



Strategian vastuullisuus hallintomuoto huomioiden

Case: Osuuskunta

Antti Waris

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Maaliskuu 2022

Liiketalouden ala

Organisaation ja talouden johtaminen

Waris, Antti

Strategian vastuullisuus hallintomuoto huomioiden. Case: Osuuskunta.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Maaliskuu 2023, 63 sivua.

Liiketalouden ala. Organisaation ja talouden johtaminen. Opinnäytetyö, ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: Kyllä.

Tiivistelmä

Opinnäytetyö keskittyy yritys vastuullisuuden tulkitsemiseen osuustoiminnallisissa organisaatioissa, samalla tutkittavien organisaatioiden strategiatyö huomioiden. Yritys vastuullisuus on ja on ollut nouseva teema niin kansallisessa kuin kansainvälisessäkin toimintakentässä. Tavanomaisesti yritys vastuullisuutta pyritään tarkastelemaan organisaatioissa eri kategorioihin luokitellen. Luokittelutapoja yritys vastuullisuudelle voi pääaiheittain olla esim. ympäristöllinen, sosiaalinen ja hallinnollinen vastuullisuus. Opinnäytetyöllä etsitään osuustoiminnallisuuden vaikutuksia osuuskuntien ja keskinäisen vakuutusyhtiöiden strategioihin ja niissä ilmeneviin yritys vastuullisuustekijöihin, edellä mainittuihin yritys vastuullisuuden pääaiheisiin kytkeytyen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuoda lisätietoa osuuskunnille siitä, miten yritys vastuullisuutta pystyy hyödyntämään organisaatioissa osuustoiminnallisuuden näkökulmasta, sekä tuomaan kokonaisvaltainen näkemys siitä, että miten osuustoiminnallisuus näyttäytyy osuustoiminnallisen organisaation strategiatyössä ja sen strategiantyön vastuullisuudessa. Opinnäytetyön tulokset ovat yleisesti hyödynnettävissä ja käytettävissä osuuskunnille.

Tutkimusta varten empiirinen aineisto koostettiin haastattelemalla kuutta osuustoiminnallisen yrityksen operatiiviseen johtoon tai organisaation vastuullisuudesta vastaavaa henkilöä. Haastatteluaineiston lisäksi empiiristä aineistoa täydennettiin organisaatioista pyydetyillä ja julkisista lähteistä kerätyillä aineistoilla, joita havainnointiin ja yhdisteltiin haastatteluista koostettuun materiaaliin.

Tutkimustuloksina oli havaittavissa esimerkiksi, että osuustoiminnallisuus koettiin hallintorakenteensa ansiosta mahdollistavan organisaatiolle yritys vastuullisuuden ilmentymisen etenkin hallinnollisen vastuullisuuden osa-alueelta.

Opinnäytetyön johtopäätöksinä voidaan todeta, että osuustoiminnallisuus tarjoaa organisaatioille mahdollisuuksia yritys muodollaan vastuullisuuden korostamiseen ja/tai lisäämiseen esimerkiksi omassa strategiassa ja/tai siihen liittyvissä vastuullisuusohjelmissa, mutta se ei ole automaatio, vaan osuustoiminnallisuuden edut pitää osata valjastaa ammattitaitoisista henkilöistä koostuvalla hallintorakenteella ja operatiivisella johdolla optimaalisen lopputuloksen saavuttamiseksi.

Avainsanat (asiasanat)

Osuuskunta, yritys vastuu, strategia, tapaustutkimus, laadullinen tutkimus, haastattelututkimus, sisällönanalyysi

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Waris, Antti

Sustainability of the strategy, taking the form of administration into account. Case: Cooperation.

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, March 2023, 63 pages.

Master's Degree Programme in Business and Financial Management.

Permission for open access publication: Yes.

Language of publication: Finnish

Abstract

The thesis focuses on the interpretation of corporate responsibility in cooperative organizations, while considering the strategic work of the researched organizations. Corporate responsibility is, and has been, an emerging theme in both the national and international corporate landscape. The usual goal is to examine corporate responsibility in organizations by classifying it into various categories. Classification methods for corporate responsibility can be, for example, environmental responsibility, social responsibility, and administrative responsibility. The thesis looks for the effects of cooperativeness on the strategies of cooperatives and the corporate responsibility factors that appear in them - in connection with the above-mentioned main topics of corporate responsibility.

The aim of the thesis was to bring additional information to cooperatives about how corporate responsibility can be utilized in organizations from the perspective of cooperativeness, and to bring a holistic view of how cooperativeness manifests itself in the strategic work of a cooperative organization and in the responsibility of its strategic work. The results of the thesis are generally usable and available to cooperatives.

For the research, the empirical material was compiled by interviewing six people who worked in the operative management of a cooperative company, or who were responsible for the organization's responsibility. In addition to the interview material, the empirical material was supplemented with material requested from organizations and collected from public sources, which was combined with observation and material compiled from the interviews.

As a result of the research, it was noticeable, for example, that cooperativeness was perceived to enable the manifestation of corporate responsibility for the organization, especially in the area of administrative responsibility, due to the merits of its administrative structure.

As the conclusions of the thesis, it can be stated that cooperativeness offers organizations opportunities to emphasize and/or increase responsibility in their corporate form, e.g. in their own strategy and/or related responsibility programs, but it is not automation, but the advantages of cooperativeness must be harnessed with a professionals in administrative structure and operational management to achieve an optimal result.

Keywords/tags (subjects)

Cooperative, corporate responsibility, strategy, case study, qualitative research, interview research, content analysis

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Johdanto	3
1.1	Tavoitteen ja tutkimusongelman määrittely	4
1.2	Opinnäytetyön tietoperusta ja rajaus	5
1.3	Toimeksiantaja Osuustoimintakeskus Pellervo Ry	8
2	Osuustoiminta	10
2.1	Osuuskuntien historia.....	11
2.2	Osuuskunta ideologiana	12
2.3	Osuuskuntien hallinto ja rakenne	13
2.4	Osuuskunnat tänä päivänä.....	16
3	Organisaation yritysvastuu	17
4	Strategia	22
4.1	Strategiatyö käytännössä.....	26
4.2	Strategia ja vastuullisuus	27
5	Tutkimuksen toteuttaminen	29
5.1	Aineiston kerääminen.....	30
5.1.1	Puolistrukturoidut haastattelut	32
5.1.2	Aineiston strukturoitu havainnointi	33
5.2	Aineiston analysointi	34
5.3	Aineiston varastointi ja käsittely	36
6	Eettisyys, pätevyys ja lupa-asiat	37
7	Tutkimustulokset	39
7.1	Osuustoiminnallisuus ja strategia	39
7.2	Osuustoiminnallisuus ja yritys vastuullisuus.....	43
8	Pohdinta	45
8.1	Johtopäätökset.....	47
8.2	Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet.....	53
	Lähteet	55
	Liitteet	59
	Liite 1. Haastattelukysymykset	59
	Liite 2. Saateviesti aineistonhankintaan.....	60

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja niiden suhde toisiinsa	7
Kuvio 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	8
Kuvio 3. Hallinnon malli osuuskunnassa (Huhtala 2022, 13, muokattu)	14
Kuvio 4. Strategiatyön prosessi (Kehusmaa 2010, 16, muokattu).....	26
Kuvio 5. Tutkimuksen vaiheittaisuus.....	30
Kuvio 6. Aineiston analysoinnin vaiheittaisuus. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 144, muokattu)	35
Kuvio 7. SWOT-analyysi osuustoiminnallisuuden vaikutuksesta strategiaan	51
Kuvio 8. SWOT-analyysi osuustoiminnallisuuden vaikutuksesta vastuullisuuden käsittelyyn strategiassa.....	53

Taulukot

Taulukko 1. Tutkimuksen keskeisten käsitteiden määritelmiä.	6
Taulukko 2. Tutkimuksen aineisto	31

“Good governance depends on ability to take responsibility by both administration as well as people.” — Narendra Modi

1 Johdanto

Gloaalissa liiketoimintaympäristössä yritysten menestys riippuu kyvystä kehittää ja toteuttaa onnistunutta liiketoimintastrategiaa. Tämän saavuttamiseksi yritysten on tärkeää jalkauttaa erilaisia toimintamalleja, jotka ovat keskeisessä roolissa strategian toteutuksessa. Onnistuneen strategian kehittäminen ja jalkauttaminen ovat kuitenkin vain yksi osa menestyvän yritystoiminnan edellytyksistä.

Toinen yhtä tärkeä tekijä on vastuullisuus. Yritysten vastuullisuus eli yritysvastuu on tullut yhä keskeisemmäksi osaksi liike-elämää. Se tarkoittaa yrityksen vastuuta siitä, miten sen toiminta vaikuttaa ympäristöön, yhteiskuntaan ja sidosryhmiin. Vastuullisuus voidaan integroida yrityksen toimintamalleihin ja strategiaan, ja se voi olla yksi menestyvän yritystoiminnan kulmakivistä. Lopulta kaikki nämä tekijät (onnistuneen strategian kehittäminen ja sen jalkauttaminen eri toimintamalleilla sekä vastuullisuus) ovat keskeisiä menestyvän yritystoiminnan yhteen sitovana isona pääteemana.

Edellä mainittujen pääteemojen tarkastelu eri yritysmallien kautta antaa yrityselämälle mahdollisuuden tutustua entistä paremmin siihen, että miten yrityksen strategiatyöllä voi olla vaikutusta yrityksen omien vastuullisuustekijöiden huomioon ottamiseen sekä sen osa-alueen tavoitteiden saavuttamiseen sekä siinä, miten vastuullisuustekijöiden huomioonottamisella voidaan saavuttaa yrityksen itselleen asettamia tavoitteita ja menestymään pitkällä aikavälillä. (Werther & Chandler 2011, luku 6.)

Yritysvastuun merkitys on korostunut jopa niin, että sillä haetaan oikeutusta koko liiketoiminnan olemassaololle ja sen merkitys kilpailukyvyn ylläpitämiselle, etenkin kansainvälisessä toimintaympäristössä ja kilpailutilanteissa on riidatonta. Yrityksiltä kysytäänkin jo entistä enemmän, millä oikeudella yritys esimerkiksi hyödyntää luonnonvaroja ja/tai yhteiskunnan resursseja, tai miten yritys vastaa hyvän hallintotavan vaateisiin. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 22.)

Tämä tutkimus kohdennetaan osuustoimintamallisiin tai keskinäiseen yhtiömuotoon kuuluvien yritysten strategiaan ja siihen, miten strategiassa esiintyy yritysvastuu ja että onko hallintoraken-

teella ollut strategiaan vaikutusta. Hallintorakenteen vaikutusta strategiaan tarkastellaan kriittisesti ja siinä pyritään löytämään sen positiivisia ja negatiivisia vaikutteita strategian vastuullisuuteen.

Tutkimus liittyy päätematiikoiltaan liiketalouden ylemmän korkeakoulun tutkinto-ohjelmaan, joita ovat johtaminen, strategiatyö ja yritys vastuullisuus. Aiheet ovat itsessään merkityksellisiä jokaisen substanssin suuruusluokka huomioiden, mutta tutkimuksessa ne yhdistetään toisiinsa ja niistä luodaan rajattu, vertailu- ja jatkotutkimuskelpoinen reliaabeli kokonaisuus.

