laajemmin käyttöön. Osuustoiminnallisen tuloksen komponentit, osuustoiminnallisten mittareiden puute sekä niihin liittyvät määrittämisen haasteet tarjoavatkin potentiaalisia jatkotutkimusaiheita. Osuustoiminnallisista mittareista sekä niiden suhteesta liiketoiminnallisiin mittareihin tarvitaan vielä lisää tutkimusta.

Vaikka osuustoiminnallisille mittareille löytyy tarvetta ja vaikka osuustoiminnallinen tulos toimii toistaiseksi lähinnä vertailumittarina Arinan edellisvuosiin nähden, tutkielma osoittaa, että Arinan hallituksella ja hallintoneuvostolla on hyvät edellytykset arvioida osuuskaupansa menestystä ja osuustoiminnallisen tehtävän toteuttamista. Hallinnon arviointitehtävää edesauttavat erityisesti hallinnon mukaan ottaminen strategiatyöhön, hallinnon aktiivinen kokoontuminen sekä toimitusjohtajan katsaukset ja hallinnon saamat säännölliset ja kattavat raportit osuuskaupan tuloksellisuudesta. Osuustoiminnallinen tulos, perinteiset

kannattavuuden ja toiminnan laajuutta ja tehokkuutta kuvaavat tunnusluvut yhdessä tuloksellisuusraporttien kanssa ovat hallinnon keskeisiä työkaluja, joiden avulla arvioidaan Arinan menestymistä. Edellä mainittujen tunnuslukujen ohella monet muut haastatteluaineistosta esiin nousseet käytössä olevat suoritusmittarit saattavat herättää kysymyksen siitä, onko mittareita liian paljon tai ovatko niiden keskinäiset painoarvot selkeät. Tästä huolimatta tutkielma ei anna viitteitä siitä, että mittareiden moninaisuus vaikuttaisi hallinnon edellytyksiin arvioida Arinan menestymistä ja osuustoiminnallisen tehtävän toteuttamista.

Haastatellut hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenet tunnistavat myös roolinsa ja tehtävänsä osuuskaupan monitasoisessa hallintojärjestelmässä. Lisäksi hallintoelimien välinen yhteistyö, vuorovaikutus ja tiedonkulku toimivat, mikä on hyvän hallinnon sekä demokraattisen ja osallistavan hallintojärjestelmän edellytys (Huhtala, 2022; Puusa & Saastamoinen, 2023; Vuori, 2021). Haastatelluilla hallinnon jäsenillä on myös ymmärrys osuustoiminnan kaksoisluonteesta, mikä on keskeistä, jotta osuuskunta voi toteuttaa sen alkuperäistä tarkoitustaan (Puusa & Saastamoinen, 2021b). Näin ollen voidaan todeta, että Arinan hallituksella ja hallintoneuvostolla on tarvittava osaaminen ja edellytykset arvioida osuuskaupan menestystä ja osuustoiminnallisen tehtävän toteuttamista.

Lisäksi haastatteluissa nousi esiin tutkielman motivaatioksikin mainittu osuustoiminnan vähäisempi tunnettuus, joka heijastuu muun muassa jäsenten tiedostamattomuutena omasta omistajuudestaan ja saamistaan omistajahyödyistä sekä ihmisten puutteellisena ymmärryksenä osuuskuntien toiminnan tarkoituksesta (Puusa & Saastamoinen, 2021a, 2021b). Sekä tutkimuskirjallisuuden että empiirisen aineiston pohjalta voidaan todeta, että osuustoiminnan tunnettuuden lisääminen on tärkeää, jotta sekä jäsenet että suurempi yleisö tunnistaisivat osuustoimintayritysten tuottamat hyödyt entistä paremmin: niin osuuskauppojen kuin koko osuustoiminnan kentän tulisi tehdä imagotyötä ja tuoda tuottamia, erityisesti osuustoiminnallisesta yritysmuodosta syntyviä hyötyjä näkyvämmiin esiin. Tutkimuskirjallisuuden perusteella tunnettuushaaste koskee osuustoiminnallisia yrityksiä yleisesti, mutta sen voi nähdä koskevan erityisesti kuluttajaosuuskuntia, joissa jäsenten toimeentulo ei ole tuottaja- ja työosuuskuntien tavoin riippuvaista osuuskunnasta.

Haastatteluaineiston perusteella osuustoiminnallisen tuloksen käyttöönoton nähdään helpottavan hallinnon, erityisesti hallintoneuvoston niin sanottua viestinviejäroolia jäsenistön ja suuremman yleisön suuntaan: on olemassa konkreettinen käsite, jolla viestiä osuuskaupan tuottamista hyödyistä. Osuustoiminnallisen tuloksen lisäksi ”Omistajan tilipäivä” ja ”Sydän

Pohjois-Suomelle” -konseptit ovat hyviä esimerkkejä siitä, kuinka konkretisoida osuuskau-
pan tuottamia hyötyjä ja viestiä niistä. Kyseisten konseptien korostaminen, vastaavien kon-
septien kehittäminen sekä osuustoiminnallisen tuloksen laajempi käyttöönnotto voidaan
nähdä potentiaalisiksi keinoiksi hyötyjen ja toiminnan tarkoituksen viestimiseen ja sitä
myötä osuustoiminnan ja osuustoimintayritysten tunnettuuden lisäämiseen.

6.3 Tutkimuksen luotettavuuden ja rajoitusten arviointi

Tässä tutkielmassa mahdollisina rajoitteina voidaan pitää haastattelutilanteeseen, tutkijan te-
kemiin tulkintoihin ja tutkimustulosten yleistettävyyteen liittyviä rajoitteita. Sen sijaan tut-
kielman luotettavuutta lisääväksi tekijäksi voi nähdä suhteellisen laajan haastatteluaineiston,
josta saatua tietoa on täydennetty muilla empiirisillä tietolähteillä.

Tutkijalla ja tutkijan käsityksillä on luonnollisesti vaikutusta tutkimusaineiston hankintaan
(ks. esim. Aaltio & Puusa, 2011). Koska kyseessä oli teemahaastattelut, joissa kysymysten
muoto ja esittämisjärjestys voivat vaihdella haastateltavien vastausten mukaisesti ja jotka
mahdollistavat tarkentavien lisäkysymysten esittämisen (ks. Hirsjärvi & Hurme, 2019, s. 35,
44-48), haastattelutilanteen mahdolliset rajoitteet liittyvät kysymysten asetteluun, täsmentä-
miseen ja ymmärrettävyyteen. Vaikka kysymykset pyrittiin esittämään mahdollisimman ym-
märrettävästi ja täsmällisesti, kysymyksiä jouduttiin välillä haastattelutilanteessa tarkenta-
maan. Tähän liittyy luonnollisesti riski, että tutkija johdattelee haastateltavien vastauksia.

Haastattelut äänitettiin ja toteutettiin virtuaalisesti Teamsin välityksellä. Mahdolliset ulkoi-
set häiriötekijät haastattelutilanteessa ja haastateltavien tietoisuus haastattelun äänittämi-
sestä ovat saattaneet jonkin verran vaikuttaa haastattelutilanteeseen ja näin ollen saatuun
haastatteluaineistoon. Haastattelujen äänittämisestä huolimatta haastattelutilanteessa vallitsi
pääsääntöisesti luottamuksellinen ilmapiiri ja haastatellut vaikuttivat innokkailta tutkimuk-
sesta. Luottamuksellisen ilmapiirin lisäksi äänittämiseen liittyvää rajoitetta pienensi toden-
näköisesti se, että haastateltavat esiintyivät tutkielmassa nimettöminä.

Tutkijalla on luonnollisesti vaikutusta myös tutkimusaineistosta tehtyihin tulkintoihin ja nii-
den laatuun (ks. esim. Aaltio & Puusa, 2011), kuten tulkintoihin siitä, vastasivatko haasta-
teltavat varsinaisesti kysytyyn kysymykseen. Kysymyksen muotoilu on saattanut vaikuttaa
haastateltujen vastauksiin esimerkiksi suoritusmittareihin liittyvissä kysymyksissä ja siten
heijastua tutkijan tekemään tulkintaan mittareiden moninaisuudesta: tutkija olisi mahdolli-
sesti voinut mainita tai täsmentää, että tutkielman tavoitteiden ja rajauksen puitteissa muun

muassa johdon mittaristot jäävät tutkielman ulkopuolelle. Toisaalta mahdollisimman avoimet kysymykset antavat haastateltaville suuremman mahdollisuuden vastata omin sanoin, mikä vähentää vastausten johdattelua ja tukee tutkielman tavoitteita. Lisäksi tutkijan tekemien havaintojen ja tulkintojen tukeminen litteroidusta haastatteluaineistosta poimituilla suorilla lainauksilla voidaan nähdä lisäävän tulkintojen avoimuutta ja lukijan mahdollisuuksia arvioida tulkintojen laatua (ks. esim. Aaltio & Puusa, 2011, s. 161; Koskinen ym., 2005, s. 258-259).

Tutkielman luotettavuutta voi myös nähdä lisäävän suhteellisen laaja haastatteluaineisto, joka koostui kymmenestä noin 45 minuutista puoleentoista tuntiin kestävästä haastattelusta. Vaikka aineiston saturaation eli ”kylläntymisen” näkökulmasta haastatteluaineiston riittävyys on tutkimuskohtaista eikä sille ole absoluuttista ohjepituutta (ks. esim. Eskola & Suoranta, 1998, s. 62-64), tutkielman haastatteluaineiston voi todeta vastaavan pro gradu -tutkielman laajuutta ja tutkimuksen tarkoitusta. Myös haastatteluaineiston täydentämisen muilla empiirisillä tietolähteillä, kuten case-organisaation tulostiedotteissa ja Corporate Governance -selvityksessä annetuilla tiedoilla, voi nähdä lisäävän tutkimuksen luotettavuutta (ks. esim. Vaivio, 2008).

Kuten luvussa 3 esitettiin, yksittäiset case-tutkimukset eivät ole tilastollisia tutkimuksia, joista voisi tehdä yleistyksiä (ks. esim. Vaivio, 2008). Sen sijaan tarkoitus on teorian avulla selittää havaintoja tietyissä olosuhteissa (Scapens, 1990), ja tässä tutkielmassa peilataankin tutkimuskirjallisuutta case-organisaatiosta tehtyihin havaintoihin pyrkimättä sen enempää tekemään yleistyksiä. Yleistysten sijaan tutkielmassa pohditaan tutkimuskirjallisuuteen verraten, ovatko tietyt haastatteluaineistosta ilmenneet asiat tai tehdyt havainnot poikkeuksellisia osuuskaupalle tai esimerkiksi tietylle toimialalle vai voisivatko havainnot olla siirrettävissä toiseen kontekstiin tai esiintyä eri muodossa esimerkiksi toimialasta, osuuskuntatyypistä tai yrityksen koosta riippuen (ks. luvut 5 ja 6.2). Laadullisessa tutkimuksessa yleistysten sijaan voikin puhua tehtyjen havaintojen, tutkimustulosten tai johtopäätösten siirrettävyydestä toiseen kontekstiin (Aaltio & Puusa, 2011, s. 156).

6.4 Mahdolliset jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin osuuskaupan osuustoiminnallista tehtävää ja sen toteutumisen arviointia hallinnon näkökulmasta yhdessä case-organisaatiossa. Tutkielman aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja tutkimukseen sekä tutkielman empiiriseen aineistoon perustuen

alla on kuvattu useampia mahdollisia jatkotutkimusaiheita, joihin ei vielä tässä tutkielmassa päästy.

Koska tutkielman case-organisaatio yhdessä Osuuskauppa PeeÄssän kanssa ovat toistaiseksi ainoita osuuskauppoja, jotka osuustoiminnallista tulosta raportoivat, tätä tutkielmaa vastaavan yhden case-organisaation tapaustutkimuksen voisi toteuttaa sellaisessa S-ryhmän alueosuuskaupassa, jossa ei vielä raportoida osuustoiminnallista tulosta. Esimerkiksi Pohjois-Karjalan Osuuskauppa (PKO) voisi toimia mielenkiintoisena case-organisaationa, sillä se on yksi S-ryhmän niin sanotuista edelläkävijöistä osuustoiminnallisuuden korostamisessa, vaikka se ei raportoi osuustoiminnallista tulosta. PKO kuuluu niihin alueosuuskauppoihin, joissa osuuskaupan jäsenyhteisörooli ja alueellinen vaikuttaminen erityisesti korostuvat, mikä näkyy esimerkiksi merkittäviin investointeihin ja hankkeisiin osallistumisena osuuskaupan toimialueen (Pohjois-Karjalan) elinvoimaisuuden kasvattamiseksi (ks. esim. Heikkilä, 2020, s. 209-210). Vaihtoehtoisesti tätä tutkielmaa vastaavan tutkimuksen voisi toteuttaa vertailevana case-tutkimuksena kahden tai useamman osuuskaupan välillä, jotka eroavat toisistaan osuustoiminnallisen tuloksen raportoinnin osalta.