1.1 Tavoitteen ja tutkimusongelman määrittely

Tutkimuksellinen kehittämistyön tavoitteena oli analysoida osuuskunnan strategiatyöskentelyä ja strategiassa mahdollisesti esiintyvää vastuullisuutta samalla huomioiden osuustoiminnallisen yrityksen hallintorakenteen vaikutus strategiaan ja vastuullisuuteen. Yritysvastuuta tarkasteltiin ensisijaisesti integraatiossa strategiatyöhön, mutta myös kokonaisuutena osuustoiminnallisessa yrityksessä siten, että tutkittava kokonaisuus säilyi eheänä.

Tutkimuksessa etsittiin vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin: saavutetaanko osuuskuntamallilla yritys vastuullisempaa lähestymistapaa strategiatyössä, näkykö osuuskunnan hallintorakenne strategiassa tai onko osuustoimintamalli eduksi yritys vastuullisuuden integroimisessa strategiaan. Tutkimuskysymysten vastauksien löytämisen lisäksi yhtenä lisätavoitteena oli tuottaa ja kehittää vertailukelpoista pohja-aineistoa jatkotutkimuksia varten, sillä osuustoiminnallisten yritysten vastuullisuudesta ja niiden yhdistämisestä strategiatyöskentelyyn, tai niiden mahdollisesta kilpailuedusta muihin yhtiömuotoihin on verrattain vähän.

Tämän lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli myös kehittää osuustoiminnallisille yrityksille lisätietoa siitä, miten yritykset pystyisivät kehittämään omaa strategiatyönsä vastuullisuutta sekä lisätä tietoa osuustoiminnallisten yritysten strategiatyöskentelystä sekä sen mahdollisuuksista vaikuttaa yritys vastuun kehittämiseen tai jopa yritys vastuullisuuden syntymiseen osuustoiminnallisten yritysten strategiaan.

Tutkimuksen tarkoituksena onkin olla pääteemojensa kuvaileva prosessi ja samaan aikaan tapaus-tutkimusprosessi lisätäkseen sen yleishyödyllisyyttä ja jatkotutkimusmahdollisuuksia sekä tutkittavien teemojen doktriinia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 129–130.) Tarkoituksena oli luoda mahdollisuuksia kehittää osuustoiminnallisten organisaatioiden strategian vastuullisuutta ja selvittää yritys vastuun merkitystä edellä mainitussa toimintakokonaisuudessa myös hallintorakenteen vaikuttamana.

Tutkimuksen lähestymistapana oli tapaustutkimus ja sen pääasiallisina aineistonkeruumenetelminä ovat haastattelut yritys johdosta ja/tai strategiasta vastaavista henkilöistä sekä aihealueen asiantuntijoilta. Haastatteluja täydennettiin lisäämällä aineistonkeruumenetelmään myös havainnointia osuuskuntien strategioista, joko julkisten tai pyydettyjen aineistojen perusteella.

Tällä opinnäytetyöllä haettiin myös peruskäsitystä siihen, miten yritys vastuuta voidaan ottaa huomioon yrityksen strategiatyössä ottaen samalla huomioon myös osuuskunnan hallintorakenne. Edellä mainittujen tavoitteiden onnistuttua se lisää tämän tutkimuksen ja opinnäytetyön yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja käytettävyyttä nostamalla yritys vastuullisuuden käytettävyyttä strategiatyöhön.

1.2 Opinnäytetyön tietoperusta ja rajaus

Opinnäytetyön peruskäsitteinä ovat osuustoiminta/osuuskunta, strategia/strategian vieminen käytäntöön ja yritys vastuus/yritys vastuullisuus. Tutkimuksen kannalta kyseiset käsitteet kulkevat alusta loppuun kytkettyinä toisiinsa, mutta ovat omien tieteenalojensa aikaansaannoksia ja siten avattuna erillisinä toisistaan.

Tutkimuksessa rajattiin aineiston hankinta koskemaan osuustoiminnallisuutta, vastuullisuutta ja strategiatyötä. Tutkimuksen kohdentuvin osa-alue on osuuskunnat ja sen liiketoiminta, mikä rajasi tutkimuskentän vain yhteen liiketoimintamalliin. Valitussa liiketoimintamallissa tarkastellaan sen strategiatyötä ja sen peruskäsitteet leikkautuvat ja yhdistyvät yritys vastuuteeman kanssa. Kaikkia peruskäsitteitä tarkastellaan kokonaisvaltaisesti osuustoiminnallisuuden kautta.

Tutkimusvaiheen alussa tutkimukseen liittyviä keskeisiä määritelmiä etsittiin miellekartta- harjoitteella ja työn edetessä sieltä rajattiin kolme keskeisintä määritelmää, joiden kokonaisuuksien ympärille tutkimuskysymyksiä rajattiin ja samalla etsittiin sopivaa väylää löytää laadullisen tutkimuksen kattava tutkimuskokonaisuus. Seuraavassa taulukossa on esitetty opinnäytetyötä ohjaavat kolme käsitettä, jotka valikoituivat keskeisiksi teemoiksi tutkimuskysymysten ympäriltä.

Taulukko 1. Tutkimuksen keskeisten käsitteiden määritelmiä.

Tieteenala	Määritelmä
Liiketaloustiede	Osuustoiminta
Liiketaloustiede	Yritysvastuu
Liiketaloustiede	Strategia

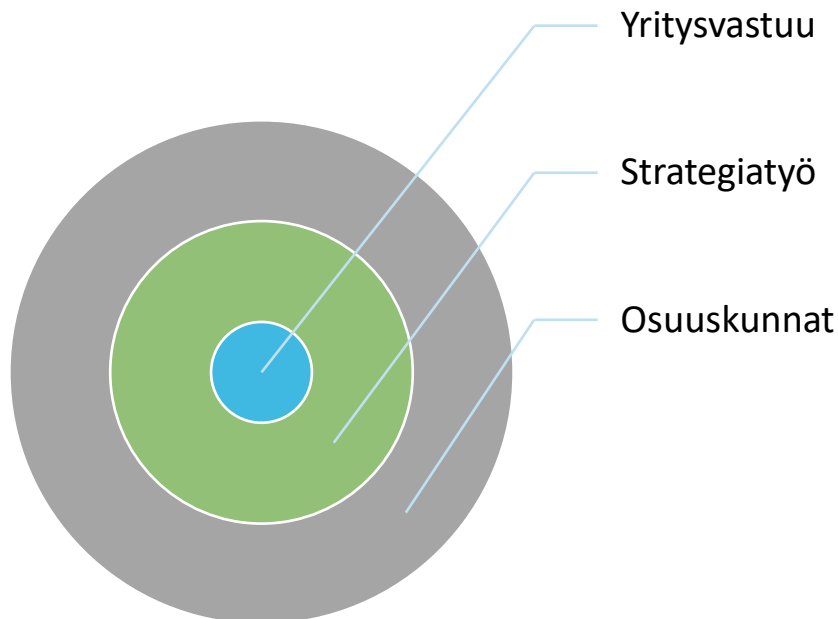
Vaikka opinnäytetyön painopiste osuuskunnissa ja tutkimuskysymykset liittyvät vain osuustoiminnallisten yritysten ja niiden välisen yhteyden tutkimiseen yritysvastuun ja strategiatyön näkökulmasta, on tärkeää huomioida, että tuotettavien tulosten luotettavuus ja pätevyys saattavat edellyttää vertailua osuustoiminnallisten yritysten ja muiden yritysmuotojen välillä.

Tämä johtuu siitä, että tutkimuksen tulokset perustuvat laadullisiin tutkimusmenetelmiin, joiden avulla pyrittiin selvittämään ja analysoimaan osuustoiminnallisten yritysten johtajien kokemuksia ja organisaatioiden kirjallisia strategia-aineistoja. Vertailu muiden yritysmuotojen kanssa voi auttaa tunnistamaan eroja ja yhtäläisyyksiä eri yritysmuotojen välillä sekä vahvistamaan tutkimustulosten pätevyyttä ja merkityksellisyyttä laajemmin.

Seuraavassa kuviossa esitetään tutkimuksen pääkäsitteiden suhdetta toisiinsa tässä tutkimuksessa siten, että osuuskunnat ovat keskeisin toiminta-alue missä tutkimusta tehdään. Tämän lisäksi tutkimuksessa tutkitaan syvemmillä osuuskuntien strategiatyöhön ja miten strategiatyössä ilmentyy yritysvastuullisuus vai ilmentyykö se. Yritysvastuuta on kuvattu seuraavassa kuviossa kontrastisella värillä, sillä sen on tarkoitus esiintyä myös tämän tutkimuksen erottuvana kokonaisuutena organisaatioiden strategiatyössä.

Yritysvastuu, strategiatyö ja osuuskunnat ovat keskeisiä käsitteitä liiketoiminnassakentässä. Yritysvastuulla voidaan tarkoitaa organisaation vastuuta ympäröivästä yhteiskunnasta ja ympäristöstä (ks. luku 3), kun taas strategiatyö viittaa organisaation tavoitteiden ja toimintasuunnitelmien suunnitteluun. Osuuskunnat voivat olla erityisen kiinnostuneita yritysvastuusta, koska ne perustuvat yhteisölliseen ja demokraattiseen hallintoon, jossa jäsenten hyvinvointi ja yhteisön tarpeiden huomioiminen ovat tärkeitä arvoja (ks. luku 4.). Strategiatyö on tärkeää kaikille organisaatioille, jotta ne voivat saavuttaa tavoitteensa ja menestyä kilpailussa.

Yritysvastuu ja strategiatyö voivat liittyä toisiinsa esimerkiksi niin, että yrityksen strategiaan sisällytetään vastuullisuustavoitteita, kuten ympäristövastuuta tai sosiaalista vastuuta. Strategiatyö voi myös auttaa yritystä huomioimaan vastuullisuusnäkökohdat toiminnassaan ja päätöksenteossa. Osuuskunnissa strategiatyön tekeminen yhteistyössä jäsenten kanssa voi auttaa varmistamaan, että vastuullisuusnäkökohdat ovat mukana yrityksen tavoitteissa ja päätöksenteossa.

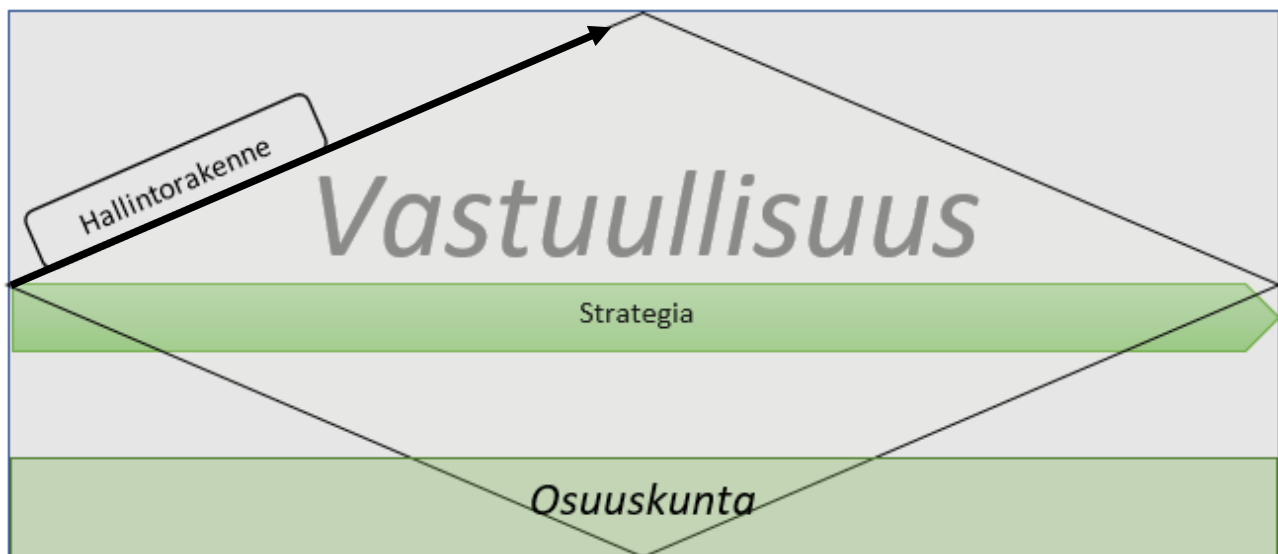


Kuvio 1. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja niiden suhde toisiinsa

Strategiatyö ohjaa jokaista liiketoimintaa harjoittavaa yritystä, minkä takia yritysvastuun toteutumisista ja kokemuksista on loogista seurata tietyn liiketoimintakentän kautta, että kokonaisuus pysyy

tutkimuksen kannalta helpoimmin toteutettavissa ja se lisää samalla tutkimuksen toistettavuutta ja jatkotutkimuskelpoisuutta.

Seuraavassa kuviossa esitetään opinnäytetyön kokonaisvaltainen tutkimuskenttä, missä perustana on osuuskunta, jonka kanssa yhdessä kulkee organisaation strategia. Hallintorakenne leikkaa edellä mainitun kokonaisuuden neljääkään muodossa ja on siten läpileikkautuva otanta osuuskunnissa ja sen strategioissa sekä taustalla on kaikkeen vaikuttava vastuullisuus.



Kuvio 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoriaperustan laadinnassa ja siihen liittyvän aineiston valitsemisessa hyödynnettiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjastopalveluita, Keski-Kirjastojen kirjasto- ja verkkopalveluita sekä useita avoimen lähdetiedon verkkopalveluita.

1.3 Toimeksiantaja Osuustoimintakeskus Pellervo Ry

Tämän tutkimuksen ja opinnäytetyön toimeksiantajan toimii Osuustoimintakeskus Pellervo Ry. Toimeksiantaja on suomalainen rekisteröity yhdistys, joka toimii kotimaisena ja kansainvälisenä edunvalvontayhdistyksenä osuustoiminnallisuudelle ja osuuskunnille. Yhdistyksen jäsenenä on noin 220 eri yritystä ja yhteisöä. (Osuustoimintakeskus Pellervo Ry N.d.)

Osuustoimintakeskus on aloittanut toimintansa 1899 Pellervo-Seurana, samalla kun teollistunut Eurooppa koki osuustoiminnallisuuden voimakkaan leviämisen. Yhdistyksen perustajaisänä voidaan pitää Hannes Gebhardia, joka toi yhdessä vaimonsa Hedvig Gebhardin kanssa osuustoimintaliikkeen ja osuustoimintaidean Suomeen juuri vuosisadan vaihteessa. (Pellervo-seura 1991, 12; Laakkonen & Laurinkari 1990, 65.)

Yhdistyksen tehtävänä on auttaa ja edistää osuustoiminnallisuutta yritysmallina ja kilpailukykyisenä yritysmuotona. Osuustoimintakeskus Pellervo Ry:n prioriteettina on myös lisätä osuustoiminnallisuuden tunnettavuutta ja sen positiivista yleiskuvaa. (Osuustoimintakeskus Pellervo Ry N.d.) Yhdistys osallistuu osuustoiminnallisuuden edunvalvontatyöhön vaikuttamalla muun muassa kauppa- ja kilpailupolitiikkaan sekä verotukseen, mutta myös osuustoiminnallisuuden opetukseen ja tutkimukseen. Järjestöllä on myös ruotsinkielinen edustus Finlands Svenska Andelsförbund, joka tekee edunvalvontatyötä suomenruotsalaisen osuustoiminnallisuuden edustajana. Finlands Svenska Andelsförbund on perustettu 1919 ruotsinkielisten osuuskuntien toimesta. (Pellervo-seura 1991, 12.)

Vaikka osuustoiminta on vain yksi yritysmuoto muiden joukossa, sen ominaispiirteet tekevät siitä erityisen mielenkiintoisen ja ajankohtaisen vastuullisuuden näkökulmasta. Osuustoiminnassa vastuullisuus ja kestävä kehitys ovat usein keskeisiä arvoja, ja ne voivat näkyä monin eri tavoin esimerkiksi ympäristöystävällisissä käytännöissä, paikallisten elinkeinoelämän kehittämisessä tai sosiaalisessa vastuussa.

Osuuskunnat ovat myös demokraattisia yrityksiä, joissa tyypillisesti jokaisella jäsenellä on yksi ääni päätöksenteossa, mikä korostaa yhteistyön, osallisuuden ja vastuullisuuden merkitystä. Osuuskunnat pyrkivät toimimaan jäsentensä ja paikallisten yhteisöjen eduksi, ja niillä on usein sosiaalisia ja ympäristöllisiä tavoitteita taloudellisen menestyksen ohella.

Strategiatyö on tärkeää kaikille organisaatioille ja myös osuuskunnille, koska se mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen ja menestymisen pitkällä aikavälillä. Yritysvastuun huomioiminen strategiatyössä auttaa osuuskuntia luomaan kestäviä ja vastuullisia liiketoimintamalleja, joilla voidaan edistää sekä taloudellista menestystä että yhteiskunnallisia arvoja. Osuuskuntien yhteisöllinen

luonne voi myös edistää vastuullisuutta, sillä jäsenomisteisilla organisaatioilla on omat erityispiirteensä, mitä avataan seuraavassa luvussa.

2 Osuustoiminta

Seuraaviin kappaleisiin on koottu keskeiset tekijät, mitkä selittävät osuuskuntaa yritysmuotona ja miten se on omana yritysmuotonaan syntynyt Suomessa. Samalla tässä osiossa esitellään osuuskunnan ideologiaa yritysmuodon kautta, mutta myös miten osuuskunta näyttäytyy henkilöyhteisönä ja taloudellisena yrityksenä. (Reinhold 1960, 15–22.) Osuuskuntamallia verrataan myös yleiseen osakeyhtiömalliin yritysmuotojen eroja havainnollistavana ja osuustoiminnallisuutta kuvailevana tekijänä.

Perusteellisesti kuvailtuna osuuskunta nimikettä käytetään yrityksestä ja osuustoiminta nimikettä käytetään osuuskunnan yritystoiminnasta.

Osuuskunnan pääasiallisena toiminnan tarkoituksena on osuuskuntalain 421/2013 mukaan: 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. (Osuuskuntalaki 421/2013, 5 §.)

Osuustoiminnallisille yrityksille tyypillisin liiketoimintamuoto on osuuskunta tai keskinäinen yhtiö (esimerkiksi keskinäiset vakuutusyhtiöt), mutta se voi olla myös osakeyhtiö. Osuustoiminta voi harjoittaa liiketoiminnan operatiivisen toiminnan organisoimista esimerkiksi juuri osakeyhtiön kautta. Osuuskunnat voivat myös edellä mainittua rakennetta hyödyntäen yhtiöittää liiketoimintaansa ja/tai perustaa tytäryhtiöitä siten, että ne voidaan listauttaa pörssiin, mutta emoyhtiöinä osuuskunta pysyy edelleen niiden pääomistajana ja hallinnoijana. (Karhu 2011, 4.)

Osuustoiminnallisia yrityksiä on myös vakuutuslalla toimivat keskinäiset vakuutusyhtiöt ja vakuutusyhdistykset. Niiden omistajia ovat vakuutuksien ottajat ja ovat siten rinnakkaisessa asemassa tavanomaisemmin mainittavaan osuuskuntaan. (Mts. 4.) Osuuskunnan ja keskinäisen vakuutusyhtiön eroavaisuuksia tavanomaiseen yhdistykseen on se, että yhdistykset ovat aatteellisia, yleis-

hyödyllisiä ja voittoa tavoittelemattomia organisaatioita, kun taas osuuskunnat ja keskinäiset vakuutusyhtiöt ovat taloudellista toimintaa harjoittavia yrityksiä (Huhtala 2022, 10). Osuuskunnan voi perustaa ketkä vain kolme luonnollista henkilöä, yhteisöä, säätiötä tai oikeushenkilöä ja perustajalla on velvollisuus tulla osuuskunnan jäseneksi. (Karhu 2011, 5.)

2.1 Osuuskuntien historia

Ensimmäiset osuuskuntina käsitettävät liiketoiminnalliset periaatteet sisältävät osuuskunnat syntyivät 1800-luvun alkupuolella. Osuuskuntien pioneereina on pidetty Englannin kuluttajaosuuskuntia, mutta pian muun muassa Ranskassa lisääntyi työosuuskunnat ja Saksassa osuuskassat. (Troberg 2014, 19.)

Osuustoimintana pidettävällä keskinäisellä vakuutustoiminnalla on huomattavasti aikaisemmalle ulottuva historia, mikä on esiintynyt Suomessakin 1400-luvulla keskinäisenä paloapuna Ruotsin kuningaiden määräyksestä. Euroopassa 1800-luvulla osuustoiminnalliset yrityksen menestyivät hyvin ja muille mantereille maailmanlaajuisesti yritysmuodoksi osuuskunnan leviäminen tapahtui 1900-luvulla. (Mts. 19.)

Suomeen ensimmäiset viralliset osuuskunnat on perustettu 1901, vaikka Suomessa oli toiminut osuustoiminnallisesti yrityksiä jo vuodesta 1870 lähtien. Vuonna 1901 kuitenkin Suomeen säädettiin ensimmäinen virallinen Osuuskuntalaki, joka sääтели osuuskuntien toimintaa. 1900-luvun alussa Suomeen perustettiin merkittävä määrä maatalousosuuskuntia, osuuskassoja, osuuskauppoja ja muita osuustoiminnallisia yrityksiä. Pian osuuskuntien lisääntyessä 1900-luvun alkupuolella lisääntyneille osuuskunnille syntyi myös keskusosuusliikkeitä, mitkä esiintyivät etenkin kauppa- ja pankkisektorilla. Keskusosuusliikkeiden tarkoituksena oli tukea kauppa- ja pankkisektorin kehitystä. (Troberg 2014, 19–20; Virtanen 2012, luku 2.2.)