Tätä tutkielmaa vastaavan tutkimuksen voisi toteuttaa myös eri kohderyhmällä. Hallintoneuvoston ja hallituksen jäsenten sijaan tutkimuksen kohdejoukkona voisi olla osuuskaupan ylimmän päättävän elimen eli edustajiston jäsenet, joiden tausta, tietotaito ja liiketoiminnan ymmärrys voivat poiketa merkittävästi hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenten vastaavista: edustajistoon voi asettua ehdolle ja tulla valituksi kuka tahansa vaalikelpoinen (18-vuotta täyttänyt ja osuuskaupan toimialueella asuva) osuuskaupan jäsen (ks. S-ryhmä, 2023a). Puusan ja Saastamoisen (2023) osuuskauppakontekstissa tehty tutkimus esimerkiksi osoittaa, etteivät edustajiston jäsenet välttämättä tunnista rooliaan, tehtäviään tai vastuutaan osuuskaupan hallinnossa. Kyseisen tutkimuksen mukaan ylimmän päättävän elimen asema on vain muodollinen ja päätäntävalta koetaan ”retorisiksi mantraksi”: käytännössä edustajiston rooli nähdään muiden hallintoelinten ja operatiivisen johdon passiivisena kuuntelijana ja ”kumileimasimena”, joka rutiininomaisesti hyväksyy valmiit päätösasiat ilman todellista päätös- ja vaikutusvaltaa osuuskaupan toimintaan.

Lisäksi voisi olla mielenkiintoista tutkia mahdollisia hallinnollisia eroja kuluttaja- ja tuottajaosuuskunnan välillä, joissa omistajapohja ja jäsenten kaksoisrooli on erilainen. Kuten Puusan ja Saastamoisen (2021b) tutkimuksessa havaittiin, tuottajaosuuskuntien jäsenet olivat kuluttajaosuuskuntien jäseniä sitoutuneempia ja aktiivisempia osallistumaan osuuskuntiansa

toimintaan. Sitä perusteltiin sillä, että tuottajaosuuskuntien jäsenet eli tuottajat ovat jo elinkeinonsa kautta taloudellisesti ja toiminnallisesti riippuvaisempia osuuskunnastaan.

Toisaalta tässäkin tutkielmassa suuressa roolissa ollut osuustoiminnallinen tulos mahdollistaa erilaisia jatkotutkimusaiheita: sekä osuustoiminnallisen tuloksen komponenttien kehittämiseen liittyen että myöhempää jatkotutkimusta varten, kun osuustoiminnallinen tulos on mahdollisesti otettu laajemmin käyttöön. Koska osuustoiminnallisen tuloksen komponentit ovat tutkielman haastatteluaineiston mukaan vielä kehitysvaiheessa, niiden kehittäminen voisi tarjota S-ryhmän näkökulmasta otollisen tutkimuskohteen. Mikäli osuustoiminnallista tulosta aletaan raportoida laajemmin S-ryhmän osuuskaupoissa, mielenkiintoisena jatkotutkimuksena voisi olla vertaileva case-tutkimus useamman osuustoiminnallista tulosta raportoidun osuuskaupan välillä. Vaihtoehtoisesti voisi tarkastella osuustoiminnallista tulosta ja sen merkitystä useammasta näkökulmasta, kuten johdon, hallinnon ja asiakasnäkökulmasta, yhden case-organisaation sisällä.

Kuten tässä tutkielmassa on esitetty, osuustoimintayritysten onnistumisen arviointi edellyttää perinteisten kannattavuuden tunnuslukujen rinnalle osuustoiminnallisia mittareita, jotka huomioivat toiminnan tarkoituksen ja jäsenten saaman hyödyn (Puusa & Saastamoinen, 2021b; Saarnivaara, 2023b, 2023d). Jäsenten kokonaisyödyn määrittämisen haasteen takia kyseisiä mittareita on kuitenkin haastava löytää (Saarnivaara, 2023b), mikä nousi esiin myös tämän tutkielman haastatteluaineistosta. Osuustoiminnallisen tuloksen lisäksi osuustoiminnallisten mittareiden puute ja mittareihin liittyvät haasteet tarjoavatkin potentiaalisen jatkotutkimusaiheen.

Vaikka tutkielmassa tarkasteltiin erilaisia suoritusmittareita, johdon tai muun henkilöstön suoritusmittarit ja palkitsemisen komponentit jäivät tutkielman ulkopuolelle. Jatkossa voisi tutkia, mikä tulisi olla johdon tavoite osuustoiminnallisessa yrityksessä kirjanpidollisen tuloksen lisäksi ja miten nämä tavoitteet näkyvät johdon palkitsemisessa. Toisin sanoen voisi tutkia johdon tulokorttia, suoritusmittaristoa ja sitä, mitä osuustoiminnallisia elementtejä johdon (ja/tai muun henkilöstön) palkitsemisjärjestelmiin on liitetty. Vaihtoehtoisesti voisi toteuttaa tutkimuksen siitä, miten osuustoimintayrityksen johdon tulokortit, suoritusmittaristot ja (suoriteperusteinen) palkitseminen eroavat pörssiyrityksen johdon vastaavista.

Koska vastuullisuus, siihen liittyvät mittarit sekä riittävän vastuullisuuden tason määrittämisen haaste nousivat haastatteluaineistosta esiin, yksi potentiaalinen jatkotutkimusaihe voisi liittyä siihen, miten osuuskaupan vastuullisuutta mitataan ja millaisia vastuullisuuden eri

osa-alueita korostavia suoritusmittareita siihen tulisi luoda. Koska vastuullisuuden voi nähdä liittyvän osuustoiminnan ja osuuskuntien ”DNA:han” (ks. esim. Saarnivaara, 2023b), vastuullisuusmittareiden lisäksi vastuullisuuden ja tuloksellisuuden välisen suhteen tutkiminen osuuskunta- tai osuuskauppakontekstissa voisi tarjota otollisen tutkimuskohteen.

Osuuskuntien vastuullisuuteen ja kestävyYTEEN liittyvää tutkimusta puoltaa myös syyskuussa 2023 hallituksen eduskunnalle antama ja marraskuussa 2023 eduskunnassa hyväksytty esitys, jonka mukaan suurille pörssiyhtiöille pakollinen kestävyysraportointi tulee pakolliseksi myös suurille osuuskunnille (ja pörssilistatuille osuuskunnille), jotka täyttävät tietyt liikevaihdon, taseen ja työntekijöiden keskimääräiseen määrään liittyvät ehdot. Eduskunnan päätöksen mukaisesti näiden osuuskuntien (pois lukien alkutuotantoa harjoittavat osuuskunnat ja hankintaosuuskunnat) tulee vuoden 2026 alusta eli 2025 alkaneelta tilikaudelta lähtien laatia vuosittain kestävyysraportti erillisenä osana toimintakertomusta. (Ks. esim. Hakala, 2023a, 2023b.)

Myös Huhtala (2023) korostaa vastuullisuuteen ja kestäväan kehitykseen liittyvän osuuskuntatutkimuksen tarpeellisuutta, erityisesti corporate governance -näkökulmasta. Vaikka osuuskunnat ovat monitavoitteisia ja arvopohjaisia, kyseistä aihetta ei hänen mukaansa ole juurikaan tutkittu osuuskunnan hallinnon näkökulmasta. Huhtala (2023) myös painottaa, että kyseinen tutkimusrako osuuskuntatutkimuksessa on kansainvälisesti todettu havainto.