Osuuskuntia ovat muun muassa kuluttajaosuuskunnat, missä omistajat pitävät osuuskuntaa tavaran ja/tai palvelun hankinta ja jakelukanavana. Osuustoiminnalliset pankit, missä osuuskunnat tarjoavat jäsenistölleen talletus ja pankkipalveluita. Ja esimerkiksi tuottajaosuuskunnat, mitä esiintyy maataloudessa maaseutuyrittäjien keskinäisenä liiketoiminnallisena osuuskuntana, missä haetaan kilpailuetua esimerkiksi suuryritysten ja isojen kauppaketjujen hinnoittelupolitiikalle. (Karhu 2011, 6.)

2.2 Osuuskunta ideologiana

Osuuskunnan/kuntien ideologian perustana on ajatus, että yhtäläisistä tarpeista ihmiset tai yritykset perustavat osuuskunnan saavuttaakseen kustannusetuja ja tai paremman markkina-aseman.

Osuuskunnan kolmeksi keskeiseksi tekijäksi nimitetään seuraavaa:

1. Osuustoimintaan kuuluu taloudellinen toiminta.
2. Osuustoiminta on ihmisten yhteneväisiä tavoitteita ja tarpeita varten.
3. Osuuskunnan jäsenet omistavat, hallinnoivat ja johtavat osuuskuntaa itse.

Keskeistä osuustoiminnallisuuden ja osuuskuntien ideologialle on myös se, että osuuskunnan omistajan taloudellinen etu ja kaikkien muiden osuuskunnan omistajien yhteinen etu ovat yhteydessä toisiinsa. (Troberg 2014, 11.)

Osuuskunnilla on toiminnassaan kaksoisluonne. Osuuskunta on henkilöyhteisö, eli sosiaalisuuteen perustuva yhteisö, mutta myös jäsentalouksien taloudellisesti yhdessä toimiva yritys. Osuuskunta ja osakeyhtiö pitävät sisällään monia yhtäläisyyksiä, mutta niiden hallinto ja sisäiset ovat merkittävästi erilaiset toisistaan. (Reinhold 1960, 15.)

Osuuskunnan luonnetta voidaan tutkia myös vertailemalla sitä yleisimpään yhtiömuotoon eli osakeyhtiöön. Osuuskuntaa ja osakeyhtiötä vertailtaessa on hyvä lähteä tarkastelemaan eroavaisuuksia yhtiön tuotontavoittelurakenteen kautta. Osakeyhtiöissä on yleisemmin määrittelevänä tavoitteena liikevoiton tuottaminen ja osakkeenomistajien pääoman kasvattaminen, kun taas osuuskunnassa tavoitteena on tuottaa taloudellisesti kannattavaa toimintaa ja palveluita jäsentensä hyväksi. (Troberg 2014, 13–14.)

Samalla tavalla eroavaisuuksia esiintyy myös yritysmuotojen hallinnoissa. Esimerkiksi osuuskunnissa jäsenet omistavat osuuskunnan jäsenosuuksillaan, mikä on myös yleisesti äänivaltaisuuden peruste, periaatteella yksi ääni/jäsen, ellei säännöissä toisin määrätä. Osakeyhtiöllä osakkeenomis-

tajat omistavat yrityksen ja omistajan omistussuhteet ovat omistettuihin osakkeiden määrään sidonnaisia. Samoin osakeyhtiössä osakkeenomistajan äänivalta on riippuvainen omistettujen osakkeiden määrästä. (Mts. 12; Osuuskuntalaki 421/2013, 5:13§.)

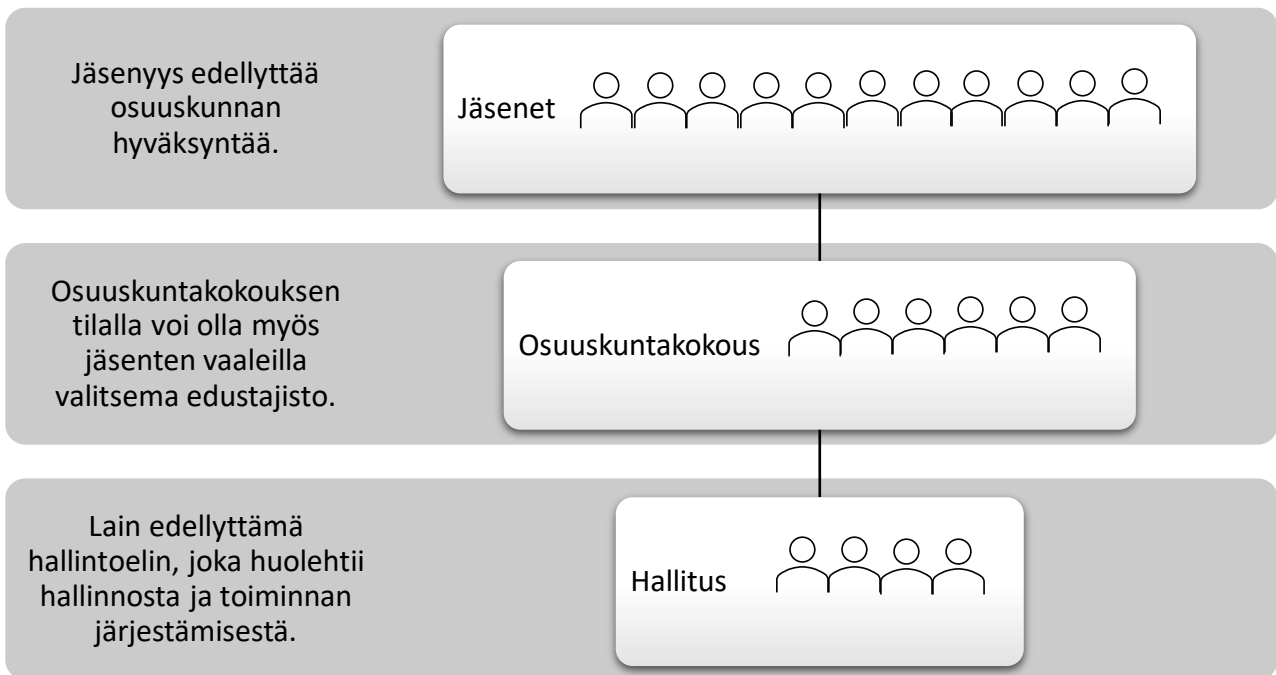
Eroavaisuuksia on myös yritysmuotojen voitonjaon ja tuloksenjaon periaatteissa, missä voitonjako tehdään osakeomistuksien suhteessa, kun osuuskunnissa voitonjako tehdään omistajille yleensä palveluiden käytön perusteella muun muassa erinäköisillä palveluina, kuten bonuksilla tai jäsenetuina. (Mts. 12, 53.)

Osuuskuntia kuvaillaan kansainvälisesti seuraavanlaisesti: Itsenäinen yhdistys henkilöistä, jotka yhdistyvät vapaaehtoisesti täyttääkseen yhteiset taloudelliset, sosiaaliset ja kulttuuriset tarpeensa ja pyrkimyksensä yhteisomistuksessa olevan ja demokraattisesti kontrolloidun yrityksen kautta. (What is a cooperative. N.d.)

2.3 Osuuskuntien hallinto ja rakenne

Osuuskunnat ovat jäsentensä omistamia organisaatioita, joissa jäsenet toimivat myös päättävissä elimissä, minkä takia osuuskuntien organisaatorakenne pitää sisällään ominaispiirteitä, mitkä eroavat muiden organisaatorakenteiden hallintorakenteesta. Eri osuuskuntien hallintorakenteet muistuttavat ominaisuuksiltaan merkittävästi toisiaan, mutta eroavaisuuksia muodostuu osuuskuntien suuruusluokkien ja tehtävän määrittelyjen perusteella. Osuuskuntalaissakin on määrätty, että pakollisina hallintoeliminä osuuskunnalla on oltava osuuskuntakokous ja hallitus. Osuuskuntakokous on pidettävä vuosittain, mutta niiden enimmäismäärää ei ole määritetty. (Huhtala 2022, 13.)

Osuuskunnan hallintorakenteessa jäsenillä on lineaarinen valta yrityksen osuuskuntakokouksessa muun muassa hallitukseen, mutta myös esimerkiksi tilintarkastajien valintaan. Mallin hallinnollisena riskinä on se, jos jäsenet eivät osallistu osuuskuntakokoukseen ja näin jättävät käyttämättä ääni- ja vaikutusoikeutensa. (Mts. luku 3.)



Kuvio 3. Hallinnon malli osuuskunnassa (Huhtala 2022, 13, muokattu)

Osalla osuuskunnista on käytössä kaksitasoinen hallintomalli, missä jäsenet valitsevat osuuskuntakokouksessa hallintoneuvoston ja hallintoneuvosto valitsee hallituksen. Hallintoneuvosto eroaa edustajistosta siten, että sille on osuuskuntalaissa akreditoitu johdon valvontatehtävä. Hallintoneuvosto kuuluu myös lain mukaisesti osuuskunnan johtoon. Osuuskunnan hallinto voidaan toteuttaa myös niin, että osuuskuntakokouksen sijaan jäsenet valitsevat edustajiston, joka valitsee hallintoneuvoston, joka valitsee hallituksen. Osuuskunnan hallinnon järjestämiseen vaikuttaa osuuskunnan kokoluokka, ja siten viimeisin hallintorakenne soveltuu vain suuriin osuuskuntiin hallintorakenteen organisoinnin vaativuuden takia. (Huhtala 2022, 13–16.)

Hallitus ohjaa ja johtaa osuuskunnan toimintaa ja kaikkia niitä asioita, mitä laki ja säännöt sille ovat mahdollistaneet. Osuuskuntien hallitukselle kuuluu yleistoimivalta, minkä perusteella hallitus määrää asioista mitkä eivät kuulu osuuskuntakokoukselle tai erikseen määrätyille toimielimille. Osuuskunnissa hallitus myös päättää jäsenten hyväksymisestä ja erottamisesta, ellei sitä ole erikseen muuten päätetty. (Huhtala 2022, 17; Osuuskuntalaki 421/2013, 3:1§.)

Hallituksen tärkeimpiä tehtäviä on johtaa osuuskunnan toimintaa siten, että se on taloudellisesti kannattavaa, ja että se on myös jäsenten etujen ja odotusten mukaista. Hallituksen jäsenen tärkein tehtävä on edistää osuuskuntansa etua, eikä esimerkiksi valitsemiseen vaikuttaneen tai muun mahdollisen tahon etuja. Osuuskuntalain mukaan osuuskunnan hallituksella on oltava 1–5 hallituksen jäsentä, mutta tämä vaihtelee huomattavasti osuuskunnan suuruusluokan mukaan, sillä hallituksen jäsenmäärä voidaan päättää osuuskunnan erillisellä sääntömääräyksellä. (Mts. 18.)