LÄHDELUETTELO

Aaltio, I. & Puusa, A. (2011). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Julkaisussa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan, Helsinki: Johtamistaidon opisto JTO. s. 153-166.

Arvopaperimarkkinayhdistys ry (AMY). (2020). Hallinnointikoodi 2020. Saatavissa: <https://www.cgfinland.fi/wp-content/uploads/2023/05/hallinnointikoodi-2020.pdf>

Auvinen, T. (2022). Osuuspankki – näkymätön menestyjä. *Osuustoiminta-lehti*, 5/2022, s. 36.

Burt, S. L. & Sparks, L. (2003). Power and Competition in the UK Retail Grocery Market, *British Journal of Management*, 14(3), s. 237-254. Saatavissa: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00377>

Cornforth, C. (2004). The Governance of cooperatives and mutual associations: a paradox perspective, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), s. 11-32. Saatavissa: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00241.x>

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen, 2. p., Tampere: Vastapaino.

Hakala, M. (2023a). Kestävyysraportointi pakolliseksi myös osuuskunnille – paitsi alkutuotantoon liittyville. [viitattu 8.11.2023]. Saatavissa: <https://pellervo.fi/uutiset/2023/09/29/kestavyysraportointi-pakolliseksi-myos-osuuskunnille-paitsi-alkutuotantoon-liittyville/>

Hakala, M. (2023b). Kestävyysraportointi pakolliseksi myös suurille osuuskunnille vuoden 2026 alusta. [viitattu 29.12.2023]. Saatavissa: <https://pellervo.fi/uutiset/2023/12/29/kestavyysraportointi-pakolliseksi-myos-suurille-osuuskunnille-vuoden-2026-alusta/>

Hakala, M. (2023c). Pellervo on nyt Osuuskuntien keskusjärjestö Pellervo. [viitattu 15.4.2023]. Saatavissa: <https://pellervo.fi/jarjesto/2023/04/13/pellervo-on-nyt-osuuskuntien-keskusjarjesto-pellervo/>

Hakala, M. (2023d). Valtuuskunta hyväksyi uuden strategian: Tavoitteena osuuskuntien uusi aika. [viitattu 15.4.2023]. Saatavissa: <https://pellervo.fi/jarjesto/2023/03/14/valtuuskunta-hyvaksyi-uuden-strategian-tavoitteena-osuuskuntien-uusi-aika/>

Heikkilä, T. (2020). Yhdessä kohti parempaa, Helsinki: Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta. Saatavissa: https://assets.ctfassets.net/8122zj5k3sy9/78pI2kpqvUL-ROkns2zV0kC/915717eb422979d02ec8bd7ab6657cc2/Yhdessa___kohti_parempaa.pdf

Hind, A. M. (1997). The Changing Values of the Cooperative and Its Business Focus, *American Journal of Agricultural Economics*, 79(4), s. 1077-1082. Saatavissa: <https://doi.org/10.2307/1244265>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2019). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö, Gaudeamus, Turenki: Hansaprint Oy.

Holtari, S. & Felt, E. (2021). Tässä ovat Suomen 100 suurinta työllistäjää, mukana kahdeksan uutta yritystä – katso tästä koko lista, Talouselämä. [viitattu 13.11.2023]. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/tassa-ovat-suomen-100-suurinta-tyollistajaa-mukana-kahdeksan-uutta-yritysta-katso-tasta-koko-lista/34940c36-e97d-4fb3-88d1-d34c1149f958>

Huhtala, K. (2022). Osuuskuntien hyvä hallinto, Helsinki: Pellervo. Saatavissa myös verkossa: <https://pellervo.fi/hyva-hallinto-osuuskunnissa/osuuskunnan-hallinnon-rakenteet/>

Huhtala, K. (2023). Pellervon Aamu: Millaista osaamista hallinnossa tarvitaan? [webinaari]. Osuuskuntien Keskusjärjestö Pellervo ry, 24.5.2023. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=8ttNrrhP4Go>

Huhtala, K. & Vuorela, H. (2023). Kulutusjuhla vetää henkeä. OT-Vuosikirja 2023/Osuustoiminta-lehti 3/2023, s. 32-35.

Ikäheimo, S., Laitinen, E. K., Laitinen, T. & Puttonen, V. (2014). Yrityksen taloushallinto tänään, Sundom: Vaasan Yritysinformaatio.

Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. (2019). Yrityksen laskentatoimi, 8. uud. p., Helsinki: Alma Talent.

International Cooperative Alliance (ICA). (2023a). Cooperative identity, values & principles. [viitattu 1.3.2023]. Saatavissa: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>

International Cooperative Alliance (ICA). (2023b). Facts and figures. [viitattu 1.3.2023]. Saatavissa: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/facts-and-figures>

Jussila, I. (2015). Tiedolla, taidolla, intohimolla: Liikeyrityksen & omistajayhteisön johtaminen, Helsinki: Pellervo.

Juutinen, H., Stenström, Å. & Vuori, R. (2006). Tehokas omistajahallinto: Osuuskunnan hallintohenkilön käsikirja, 2. uud. p., Helsinki: Pellervo-seura.

Karhu, S. (2020). Osuuskunta on yritys ja ihmisten yhteisö, Pellervo. [viitattu 13.11.2023]. Saatavissa: <https://pellervo.fi/osuuskunnan-jasenyys/osuuskunta-on-yritys-ja-ihmisten-yhteiso/>

Karhu, S. (2022). Taavi Heikkilä: Ovia auki osuustoimintaan, Osuustoiminta-lehti. [viitattu 15.11.2023]. Saatavissa: <https://otlehti.fi/2022/06/01/taavi-heikkila-ovia-auki-osuustoimintaan/>

Keskuskauppakamari. (2016). Asialuettelo listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi. Päivitetty versio (04/2016). Saatavissa: <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2023/09/asialuettelo-listaamattomien-yhtioiden-hallinnoinnin-kehittamiseksi-final-2.pdf>

Keskuskauppakamari. (2021). Hallinnointikoodi edistää hyvää hallintotapaa pörssiyhtiöissä. [viitattu 16.2.2023]. Saatavissa: <https://kauppakamari.fi/vaikuttaminen/yritysten-toimintaymparisto/yhtiooikeus-ja-corporate-governance/hallinnointikoodi/>

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

Kuisma, M. (1999). ”Meillä ei ole mitään Rockefelleriä... mutta meillä on osuustoiminta”. Julkaisussa: Henttinen, A., Karhu, S., Pohls, M. & Kuisma, M., Kansan talous: Pellervo ja yhteisen yrittämisen idea 1899-1999, Helsinki: Kirjayhtymä: Pellervo-seura. s. 9-28.