Osuuskuntien hallituksen hallitusvastuu on sekä juridista, että toiminnallista. Lain mukaan osuuskunnan johto on osuuskunnan hallitus, eikä toimitusjohtaja ja osuuskuntalain mukaan myös strategisen johdon vastuu on hallituksella, eikä toimitusjohtajalla. Osuuskuntien hallituksen jäsenet (ja hallintoneuvoston jäsenet) voivat joutua myös henkilökohtaiseen vastuuseen, sillä hallituksen jäsenet ovat vahingonkorvausvastuussa, mikäli sen katsotaan toimineen huolimattomuudella tai tahallisesti vahingollisesti osuuskunnalle, jäsenelle tai ulkopuoliselle osapuolelle. Sama koskee vahinkoa, joka on aiheutettu osuuskunnan lähipiiriin kuuluvan eduksi tehdyllä toimella. Lähipiiriin katsotaan kuuluvan, mikäli toinen pystyy käyttämään toiseen nähden vaikutusvaltaa tai määräysvaltaa taloutta ja liiketoimintaa koskevissa päätöksissä. (Huhtala 2022, 18; Osuuskuntalaki 421/2013, 25:1.3 §, 6:2.2 §.)

Hallintoneuvoston tärkeimpänä tehtävänä on täyttää sen lakisääteinen tehtävä valvomalla hallituksen ja toimitusjohtajan tekemiä päätöksiä ja osuuskunnan muuta hallintoa. Valvontaa tehdään erinäköisten raportointien avulla, mutta myös erikseen perustettavien toimielimien keinoin. On tyypillistä, että hallintoneuvoston puheenjohtajat osallistuvat puheoikeudella hallituksen kokoukseen sujuvan tiedonsiirron varmistamiseksi hallintoelimien välillä. Poikkeuksena on osuuspankit, missä hallituksen puheenjohtaja osallistuu hallituksen kokouksiin vain asiakohdan sitä vaatiessa. Laki antaa hallintoneuvostolle mahdollisuuden ohjeistaa hallitusta asioissa, mitkä ovat laajakantoisia tai periaatteellisesti merkityksellisiä. Näitä voivat olla esimerkiksi liiketoiminnan merkittävä laajentaminen ja/tai supistaminen osa-alueen mukaan. Hallintoneuvosto ei kuitenkaan kanna vastuuta osuuskunnan sitoumuksista, kuten esimerkiksi hallitus tekee. (Huhtala 2022, 20; Laakkonen & Laurinkari 1990, 79.)

Hallintoneuvoston kokoon vaikuttaa niin ikään osuuskunnan suuruusluokka, mutta osuuskuntalain mukaan siinä on oltava vähintään kolme jäsentä. Toimitusjohtaja tai hallituksen jäsen eivät voi toimia hallintoneuvoston jäsenenä. Hallintoneuvoston tehtäviin voi kuulua esimerkiksi organisaation strategian ajantasaisuuden ja toiminnan mukaisuuden valvominen ja hallituksen kokoonpanon valvominen siten, että se on pätevä ja toimiva, sekä esimerkiksi huolehtiminen siitä, että osuuskunnan toiminta on jäsenten edun mukaista. Osuuskunnilla, joilla ei ole hallintoneuvostoa, on hallintoneuvoston tehtävät jaettu hallitukselle ja toimitusjohtajalle. (Huhtala 2022, 20–21.)

Osuuskuntakokous (tai edustajisto) on osuuskuntien ylintä päätösvaltaa käyttävä elin. Osa osuuskunnista on ottanut edustajiston käyttöön yleisen osuuskuntakokouksen sijaan sen takia, koska sillä pystytään ammattimaistamaan jäsendemokratiaa. Suurilla osuuskunnilla olisi tiettävästi merkittäviä vaikeuksia saada tasapuolinen ja hyvin informoitu jäsenistään koostuva osuuskuntakokous koolle kutsutuksi, minkä takia vaaleilla valittava edustajisto täyttää osuuskunnan tarpeet tärkeässä päätöksentekoprosessissa osuuskunnan etujen mukaisesti laadukkaammin. Lain määrittelemän osuuskuntakokouksen ja edustajiston päätettävissä on muun muassa tilinpäätöksen hyväksyminen, johdon vastuuvapauden myöntäminen, hallintoelinten jäsenten valinta, sekä tilin- tai toimintantarkastajien valinta. Osuuskuntakokous tai edustajisto tekee myös aina päätöksen mitkä koskevat osuuskunnan sääntömuutoksia. (Mts. 22–23.)

2.4 Osuuskunnat tänä päivänä

Osuuskuntien historia ylettyy pitkälle historiaan, mutta osuuskunta on edelleen suhteellisen suosittu yritysmuoto. Osuuskuntia perustetaan vuosittain noin 200, eri toimialoille sijoittuen. Osuuskuntien suosioon on vaikuttanut muun muassa yrittäjyyteen ryhtymisen aiempaa matalampi kynnyks, osuustoimintamallin mukanaan suoma verkostollisuus ja yhteisöllisyys yhteisyrittäjyydelle, lainsäädännölläkin rajoitettu yrittäjä- ja henkilökohtainen riski, sekä aiempaa monipuolisempi ja laajempi neuvonta osuuskunnille. (Karhu 2011, 5.)

Osuuskuntien suosioon on vaikuttanut myös globaali ilmiö, missä vastuullisuutta ja yhteiskunnallisia yrityksiä on alettu tarkistelemaan viimeisen vuosikymmenen aikana yhteiskuntavastuullisuuden näkökulmasta. Useissa Euroopan suurvaltioissa, muun muassa Italiassa ja Iso-Britanniassa, yhteiskunnallisina yrityksinä toimii osuustoimintaperustaiset yritykset. Suomessa toimivien yhteiskunnal-

listen yritysten toimintamalleissa esiintyy vielä verrattain vähän, jos ei laisinkaan osuustoiminnallisia yrityksiä, mutta on esimerkiksi sosiaali- ja hyvinvointialan rakenteelliset muutokset voivat edesauttaa näiden muodostumista. Yritys- ja yhteiskuntavastuun tutkimuksissa on havaittavissa, että etenkin nuoret vaativat yrityksellä yhä suurempaa yhteiskuntavastuuta ja vastuullisuutta. (Troberg ja Pellervo-Seura 2014, 79.)

Yhteiskunnallisille yrityksille ei ole integroivaa määritettä, mutta niiden periaatteena voidaan pitää sitä, että ne pyrkivät yhteiskunnallisten ja yhteisöllisten tavoitteiden toteuttamiseen. Yhteiskunnalliset yritykset eivät pyri pelkästään hyvän liiketoimintatuloksen saavuttamiseen, vaan yhtäläiseksi tavoitteeksi lasketaan myös yhteiskunnallisen hyvän toteuttaminen ja pyrkimys edesauttaa liiketoiminnallaan yhteiskunnan mahdollisten sosiaalisten ja ekologisten ongelmakohtien ratkaisua. (Mts. 80; Peltokoski 2019.)

Osuuskuntien käypäisyyttä yhteiskunnallisiksi yrityksiksi edesauttaa se, että osuustoiminnan perusideologia, arvot ja eettiset periaatteet noudattavat yhteiskunnallisen yrittämisen ydinajatusta ja toimintamallia. Osuustoiminnan nousemista valtavirtaan suosittuna yhteiskunnallisen yrittämisen muotona on hidastanut osuustoimintamuodon tuntemattomuus, vaikka osuustoimintaa esiintyy suomalaisella yhteiskunnassa verrattain paljon. Haasteina ovat voineet olla ennakkoluulot ja negatiiviset asenteen osuustoiminnan ja osuustoiminnallisuuden mielikuvasta. (Troberg ja Pellervo-Seura 2014, 80–81.)

3 Organisaation yritysvastuu

Yritysvastuu tai siihen viittaavat synonyymit kuten yritysten kestävä kehitys, vastuullinen liiketoiminta yms. ovat olleet 2010-luvun loppupuolelta tämän tutkimuksen tekoajankohtaan nähden nouseva tematiikka, mikä on lisännyt merkittävästi yritysten raportointia ja avoimuutta organisaation omassa toiminnassaan etenkin, kun sitä tarkastellaan vastuullisuuden näkökulmasta. Yritysvastuun käsite on elänyt merkittävästi viimeisimpien vuosien aikana, minkä takia sen tarkempaa merkitystä onkin syytä tarkentaa eri keinoin raportoinneissa tai siihen viittaavissa asiateksteissä. (Hakulinen 2021, 1–4.)

Ympäristötietoisuuden ja ihmisten hyvinvoinnin merkitys organisaatiossa ja organisaation ulkopuolella onkin tuottanut sen, että vastuullisuus on pääasiassa hyvin integroitua organisaatioiden

käytäntöön ja strategiaan. Tavallisten kaupallisten vaatimusten lisäksi organisaatiot kohtaavat entistä enemmän painetta myös yhteisöiltä toteuttaa organisaatioissaan vastuullisempaa lähestymistapaa. Jos organisaatio ei pysty täyttämään nykyään tiettyjä vastuullisuuden mittareita, niistä voi koostua yritykselle myös merkittäviä taloudellisia haittoja. (Markovic, Sancha & Lindgreen 2021, 3.) Juutisen mukaan (2016, 41) vuonna 2015 noin kolmannekselle yritysvastuu on ollut jo merkittävä osa liiketoimintastrategiaa ja suunta on voimakkaasti kasvava. Loput kaksi kolmasosaa mainitsevat tunnistavansa yritysvastuun merkityksen. Palokangas (2016, 56) lausuukin, että yritysvastuulla on mahdollisuus edesauttaa liiketoimintaa ja tuoda eteen uusia mahdollisuuksia, kunhan sen osaa oikein hyödyntää.

Yritysvastuu sekoitetaan usein synonyymiksi yhteiskuntavastuuseen, mitä käsiteltiin omana teoriapohjanaan 1990–2000-lukujen tienoilla. Jo tällöin yritysvastuuta kuvattiin tyypillisesti kolmen pilarin keinoin, mihin lukeutuu taloudellinen vastuullisuus, ympäristövastuullisuus ja sosiaalinen vastuullisuus (Mts. 6). Terminä yhteiskuntavastuu on kuitenkin yrityksillä nykyään enemmän toissijainen, sillä sen avulla halutaan välttää viestimästä sitä, että yritys ottaisi yhteiskunnalta sille kuuluvaa vastuuta itselleen (Juutinen 2016, 24).

Yritysvastuun huomioiminen organisaatiossa ja sen operatiivisessakin toiminnassa on taloudellisten, ekologisten ja sosiaalisten vaikutusten huomioimista kaikilla liiketoimintasektoreilla. Yritysvastuu on liiketoiminnan vastuullisuuden kuvaamista. Organisaation yritysvastuuta eivät kuvaa kertasuoritteiset hyväntekeväisyyslahjoitukset tai muut vastaavat osatekijät, mutta ne voivat olla osana suurempaa yhden organisaation yritysvastuukokonaisuutta. (Mts. 26.)

Taloudellinen vastuullisuus on yksi keskeisimmistä yritysvastuun ulottuvuuksista, jonka tavoitteena on edistää yrityksen omistajien taloudellista arvoa samalla kun sen tarkoituksena on edistää laajemmin yhteiskunnan taloudellista hyvinvointia. Taloudellisen vastuullisuuden osatekijöihin kuuluvat muun muassa investointien ja kasvun hallinta sekä vastuu omistajien tuotto-olosuhteiden turvaamisesta. (Scherer & Palazzo 2011.)

Taloudelliseen vastuullisuuteen kuuluu myös yrityksen rahavirtavaikutusten ja välillisten vaikutusten arviointi. Tämä tarkoittaa yrityksen toiminnan aiheuttamien vaikutusten kartoittamista ja arvi-

ointia, mukaan lukien vaikutukset talouteen, ympäristöön ja yhteiskuntaan ja esimerkiksi paikallisiin yhteisöihin. Vaikutusten arviointi auttaa yritystä tunnistamaan mahdollisuudet parantaa vastuullisuuttaan ja kehittää kestävämpiä liiketoimintamalleja. (Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, luku 2.)

Taloudelliseen vastuullisuuteen kuuluu siis kokonaisuudessaan kannattavuus, kilpailukyky, tehokkuus, omistajien tuotto-olosuhteisiin vastaaminen ja yhteiskunnan taloudellisen hyvinvoinnin tuottaminen; rahavirtavaikutukset ja välilliset vaikutukset (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 23).

Ympäristövastuullisuus on toinen tärkeä yritysvastuun osa-alue, joka painottaa yrityksen vastuuta ympäristön suojelussa ja kestävässä kehityksessä. Ympäristövastuullisuuteen kuuluu esimerkiksi vesien, ilman ja maaperän suojelu, ilmastonmuutoksen torjunta, luonnon monimuotoisuuden turvaaminen sekä vastuu tuotteen elinkaaresta ja toiminnan arvoketjusta. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 23)

Yrityksen ympäristövastuullisuus on tärkeä paitsi ympäristön kannalta myös yrityksen kannattavuuden kannalta. Yritykset, jotka huomioivat ympäristövastuullisuuden, voivat saavuttaa säästöjä esimerkiksi energiankulutuksen vähentämisellä ja kierrätyksen tehostamisella. Lisäksi ympäristövastuullisuus on nykyaikana tärkeä osa yrityksen mainetta ja brändiä. (Kangas & Lintukangas 2016, 98)

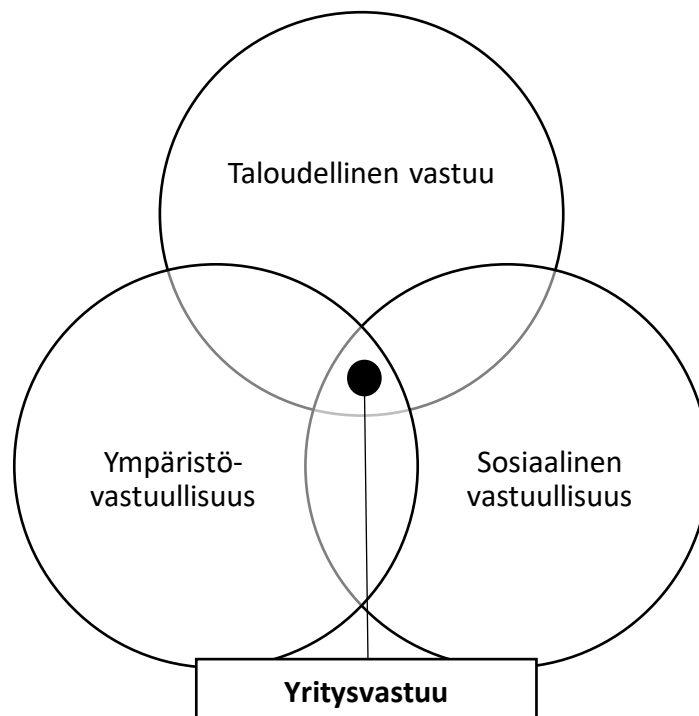
Sosiaalinen vastuullisuus on kolmas yrityksen vastuullisuuden osa-alueista, joka käsittää monia eri näkökulmia, kuten henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen, tuotevastuu ja kuluttajansuoja, hyvät toimintatavat yritysverkostossa sekä lähiyhteisö- ja yhteiskuntasuhteissa, ihmisoikeudet ja yleishyödyllisten toimintojen tukeminen (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 23).

Yrityksen vastuu henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisen kehittämisestä liittyy esimerkiksi työntekijöiden turvallisuuteen, terveyteen ja koulutukseen. Tuotevastuu ja kuluttajansuoja taas tarkoittavat sitä, että yrityksen tulee huolehtia tuotteidensa turvallisuudesta ja laadusta sekä tiedottaa niiden käytöstä ja mahdollisista riskeistä kuluttajille. Hyvät toimintatavat yritysverkostossa puolestaan liittyvät esimerkiksi toimitusketjun läpinäkyvyyteen ja vastuullisuuteen. Lähiyhteisö- ja

yhteiskuntasuhteisiin liittyy esimerkiksi paikallisten yhteisöjen huomioiminen ja ympäristövaikutusten minimointi. Ihmisoikeuksien kunnioittaminen on myös tärkeä osa sosiaalista vastuutta. Tämä tarkoittaa esimerkiksi syrjinnän välttämistä ja lapsityövoiman käytön torjuntaa. Yleishyödyllisten toimintojen tukeminen taas voi liittyä esimerkiksi hyväntekeväisyystyöhön ja yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. (Mts. 23.)

Sosiaalinen vastuu on kasvanut merkitykseltään viime vuosina, sillä yhä useammat kuluttajat ja sijoittajat arvostavat vastuullista toimintaa. Yrityksen sosiaalinen vastuu voi parantaa sen mainetta ja brändi-imagoa, lisätä asiakkaiden ja sijoittajien luottamusta ja sitoutuneisuutta sekä vähentää riskejä, kuten maineen vahingoittumista ja taloudellisia menetyksiä. (Carroll 1991; McWilliams & Siegel 2001).

Näiden kolmen kokonaisuuden suhdetta kuvataan seuraavassa kuviossa siten, että yritysvastuuta havainnollistetaan kokonaisvaltaisena ja keskeisenä yhdistävänä käsitteenä jokaiselta käsitellyltä vastuullisuuden osa-alueelta.



Kuva 1. Yritysvastuun osa-alueet

Kaikki edellä mainitut osa-alueet yksityiskohtineen muodostavat yritysvastuu-käsitteen ja ne perustuvat yrityksen vastuullisen toiminnan ilmentymiseen. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, luku 1.) Nämä kolme vastuualuetta ovat tarkastelupisteitä yrityksen toiminnan kestävyyskannalta.

Vastuualueet ovat toisiinsa yhteydessä, ja yhdessä ne muodostavat yrityksen vastuullisuuden kokonaisuuden. Esimerkiksi taloudellinen menestys saattaisi olla joissain tilanteissa mahdollista vain, jos yritys toimii ympäristöystävällisesti ja vastuullisesti sosiaalisissa kysymyksissä. Toisaalta ympäristö- ja sosiaaliset kysymykset voisivat vaikuttaa negatiivisesti yrityksen taloudelliseen menestykseen, jos niitä ei olisi huomioitu riittävästi toimialan mukaan.

Tämä luokittelu kuvastaa hyvin myös sen, minkä nykyään yleisesti puhekielessäkin käytetty ESG-malli kertoo. ESG tulee englannin kielen termeistä **E**nvironmental, **S**ocial ja **G**overnance, mitkä tarkoittavat vapaasti suomennettuna ympäristöä, yhteisöä ja hallintoa. (Skön 2022.)

Nämä osatekijät muodostavat kokonaisuuden, mutta tässä tutkimuksessa tarkastellaan vastuullisuutta erityisesti hallinnon eli governance-osa-alueen tulokulmasta. Hyvä hallintotapa viittaa yrityksen hallinnollisiin käytäntöihin ja toimintatapoihin, joilla pyritään turvaamaan yrityksen menestyminen ja samalla huomioimaan sidosryhmien edut ja oikeudet. ESG:n avulla yritykset voivat arvioida ja hallita ympäristöön, yhteiskuntaan ja hallintoon liittyviä riskejä sekä mahdollisuuksia, joita näihin liittyy. Hyvä hallintotapa sisältää muun muassa organisaation avoimuutta ja läpinäkyvyyttä, vastuullisuutta, eettisyyttä ja vastuullista johtajuutta. (Wetherell 2002.)

Osuuskuntien taloudellinen vastuullisuus

Troberg (2014, 76) ilmaisee, että yhteiskuntavastuun kolmesta sektorista taloudellinen vastuu on merkityksellisin, sillä se luo pohjan myös sosiaaliselle vastuullisuudelle ja ympäristövastuullisuudelle. Taloudellista vastuuta on, että osuuskunta asettaa tavoitteelliset ja kestävät määreet tulokselle ja kannattavuudelle sekä tavoitellulle voitolla. Osuuskunnissa tyypillisesti tavoitteissa ilmenee oman alueen pitkäjänteinen edistäminen, mikä näkyy osaltaan myös osuuskunnan säännöissä osuuskuntalain 5 § soveltamalla tavalla. Taloudellinen vastuu osuuskunnissa ilmentyy myös investointien painottuessa omistajien asuinalueille. Osuuskunnat työllistävät pääsääntöisesti paikkakunnillaan, missä niiden omistajat ja jäsenet myös ovat, mikä selittää investoinneille muodostuvan

systemaattisen sijainnillisuuden omistajiensa ja jäseniensä lähiympäristöön. (Troberg 2014, 76-77; Osuuskuntalaki 421/2013, 5 §.)

Osuuskuntien sosiaalinen vastuullisuus

Osuuskuntien sosiaalinen vastuullisuus ilmenee niin ikään niiden organisaatorakenteessa, missä jäsenomistajuudelle pyritään takaamaan omistajille hyvät ja laadukkaat palvelut. Osuustoiminnassa on myös vahva yhteisöllisyys, minkä on todettu yltävän pelkkiä omistajia ja jäseniä pidemmälle myös muihin kuluttajiin ja palvelun käyttäjiin. Sosiaalisen vastuullisuuden merkitys on myös entistä korostuvampi, sillä esimerkiksi kaupanalalla tuotteiden alkuperää ja tuotantoketjua tarkastellaan yhä enenevässä määrin. (Mts. 77–78.)

Osuuskuntien ympäristövastuullisuus

Osuuskunnissakin ympäristövastuullisuus tarkoittaa tavoitteellisuutta toimia ympäristön kannalta mahdollisimman ekologisesti kestäväällä tavalla, sekä edistää ympäristön suojelua. Osuuskunnissa tämä näkyy esimerkiksi tehokkaalla resurssien käytöllä, ja vähentämällä päästöjä ja jätteitä. Osuustoiminnallisuuden periaatteisiin lisättiin vuonna 1995 määräys kestävä kehityksen edistämisestä. Osuuskunnat ovat siten itsevastuullisia toimintaympäristöstään ja ovat velvollisia toimimaan kestävä kehityksen edellyttämällä tavalla periaatteidensa perusteella. (Mts. 78–19.)