Laurinkari, J. (2004). Osuustoiminta: utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi, Helsinki: Pellervo.

Levi, Y. & Davis, P. (2008). Cooperatives as the “enfants terribles” of economics: Some implications for the social economy, *The Journal of Socio-Economics*, 37(6), s. 2178-2188. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.socec.2008.06.003>

Lingsoft. (2023). Litterointi – Puheesta tekstiksi. [viitattu 14.12.2023]. Saatavissa: <https://www.lingsoft.fi/palvelut/litterointi>

Luova Työmaa. (2022). Osuuskauppa Arinan vastuullisuusviestinnän konsepti. [viitattu 22.11.2023]. Saatavissa: https://tyomaa.com/tyot/osuuskauppa-arina/?fbclid=IwAR3GpxVmD0p9mp9LXeXt1aA2Zc0EZzy-byItpVKq8MVQ_qUkTw2xQ8Bc7X0o

Mattila, M. (2023). Päivittäistavarakaupan myynti ja markkinaosuudet 2022. [viitattu 15.5.2023]. Saatavissa: <https://www.pty.fi/paivittaistavarakaupan-myynti-ja-markkina-osuudet-2022/>

Nilsson, J. (2001). Organisational principles for co-operative firms, *Scandinavian Journal of Management*, 17(3), s. 329-356. Saatavissa: [http://dx.doi.org/10.1016/S0956-5221\(01\)00010-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0956-5221(01)00010-0)

Novkovic, S. (2012). The balancing act: Reconciling the economic and social goals of co-operatives, *Proceedings... International Summit of Cooperatives*, s. 289-299. Luettavissa: https://www.researchgate.net/profile/Sonja-Novkovic/publication/328462109_The_balancing_act_Reconciling_the_economic_and_social_goals_of_co-operatives/links/5bcf3a04a6fdcc204a020a7f/The-balancing-act-Reconciling-the-economic-and-social-goals-of-co-operatives.pdf

Novkovic, S., Puusa, A. & Miner, K. (2022). Co-operative identity and the dual nature: From paradox to complementarities, *Journal of Co-operative Organization and Management*, 10(1), artikkeli 100162. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2021.100162>

Osakeyhtiölaki (OYL) (21.7.2006) /624. Finlex. [viitattu 15.4.2023]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>

Osuuskauppa Arina. (2017). Osuuskauppa Arinan hallituksen työjärjestys 29.6.2017. Saatavissa: <https://view.sok-julkaisut.fi/arina/hallituksen-tyojarjestys-2962017#/page=1>

Osuuskauppa Arina. (2018). Arinan juhluvuosi 2017; omistajahyödyt yli 80 miljoonaa ja ylijäämä (tulos ennen veroja) yli 20 miljoonaa euroa. [viitattu 18.11.2023]. Saatavissa: <https://arina.fi/news/arinan-juhlavuosi-2017-omistajahyodyt-yli-80-miljoonaa-ja-ylijaama-tulos-ennen-veroja-yli-20-miljoonaa-euroa/>

Osuuskauppa Arina. (2019a). Arinan tilinpäätös ja toimintakertomus 2018. Saatavissa: <https://view.sok-julkaisut.fi/arina/arinan-tilinpaatos-ja-toimintakertomus-2018#/page=1>

Osuuskauppa Arina. (2019b). Arinan vuosi 2018; osuustoiminnallinen tulos ennätystasolle. [viitattu 18.11.2023]. Saatavissa: <https://arina.fi/news/arinan-vuosi-2018-osuustoiminnallinen-tulos-ennatystasolle/>

Osuuskauppa Arina. (2021a). Arina turvasi pohjoista ruokahuoltoa – Myynti kasvoi market- ja rautakaupassa. [viitattu 18.11.2023]. Saatavissa: <https://arina.fi/news/arina-turvasi-pohjoista-ruokahuoltoa-myynti-kasvoi-market-ja-rautakaupassa/>

Osuuskauppa Arina. (2021b). 100 vuotta – Osuuskauppa Arina. [viitattu 10.12.2023]. Saatavissa: <https://arina.fi/arina100/>

Osuuskauppa Arina. (2022a). Arinan hallinnon syyskokouksissa vahvistettiin strategia ja päätettiin keskeisistä henkilövalinnoista. [viitattu 19.11.2023]. Saatavissa: <https://arina.fi/news/arinan-hallinnon-syyskokouksissa-vahvistettiin-strategia-ja-paatiin-keskeisista-henkilovalinnoista/>

Osuuskauppa Arina. (2022b). Arinan vuosi 2021: Myynti ja tulos ennätystasolle. [viitattu 18.11.2023]. Saatavissa: <https://arina.fi/news/arinan-vuosi-2021-myynti-ja-tulos-ennatystasolle/>

Osuuskauppa Arina. (2022c). Vaalit-Arina. [viitattu 18.11.2023]. Saatavissa: <https://arina.fi/vaalit/>

Osuuskauppa Arina. (2023a). Arinalta 185 000 € pohjoisen lasten ja nuorten toimintaan. [viitattu 19.11.2023]. Saatavissa: <https://arina.fi/news/arinalta-185-000-e-pohjoisen-lasten-ja-nuorten-toimintaan/>

Osuuskauppa Arina. (2023b). Arinan alkuvuosi 2023: investointeja Pohjois-Suomeen – aitous ja välittäminen uuden strategian johtotähtinä. [viitattu 18.11.2023]. Saatavissa: <https://arina.fi/news/arinan-alkuvuosi-2023-investointeja-pohjois-suomeen-aitous-ja-valittaminen-uuden-strategian-johtotahtina/>

Osuuskauppa Arina. (2023c). Arinan vuosi 2022: Asiakasomistajille yli 100 miljoonan euron hyödyt. [viitattu 18.11.2023]. Saatavissa: <https://arina.fi/news/arinan-vuosi-2022-asiakasomistajille-yli-100-miljoonan-euron-hyodyt/>

Osuuskauppa Arina. (2023d). Hallinto ja johto. [viitattu 18.11.2023]. Saatavissa: <https://arina.fi/tietoa-meista/hallinto-ja-johto/>

Osuuskauppa Arina. (2023e). Hallitus. [viitattu 18.11.2023]. Saatavissa: <https://arina.fi/tietoa-meista/hallinto-ja-johto/hallitus/>

Osuuskauppa Arina. (2023f). Tilinpäätös ja toimintakertomus 1.1.-31.12.2022. Saatavissa: https://cdn.aok.wp.s-cloud.fi/uploads/sites/19/2023/08/07102017/arina_yhtyma-tilinpaatos-ja-toimintakertomus-2022-3.3.2023_allekirjoitettu.pdf