4 Strategia

Strategian määrittelylle ei ole olemassa yhtä ei ole täsmällistä määritelmää, ja sitä on luonnehdittu asiaa tutkineiden johtavien strategia-asiantuntijoiden toimesta hyvin eri tavalla. Osa strategian määrittelyn vaikeudesta aiheutuu kolmesta perussyystä strategiäkäsitettä tarkisteltaessa. Strategiäkäsitettä voidaan tarkastella ja lähestyä hyvin useasta eri tulokulmasta, mitä on esimerkiksi ympäristölähtöisyys, suunnittelulähtöisyys, kilpailulähtöisyys tai menestyslähtöisyys. Näkökulmia voi tarkastella myös useasta eri lähestymiskulmasta yhtä aikaa aina organisaatiosta ja toimintaympäristöstä riippuen. Toisena haasteena strategian määrittelylle on se, että sitä tarkastellaan – kuten

pitääkin – monelta eri tasolta. Kolmantena syynä on se, että strategiaa ja strategian kontekstia tulee aina tarkastella yhdessä toimintaympäristöön, asiayhteyteen ja vallitsevaan tilanteeseen, ja nämä ovat jatkuvasti muuttuvia tekijöitä. (Kamensky 2015, luku 2.)

Strategia on ennen kaikkea ennalta laadittu tietoinen apuväline ja suunnannäyttävä toivottujen lopputulosten saavuttamiseksi. Se pitää sisällään jo tehtyjä, mutta myös tulevia strategisia ja operatiivisia valintoja, asioiden ja tehtävien prioriteettilistauksia sekä asetettuja tavoitteita. (Mt. luku 2.1.)

Strategia voidaan jaotella myös kahteen eri osa-alueeseen; klassisiin strategioihin ja kyvykkyystrategioihin. Klassisella strategialla kuvataan strategian perinteikästä merkitystä, eli tehtävää, joka täsmentää organisaation tavoittelemaa asemaa markkinoilla, kohde- ja asiakasryhmät sekä missä verkostoissa, kanavissa ja alueella pitäisi liikkua/toimia. Kyvykkyystrategiaa voidaan puolestaan kuvailla organisaation kilpailukykyyn keskittyvänä strategiahaarana, sillä se nostaa esiin kilpailukyvyn jatkuvan parantamisen ja, että siinä otetaan huomioon alati muuttuva markkina ja asiakasarpeet. (Kehusmaa 2010, 14.)

Strategia voidaan jakaa myös sen johtamisen eri kehitysvaiheisiin, mikä jakaa strategian itsessään neljään eri osa-alueeseen;

Suunnittelulähtöinen strategia

Suunnittelulähtöisen strategian perusajatuksena on liiketoiminnan operatiivisen ja reaalisen toteutuksen suunnittelu ongelma ja/tai uudistuskeskeisesti. Suunnittelulähtöisen strategian haasteina on se, että aina se ei vie kehitystä ja strategiaa eteenpäin, jos esimerkiksi organisaatiosta puuttuu kykyä tai halua ymmärtää sen merkitystä. Toistuvasti on havaittu, että suunnittelulähtöisessä strategiassa pääpaino on strategian tavoitteissa eikä keinoissa saavuttaa tavoitteita, toisinkuin optimaalisessa strategiassa kuuluisi olla. Samalla suunnittelulähtöisessä strategiassa voi olla puutteita itse strategiassa, ja se esiintyykin enemmän vain pitkän tähtäimen suunnitelmana. (Kamensky 2015, luku 2.1.)

Michael Porter (1996) kertoo kuitenkin omassa artikkelissaan, että strategia ei ole operatiivinen erinomaisuus. Tämä tarkoittaa, että strategian tekeminen ei ole sama asia kuin operatiivisen toiminnan tehostaminen ja prosessien optimointi, vaikka nämäkin ovat tärkeitä asioita liiketoiminnassa. Strategia liittyy enemmänkin siihen, miten yritys aikoo menestyä markkinoilla ja luoda kilpailuetuja pitkällä aikavälillä.

Suunnittelulähtöisessä strategiassa, kuten muissakin käytävissä strategiamalleissa, on risteäviä näkemyksiä ja tämä kuvastaa hyvin eri strategiamallien moninaisuutta sekä korostaa eri strategiamäärittelyjen tuntemisen merkitystä yrityksen strategia-analyyseissä ja strategioiden tulkinnoissa.

Johtamislähtöinen strategia

Johtamislähtöistä strategiaa pidetään suunnittelulähtöistä kehittyneempänä versiona, sillä se antaa yleisesti ottaen paremmat mahdollisuudet toteuttaa strategiaa käytännössä. On kuitenkin huomioitava, että strateginen johtaminen ei ainoana tai määrävänä johtamisjärjestelmänä ole käytännössä toteutettavissa, sillä johtamisjärjestelmiä ja metodeja vaaditaan usein tilanneriippuvaisesti eri toimintamalleista organisaation mukaan. Johtamislähtöisen strategian pääasiallisena tarkoituksena on toteuttaa operatiivisessa toiminnassa tavoitteiden mukaisia toimia ja tehtäviä sinä hetkenä ja tulevaisuudessa. Johtamislähtöisen strategian toteuttamisedellytyksinä onkin luovuus, kriittisyys, uutuuksien kokeileminen ja tutkiminen. (Kamensky 2015, luku 2.1.)

Osaamislähtöinen strategia

Osaamislähtöinen strategia huomioi yksilöiden osaamisen aina strategiatyöstä käytännön työhön, mikä on strategian jalkauttamista. Strategiatyössä ja sen jalkauttamisessa osaamislähtöisessä strategiassa yritysjohto huomioi yksilöiden tarpeet ja vahvuudet, ja osaa käyttää niitä menestyksellä. Tällöin organisaatiossa vahvistuu strategian adaptiivisuus ja uudistumismahdollisuudet. Osaamislähtöisessä strategiassa on kuitenkin huolehdittava käytännön toteutuksesta myös strategiatyössä, sillä strategiatyön ei ole tarkoituksena olla itsearvoisen vaikeaa, vaan tärkeimpänä on operatiivinen johtamistyö ja strategiatyön perusasiat. (Mt. luku 2.1.)

Vuorovaikutuslähtöinen strategia

Vuorovaikutteisessa ja siitä lähtöisin olevassa strategiassa tunnustetaan vuorovaikutuksen merkityksellisyys yrityksen olemassaololle. Nyky-yhteiskunnassa organisaation menestymiselle ja kehitykselle edellytyksenä on yhä monimuotoisempi verkosto ja vuorovaikutussuhteiden kanavat. Organisaatioissa on vaarana sortua turhaan itsekeskeisyyteen, jos strategiatyö ei ota huomioon vuorovaikutuslähtöisyyttä, ja strategiatyö on muuten voimakasta. Vuorovaikutus ja vuorovaikutteinen strategia pitääkin ottaa huomioon kaikissa strategiamuodoissa ja eri toteutusvaiheissa menestyksen turvaamiseksi. (Mt. luku 2.1.)

Michael E. Porter (1996) määrittelee strategiaa ja sen yhteyttä yrityksen asemointiin, arvon lisäämiseen ja kilpailuetujen muodostamiseen. Porterin mukaan strategiassa tavoitteena on löytää oma paikkansa arvoketjussa, ja tehdä ylivoimaista kilpailuetua, mitä muuten markkinoilla ei esiintyisi. Samalla strategian päällimmäisenä tavoitteena on etsiä ja mahdollistaa keinot, millä menestyttään kilpailijoita paremmin. Kehusmaa (2010, 13–14) avaa toisen tunnetun strategia-asiantuntijan Henry Mintzbergin näkemystä strategian määrittelystä seuraavalla tavalla; Strategia on tulevaisuudesta tarkoituksen mukainen suunnitelma, johdonmukaista toimintaa markkinoille yrityksen päättämä asema, visio tulevaisuudesta ja liiketaloudellinen taktiikka. (Kehusmaa 2010, 13–14.)

Strategiassa ja strategia-ajattelussa on elintärkeää ottaa huomioon myös käytettävissä olevat resurssit ja voimavarat strategian laatimisesta aina sen toteuttamiseen ja seurantaan. Tämä tarkoittaa sitä, että strategiassa haetaan painopisteitä organisaation ydinosaamiselle. Ydinosaaminen on organisaatiolla kilpailuetukijä, mitä saman toimialueen muilla organisaatioilla ei esiinny, tai se on laadultaan muita huomattavasti parempaa. Ydinosaamisen ei tarvitse strategiamäärittelyssäkään olla materiaali- tai tuotantosidonnaista, vaan se voi olla esimerkiksi organisaation kuluttaja-asiakasiin liittyvää tai liiketoiminnallista osaamista. (Prahalad & Hamel 1990, 3, 6–7.)

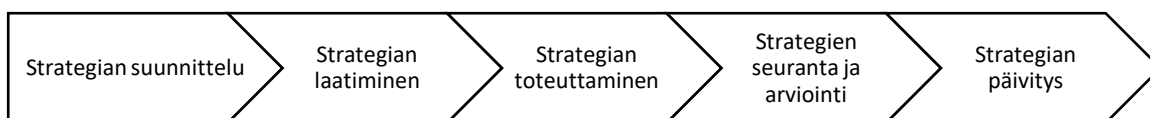
Tässä opinnäytetyössä strategiatyötä ja strategioita arvioidaan johtamislähtöisten strategian kautta, sillä strategiaa ja siinä ilmentyvää yritys vastuullisuutta tarkastellaan hallintomuodon vaikutuksen tulokulmasta. Hallintomuodon vaikutus ja sen rakenne osuuskuntamuotoisessa organisaatiossa luo strategian jalkauttamiselle ja sen johtamiselle perustan, mitä hallinto suorittaa yhdessä

operatiivisen johdon kanssa. Myöhemmin tässä tutkimuksessa käydään läpi tarkemmin tutkimusaineiston keruuseen liittyviä tosiseikkoja.

4.1 Strategiatyö käytännössä

Strategiatyö pitää sisällään strategiasuunnittelun, strategiatoteutuksen ja strategian johtamisen. Strategiatyö voidaan jakaa useaan vaiheeseen ja ne kaikki vaativat strategista johtamista. Yrityksissä strategisesta johtamisesta vastaa yleensä ylin johto, joka vastaa myös sen jalkauttamisesta ja operatiivisesta muusta johtamisesta. Strategiatyö on organisaation kannalta hyvin kokonaisvaltaista ja holistista työtä, ja se onkin hyvä mieltää koko organisaation yhteisenä työnä, eikä pelkää ylimmän johdon vastuutehtävänä, sillä sen toteuttaminen ja jalkauttaminen vaatii organisaatiossa jokaisen panoksen. Johdon merkitys on kuitenkin strategiatyön onnistumiselle korvaamatonta, sillä johdon tärkein päämäärä strategiatyössä on johtaa koko organisaatio toteuttamaan ja tekemään strategiatyötä. Kaikkien organisaatiossa työskentelevät henkilöt ja kiinteästi toimivat sidosryhmät esiintyvät eri tavoin strategian eri vaiheissa, mutta jokaisella on kuitenkin velvollisuus ja merkitys olla osallisena strategian koko toimintaketjussa. (Kehusmaa 2010, 15.)

Strategiatyön tavoite on olla organisaatiossa adaptiivinen ja jopa iteratiivinen prosessi, missä sen perusvaiheet voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen.