Osuuskauppa Arina. (2023g). Selvitys Osuuskauppa Arinan hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2023_päiv. 15.9.2023. Saatavissa: <https://view.sok-julkaisut.fi/arina/selvitys-osuuskauppa-arinan-hallinto-ja-ohjausjarjestelmasta-2023paiv-1592023#/page=1>

Osuuskauppa PeeÄssä. (2021). Asiakasomistajahyöty ja osuustoiminnallinen tulos. [viitattu 16.2.2023]. Saatavissa: <https://peeassa.fi/news/asiakasomistajahyoty-ja-osuustoiminnallinen-tulos/>

Osuuskauppa PeeÄssä. (2023a). Omistajille hyötyä ennätyselliset yli 90 miljoonaa euroa. [viitattu 16.2.2023]. Saatavissa: <https://peeassa.fi/news/omistajille-hyotya-ennatyselliset-yli-90-miljoonaa-euroa/>

Osuuskauppa PeeÄssä. (2023b). Ylijäämäpalautusta 17,1 miljoonaa euroa. [viitattu 15.4.2023]. Saatavissa: <https://peeassa.fi/news/ylijaamanpalautusta-171-miljoonaa-euroa/>

Osuuskuntalaki (OKL) (14.6.2013) /421. Finlex. [viitattu 15.4.2023]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2013/20130421>

Osuuskuntien Keskusjärjestö Pellervo ry (Pellervo). (2013). Osuustoiminta tutuksi. Saatavissa: https://pellervo.fi/storage/tietopankki/osuustoiminta_tutuksi_2013.ppt

Osuuskuntien Keskusjärjestö Pellervo ry (Pellervo). (2020). Osuustoiminnan työelämäprofessori -hanke sai hyvän vastaanoton. [viitattu 15.4.2023]. Saatavissa: <https://pellervo.fi/uutiset/2020/04/23/osuustoiminnan-tyoelamaprofessorit-otolliseen-aikaan/>

Osuuskuntien Keskusjärjestö Pellervo ry (Pellervo). (2022a). Laaja vetoamus Li Anderssonille ja Petri Honkoselle: Osuustoimintayritykset esiin koulu- ja yliopisto-opetuksessa!. [viitattu 15.4.2023]. Saatavissa: <https://pellervo.fi/uutiset/2022/09/13/vetoomus-osuustoimintaopetuksen-lisaamiseksi/>

Osuuskuntien Keskusjärjestö Pellervo ry (Pellervo). (2022b). Pellervon eduskuntavaali-ohjelma 2023. [viitattu 15.4.2023]. Saatavissa: <https://pellervo.fi/pellervon-eduskuntavaali-ohjelma-2023/>

Osuuskuntien Keskusjärjestö Pellervo ry (Pellervo). (2022c). Vetoamus opetus- ja kulttuuriministereille 2022. [viitattu 15.11.2023]. Saatavissa: <https://pellervo.fi/vetoomus-opetus-ja-kulttuuriministereille-2022/>

Osuuskuntien Keskusjärjestö Pellervo ry (Pellervo). (2023a). Hallinto ja johtaminen. [viitattu 16.2.2023]. Saatavissa: <https://pellervo.fi/tietoa-osuustoiminnasta/hallinto-ja-johtaminen/>

Osuuskuntien Keskusjärjestö Pellervo ry (Pellervo). (2023b). Lauantaina vietetään kansainvälisen osuuskuntapäivän 100-vuotisjuhlaa – Suomi on maailman osuustoiminnallisimmaa maa. [viitattu 18.12.2023]. Saatavissa: <https://pellervo.fi/uutiset/2023/06/28/lauantaina-vietetaan-kansainvalisen-osuuskuntapaivan-100-vuotisjuhlaa-suomi-on-maailman-osuustoiminnallisimmaa-maa/>

Osuuskuntien Keskusjärjestö Pellervo ry (Pellervo). (2023c). Osuustoiminnan arvot ja periaatteet. [viitattu 15.11.2023]. Saatavissa: <https://pellervo.fi/osuustoiminnan-arvot-ja-periaatteet/>

Osuuskuntien Keskusjärjestö Pellervo ry (Pellervo). (2023d). Åbo Akademiin osuustoiminnan ja kestävä yrittäjyyden työelämäprofessori. [viitattu 15.11.2023]. Saatavissa: <https://pellervo.fi/uutiset/2023/09/13/abo-akademiin-osuustoiminnan-tyoelamaprofessori/>

Osuustoiminta-lehti. (2015). Osuustoiminnan sanasto – Pikakurssi osuustoiminnan peruskäsitteisiin. Osuustoiminta-lehti, 2.9.2015. [viitattu 15.11.2023]. Saatavissa: <https://ot-lehti.fi/2015/09/02/osuustoiminnan-sanasto-pikakurssi-osuustoiminnan-peruskasitteisiin/>

Patentti- ja rekisterihallitus (PRH). (2023). Yritysten lukumäärät kaupparekisterissä. [viitattu 20.2.2023]. Saatavissa: <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yritystenlkm/lkm.html>

Pohjois-Karjalan Osuuskauppa (PKO). (2023a). PKO:n tuloksesta omistajille 64 % eli 9,6 miljoonaa euroa!. [viitattu 15.4.2023]. Saatavissa: <https://pko.fi/news/pkon-tuloksesta-omistajille-64-eli-96-miljoonaa-euroa/>

Pohjois-Karjalan Osuuskauppa (PKO). (2023b). PKO vuosikertomus 2022. Saatavissa: https://cdn.aok.wp.s-cloud.fi/uploads/sites/13/2023/05/12161923/pko_vuosikertomus_2022_200x275-kevyt.pdf

Pulkkinen, M. (2023). Inflaatiosta enemmän hyötyä kuin haittaa. OT-Vuosikirja 2023/Osuustoiminta-lehti, 3/2023, s. 8-14.

Puusa, A. (2021). Osuustoiminta, talouden näkymätön jätti [video]. TED Talks, April 2021. Katsottavissa: https://www.ted.com/talks/anu_puusa_the_case_for_co_ops_the_invisible_giant_of_the_economy/transcript?language=fi

Puusa, A. (2023). Hallinnon ei tulisi olla pelkkä kumileimasin. Osuustoiminta-lehti, 2/2023, s. 52-53.

Puusa, A., Hokkila, K. & Varis, A. (2016). Individuality vs. communality – A new dual role of co-operatives? Journal of Co-operative Organization and Management, 4(1), s. 22-30. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2016.02.002>

Puusa, A., Mönkkönen, K. & Varis, A. (2013). Mission lost? Dilemmatic dual nature of co-operatives, Journal of Co-operative Organization and Management, 1(1), s. 6-14. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2013.06.002>

Puusa, A. & Saastamoinen, S. (2021a). Colluding to conceal the co-operative difference? A discourse analytical study of Finnish S Group's nationwide price-drop campaign, Journal of Co-operative Studies, 54(4), s. 51-62. Saatavissa: https://hubble-live-assets.s3.eu-west-1.amazonaws.com/uk-society-for-co-operative-studies/file_asset/file/307/2021_JSC_54_4_163Supp_Puusa_Saastamoinen-web.pdf

Puusa, A. & Saastamoinen, S. (2021b). Novel ideology, but business first?, Journal of Co-operative Organization and Management, 9(1), artikkeli 100135. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2021.100135>

Puusa, A. & Saastamoinen, S. (2023). Democratic Cooperative Governance: Role Ambiguity, Pseudo-Democracy and Tacit Acceptance?. Julkaisussa: Novković, S., Miner, K. & McMahon, C. (toim.), Humanistic Governance in Democratic Organizations, Humanism in Business Series, Cham: Palgrave Macmillan. s. 145-175. Saatavissa: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-17403-2>

Pöyhönen, S. (2013). Osuuskunta ja osuuskuntalaki, 3. uud. p., Helsinki: Talentum.

- Räsänen, J. (2023). Tuloslaskelma ja tase lyhyesti – tämän ne kertovat yrityksistäsi. Procountor. [viitattu 4.12.2023]. Saatavissa: <https://procountor.fi/blogi/tuloslaskelma-ja-tase>
- Saarinen, M. (2023). Tässä ovat Suomen 100 suurinta työllistäjää: Palkkasivat lisää väkeä kotimaassa, Talouselämä. [viitattu 13.11.2023]. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/tassa-ovat-suomen-100-suurinta-tyollistajaa-palkkasivat-lisaa-vakea-koti-maassa/987f45b8-c251-407f-9610-b77f57692116>
- Saarnivaara, P. (2022). Osuuskunnat esiin tilastoista. Osuustoiminta-lehti, 5/2022, s. 52-53.
- Saarnivaara, P. (2023a). Jäsenille jo lähes miljardin euron palautukset. OT-Vuosikirja 2023/Osuustoiminta-lehti, 3/2023, s. 72-74.
- Saarnivaara, P. (2023b). Menestyksen mittaaminen hakusessa. OT-Vuosikirja 2023/Osuustoiminta-lehti, 3/2023, s. 40.
- Saarnivaara, P. (2023c). Suurimmat osuustoimintayritykset. OT-Vuosikirja 2023/Osuustoiminta-lehti, 3/2023, s. 12-13.
- Saarnivaara, P. (2023d). Talousmittarit epäonnistuvat osuuskuntien arvioinnissa. Osuustoiminta-lehti, 4/2023, s. 52-53.
- Scapens, R. W. (1990). Researching management accounting practice: The role of case study methods, The British Accounting Review, 22(3), s. 259-281. Saatavissa: [https://doi.org/10.1016/0890-8389\(90\)90008-6](https://doi.org/10.1016/0890-8389(90)90008-6)
- S-kanava. (2022a). Bonus. [viitattu 13.11.2023]. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/bonus/>
- S-kanava. (2022b). Bonustaulukot. [viitattu 13.11.2023]. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/bonus/bonustaulukot/>
- S-kanava. (2022c). Edut ja kumppanit. [viitattu 13.11.2023]. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/edut-ja-kumppanit/>
- S-kanava. (2022d). Etusivu. [viitattu 13.11.2023]. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/>
- S-kanava. (2022e). Osuusmaksu. [viitattu 13.11.2023]. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/osuusmaksu/>
- S-kanava. (2022f). S-mobiili. [viitattu 10.12.2023]. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/palvelut/s-mobiili/>
- S-kanava. (2022g). S-ryhmän osuuskaupat. [viitattu 9.12.2023]. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/s-ryhman-osuuskaupat/>
- S-kanava. (2023). Palvelut. [viitattu 9.12.2023]. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/palvelut/>
- S-ryhmä. (2023a). Ehdokkaalle – osuuskauppavaalit. [viitattu 29.11.2023]. Saatavissa: <https://osuuskauppavaalit.fi/ehdokkaalle/>

S-ryhmä. (2023b). Liiketoiminnot. [viitattu 29.11.2023]. Saatavissa: <https://s-ryhma.fi/tieto-meista/liiketoiminnot>

S-ryhmä. (2023c). S-ryhmän hallinto ja johtaminen. [viitattu 13.11.2023]. Saatavissa: <https://s-ryhma.fi/talous-ja-hallinto/hallinto-ja-johtaminen>

S-ryhmä. (2023d). S-ryhmän myynti kasvoi alkuvuonna – veturina hotellit ja ravintolat sekä päivittäistavarakaupan markkinaa vahvempi kehitys. [viitattu 29.11.2023]. Saatavissa: <https://s-ryhma.fi/uutinen/s-ryhman-myynti-kasvoi-alkuvuonna-veturina-hotelli/5uiE03dkIX9ZJXvJOrVRqy>

S-ryhmä. (2023e). Talous ja hallinto: S-ryhmän keskeiset luvut. [viitattu 13.11.2023]. Saatavissa: <https://s-ryhma.fi/talous-ja-hallinto/keskeiset-luvut>

S-ryhmä. (2023f). Tietoa S-ryhmästä. [viitattu 13.11.2023]. Saatavissa: <https://s-ryhma.fi/tieto-meista/tietoa-s-ryhmasta>

Suvtie, J. (2023). Arvo avasi pelin Nasdaqin Osuuskunnat-segmentillä – näin sen koin. OT-Vuosikirja 2023/Osuustoiminta-lehti 3/2023, s. 15-16.

Sydän Pohjois-Suomelle. (2023). Osuustoiminnan hyödyt. [viitattu 13.11.2023]. Saatavissa: <https://sydanpohjoissuomelle.fi/osuustoiminnan-hyodyt/>

Tietosuojavaltuutetun toimisto. (2023). Henkilötietojen pseudonymisointi ja anonymisointi. [viitattu 29.11.2023]. Saatavissa: <https://tietosuoja.fi/pseudonymisointi-anonymisointi>

Tornivuori, M. & Felt, E. (2022). Talouselämän selvitys: Nämä ovat Suomen 100 suurinta työllistäjää – kärkipäässä uusi yllättäjä, Talouselämä. [viitattu 13.11.2023]. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/talouselaman-selvitys-nama-ovat-suomen-100-suurinta-tyollistajaa-karkipaassa-uusi-yllattaja/7468b0c0-45a2-439b-bf79-c6c0cb7d0b22>

Troberg, E. (2014). Osuustoiminnan idea. Helsinki: Pellervo-Seura. Saatavissa: <https://pellervo.fi/wp-content/uploads/2015/01/osuustoiminnan-idea.pdf>

Tuominen, T., Tuominen, P. & Jussila, I. (2013). A Tool to be Used Deliberately: Investigating the Role of Profit in Consumer Co-operatives. *International Business Research*, 6(11), s. 122-133. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v6n11p122>

Uusitalo, H. (2018). Useita kunta-poliitikkoja Arinan edustajistoon – Marja-Leena Kempainen ääniharava. *Kaleva*, 4.5.2018. [viitattu 18.11.2023]. Saatavissa: <https://www.kaleva.fi/useita-kunta-poliitikkoja-arinan-edustajistoon-mar/1820517>

Vaivio, J. (2008). Qualitative management accounting research: rationale, pitfalls and potential, *Qualitative Research in Accounting & Management*, 5(1), s. 64-86. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/11766090810856787>

Valio. (2023a). Tuotot aina maitotiloille. [viitattu 13.11.2023]. Saatavissa: <https://www.valio.fi/yritys/osuustoiminta/>

Valio. (2023b). Valion omistajat ja hallinto. [viitattu 13.11.2023]. Saatavissa: <https://www.valio.fi/yritys/yritystieto/johto-ja-omistajat/>

Verohallinto. (2022a). Osuuskunnasta yritysmuotona. [viitattu 16.2.2023]. Saatavissa: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48011/osuuskunnan-ja-sen-jasen-verotuksesta4/#1-osuuskunnasta-yritysmuotona>

Verohallinto. (2022b). Ylijäämän ja ylijäämänpalautuksen käsitteet sekä muut jäsenyyteen perustuvat taloudelliset edut. [viitattu 16.2.2023]. Saatavissa: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48011/osuuskunnan-ja-sen-jasen-verotuksesta4/#2-ylj%C3%A4%C3%A4m%C3%A4n-ja-ylj%C3%A4%C3%A4m%C3%A4npalautuksen-k%C3%A4sitteet-sek%C3%A4-muut-j%C3%A4senyyteen-perustuvat-taloudelliset-edut>

Vuorela, H. (2022). Henkilövaali tukee osuustoiminnan ideaa. *Osuustoiminta-lehti*, 5/2022, s. 30-32.

Vuori, R. (2021). Hyvää hallintoa ohjaa aina osuuskunnan etu. *Osuustoiminta-lehti*, 4.8.2021. [viitattu 16.2.2023]. Saatavissa: <https://otlehti.pellervo.fi/2021/08/04/hyvaa-hallintoa-ohjaa-aina-osuuskunnan-etu/>

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*, 5. p., Los Angeles: SAGE.

LIITTEET

Liite 1: Saatekirje haastateltaville

24.4.2023

Hei,

olen laskentatoimen maisteriopiskelija Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulusta ja teen parhaillaan osuustoimintaan liittyvää pro gradu -tutkielmaa professori Seppo Ikäheimon toimeksiannosta. SOK:n entinen pääjohtaja ja nykyisin Aalto-yliopistossa osuustoiminnan Executive in Residence (EiR) -tehtävässä toimiva Taavi Heikkilä on toiminut yhteyshenkilönä ja edesauttanut Osuuskauppa Arinan valikoitumista tutkielman case-organisaatioksi. Ikäheimon ja Heikkilän lisäksi toimitusjohtaja Reima Loukkola on ollut mukana tutkielman aiheen ja toteutustavan suunnittelussa.

Pro gradu -tutkielmani käsittelee osuuskaupan osuustoiminnallista tehtävää ja sen toteutumisen arviointia hallinnon näkökulmasta. Kyseessä on laadullinen tutkimus, yhden case-organisaation tapaustutkimus, jossa keskeisimpänä empiirisen aineiston keräysmenetelmänä on teemahaastattelut. Haastatteluissa on tarkoitus keskustella vapaamuotoisesti hallintoneuvoston ja hallituksen jäsenten näkemyksistä osuuskaupan osuustoiminnalliseen tehtävään, tulokäsitteeseen, suoritusmittareihin ja hallintoon liittyvistä kysymyksistä (haastattelun teema-alueet ja kysymysrunko löytyvät saatekirjeen lopusta).

Haastattelut on tarkoitus toteuttaa touko-kesäkuussa 2023 Teamsin välityksellä, eikä haastateltavien tarvitse valmistautua etukäteen. Haastattelun kokonaiskesto on arviolta 1-1,5 tuntia, ja se on tarkoitus äänittää ja litteroida. Haastatteluaineisto käsitellään luottamuksellisesti ja haastateltavien anonymiteetti säilyttäen. Haastatellulla on halutessaan mahdollisuus lukea litteroitu haastattelunsa. Tutkielman loppuraportti toimitetaan asianosaisille tutkielman valmistuttua.

Lisätietoja tutkimuksesta ja haastatteluista saa allekirjoittaneelta.

Ystävällisin terveisin

Vilma Hakala

[sähköposti](#)

puh.

Liite 2: Haastattelun teema-alueet ja kysymysrunko

Taustatiedot

- Kertoisitko työhistoriastasi ja siitä, miten olet päätenyt nykyiseen tehtävääsi Osuuskauppa Arinan hallinnossa?
- Miten kuvailisit nykyistä rooliasi ja tehtävääsi Osuuskauppa Arinan hallinnossa?

Osuuskaupan osuustoiminnallinen tehtävä

- Miten kuvailisit osuuskaupan toiminnan tarkoitusta ja osuustoiminnallista tehtävää?
- Mitä mielestäsi tarkoittaa osuustoiminnan kaksoisluonne? // Miten määrittelisit osuustoiminnan kaksoisluonteen?
- Millaisena näet tuloksellisuuden roolin osuuskaupan toiminnassa? Mikä mielestäsi on osuuskaupan jäsenelle (asiakasmistajalle) relevanttia hyötyä tuloksellisesta osuustoiminnasta?

Osuustoiminnallinen tulokäsitem

- Mitä mielestäsi tarkoittaa osuustoiminnallinen tulos? Mitkä ovat sen komponentit?
- Mitä varten osuustoiminnallista tulosta raportoidaan ja mitä sillä tavoitellaan?
- Minkälainen tulokäsitem osuuskaupassa tulisi mielestäsi olla?

Osuuskauppa Arinan hallinto

- Miten kuvailisit ja arvioisit Osuuskauppa Arinan hallintorakennetta?
- Miten arvioisit hallintoneuvoston/hallituksen kokoonpanoa?

Osuustoiminnallinen tulokäsitem ja suoritusmittarit hallinnon näkökulmasta

- Millä tavalla ja mittareilla Osuuskauppa Arinan onnistumista mitataan tai arvioidaan?
- Onko uusi tulokäsitem (osuustoiminnallinen tulos) mielestäsi muuttanut hallinnon ajattelutapaa ja suhtautumista Osuuskauppa Arinan strategiaan? (Miten?)
- Mitä vaikutuksia osuustoiminnallisen tuloksen mittaamisella ja raportoinnilla on mielestäsi ollut hallintotyöskentelyyn?