Kuvio 4. Strategiatyön prosessi (Kehusmaa 2010, 16, muokattu)

Strategiantyön eri vaiheet eivät välttämättä kuitenkaan kulje lineaarisesti, saati ajallisesti peräkkäin, vaan tyypillisesti ne toteutuvat ajallisesti limittäin ja toisiaan sivuten, tai jopa täysin päällekkäin. Strategiatyön ajattelu on adaptiivisena ja kroonisena prosessina häivyttää ajattelumallien ero operatiivisen ja strategisen toiminnan ja osa-alueiden välillä, ja yhdistää näiden tekemistä. Tämän toiminta- ja ajattelutavan on havaittu olevan optimaalinen yrityksen kehittämiseksi, eteenpäin viemiselle ja strategian toteutuksen onnistumiselle. (Kehusmaa 2010, 15–18.)

Strategiatyön ja sen prosessin vaatimustaso on kasvanut ympäristön muutoksen kasvaessa nopeasti useiden eri tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Teknologian kehittyminen, digitalisaatio, tiedon lisääntyminen ja esimerkiksi ilmastonmuutos vaikuttavat suurina megatrendeinä myös strategiaprosessiin. Näiden takia strategiaprosessit eivät voi enää maksimaalista onnistumista tavoitellessaan olla järkähtämättömiä ja muuttumattomia, vaan niiltä vaaditaan sopeutumista ja elävyyttä muutokseen, ympäristön epävarmuuteen sekä mahdollisuutta uuden luomiseen. Tähän edellytyksenä on myös strategian toimiva prosessimalli, mikä ottaa huomioon edellä mainitut muutostekijät. Edellä mainittua strategiaprosessia voidaan kuvailla myös eläväksi strategiaprosessiksi, mihin kuuluu seitsemän eri periaatetta: jatkuva skenaarioiden luominen, analytiikka, kokeilut, strategian ja organisaation muokkaaminen, kriteerien reflektointi, sidosryhmien kuuntelu ja strategian jatkuva toteuttaminen. (Ritakallio & Ritakallio 2018, 15–17.)

Edellä mainituissa periaatteissa strategiaprosessiskenaarioiden on tarkoitus luoda jatkuvasti uusia vaihtoehtoisia strategiapolkua, minkä jälkeen analytiikka ja kokeilut antavat ymmärtää, mitkä vaihtoehdot ovat toteuttamisen arvoisia. Kokeilun ja analytiikan jälkeen strategian ja organisaation muokkaamista tehdään saadun tiedon perusteella. Saman aikaisesti toteutettu kriteerien reflektointi ja sidosryhmien kuuntelu edesauttaa skenaarioiden, analytiikan ja kokeilun laatua ja käytettävyyttä käytännössä. Kaiken tämän jatkuva toteuttaminen antaa mahdollisuuden organisaation viemiseen oikeaan ja kehittyvään suuntaan sekä tehokkaan toimimisen. (Mts. 17.)

4.2 Strategia ja vastuullisuus

Strategia on yritysten ja organisaatioiden väylä menestykseen, ja sen toteuttaminen on organisaatioissa kriittisen tärkeää. Strategian onnistuminen edellytyksenä on, että organisaatio on tunnistanut siihen itsessään vaikuttavat osatekijät, mihin kuuluu oleellisena osa-alueena oman toimintaympäristön, kilpailutilanteen ja markkinan perusteellinen tuntemus. Muutoksiin ja varautumiseen ja ennakoimiseen strategiatyössä kertoo myös yrityksen toimivasta strategiatyöstä ja antaa siten organisaatiolle paremmat mahdollisuudet toimia senhetkisessä toimintaympäristössä, kilpailutilanteessa ja vallitsevassa markkinassa. Tähän ideaan perustuu myös käsitys siitä, että yritys vastuusta huolehtiminen strategiatyössä kehittää organisaation kilpailukykyä. (Juutinen & Steiner 2010, 47–48.)

Yritysvastuun liittäminen strategiaprosessiin voidaan toteuttaa siten, että se voi optimaalisessa tilanteessa edesauttaa organisaatiota asiakkaiden hankinnassa, ja pitämään nykyisiä asiakkaita asiakkuuksissaan pidempään. Kun yritysvastuu otetaan huomioon strategiatyössä, se edesauttaa parempaan ja tarkempaan markkina-analyysiin, sidosryhmien monipuoliseen kuulemiseen ja niiden odotusten syvempään ymmärtämiseen, liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen ja luotettavaan aihealueen riskikartoitukseen ja riskienhallinnan parantamiseen. Näiden tekijöiden pohjalta organisaatio saa paremman käsityksen vallitsevasta markkinasta ja signaaleja sen tulevaisuudesta. (Mts. 48,49.)

Yritysvastuun osallisuutta strategiatyöhön on myös kriittisesti tarkasteltu, ja on esitetty väitteitä, että se vaikuttaa strategian suunnitteluprosessiin hidastavasti ja aiheuttaa organisaatiolle ylimääräisiä kustannuksia. Näin on todettu tapahtuvan, jos strategian suunnitteluvaiheessa ei ole otettu huomioon kaikkia markkinoihin tai sidosryhmiin liittyviä näkökulmia. Ongelma ei kuitenkaan tarkemman arvioinnin jälkeen vaikuta olevan yritysvastuun integroimisessa, vaan siinä, että sitä ja siihen liittyviä markkina-analyysiä ja/tai sidosryhmiä ja niiden kuulemisiä ei ole huomioitu tarpeeksi varhaisessa vaiheessa. (Mts. 49.)

Kun yritys vastuullisuus on integroitu organisaation strategiaan se ei välttämättä enää ilmene yhden tai kahden eri osaston missiona, vaan se alkaa tavanomaisesti ilmentyä myös sellaisten tahojen ja toimijoiden kesken missä sitä ei aikaisemmin ole esiintynyt. Tämä lisää yrityksen liiketoiminnan kehittymismahdollisuuksien lisäksi organisaation sisäistä vuoropuhelua, mikä luo taas entistä vahvempaa yhtenäistä yrityskulttuuria ja yhteenkuuluvuutta. Koska kyseessä on arvoihin perustuva vuorovaikutusta, voidaan sen vaikutuksia pitää myös eettisesti vahvana positiivisena signaalina organisaatiossa. Samalla yritys vastuun integroiminen voi edesauttaa myös asiakkaiden lisääntyneitä kiinnostusta organisaatioon, sillä kuluttajat haluavat entistä enemmän ostaa tuotteita ja palveluita vastuullisilta yrityksiltä, (Juutinen & Steiner 2010, luku 2.4; McElhaney 2010, 37.)

Yhteenvetona voidaankin todeta, että strategian ja yritys vastuun keskinäinen integroiminen luo organisaatiolle hyvin pärjääville yrityksien ominaispiirteen, eli liiketoiminnallisen ketteryyden nyky yhteiskunnassa. Se pitää sisällään ennakoinnin ja nopeisiin muutoksiin reagoimisen (Juutinen & Steiner 2010, luku 2.4.). McElhaney (2010) toteaa, että vastuullisuus ei siis ole pelkästään hyväntekeväisyystötä, vaan se on tärkeä osa yrityksen strategiaa ja kilpailukykyä. Vastuullisuus voi

auttaa yrityksiä saavuttamaan parempia taloudellisia tuloksia samalla kun ne vaikuttavat positiivisesti yhteiskuntaan ja ympäristöön.

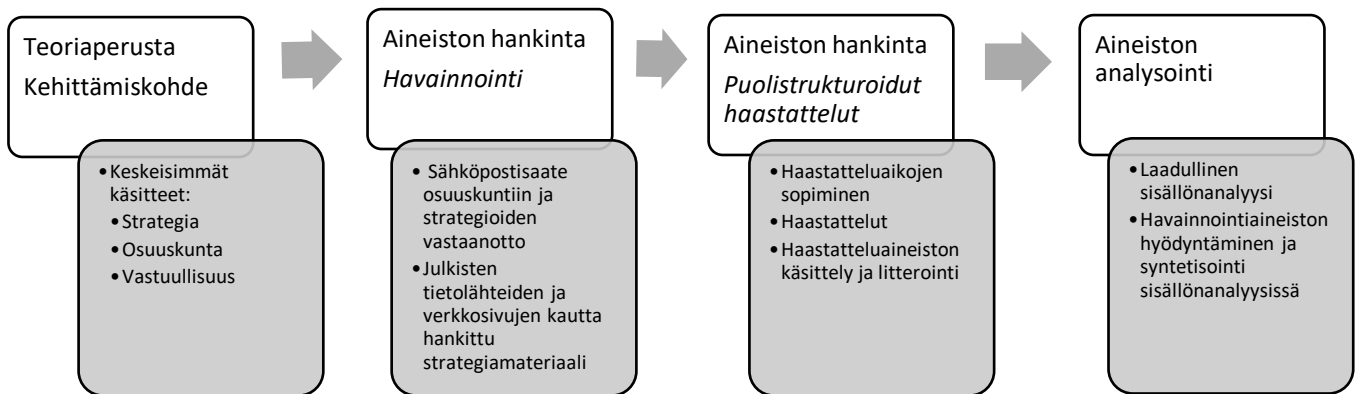
5 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa kuvaillaan tarkemmin opinnäytetyön tutkimusosuuden toteuttamista, taustaa sekä opastetaan läpi tämän tapaustutkimuksen tutkimusprosessia. Tutkimus perustuu osuuskuntamuotoisten yritysten strategiaan ja niiden vastuullisuuden tarkasteluun hallintomuoto huomioiden. Seuraavissa kappaleissa käsitellään tutkimuksen tapaustutkimuksellista lähestymistapaa, aineiston keräämisen periaatteita ja suunnitelmaa, sekä metodeja miten aineistoa on kerätty. Lopuksi käsitellään vielä sitä, millä menetelmin kerättyä aineistoa on analysoitu, ja miten aineistoa säilytetään.

Tutkimusongelman kokonaisvaltaista tulokulmaa sanotaan tutkimusotteeksi ja se jaetaan tavanomaisesti kahteen eri tutkimusotteeseen: määrälliseen (kvantitatiivinen) ja laadulliseen (kvalitatiiviseen). Määritelty tutkimusongelma edesauttaa tutkimusongelman tutkimusotteen määrittelyä, mikä niin ikään määrittää tiedonkeruun, kerätyn tiedon analysoinnin ja sen tulkinnan menetelmiä. Laadullisen ja määrällisen tutkimusongelman analysointi ja tulkintamenetelmät ovat tapauskohtaisia molemmille menetelmille. Laadullista tutkimusta pidetään tutkimuksellisuuden perustana, koska se pyrkii selittämään ja ymmärtämään ilmiöitä ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Määrällinen tutkimus lähtee tyypillisesti laadullisen tutkimuksen perusteella jalostamaan määriteltyä tutkimustulosta käytäntöön. (Kananen 2013, 26.)

Opinnäytetyön tutkimuskysymysten vastaukset ovat aineettomia, ja siten tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote. Aiheen abstraktius kuitenkin haasteellisuudessaan antaa oikeuden käyttää opinnäytetyössä menetelmätriangulaatiota, missä tutkimustuloksia täydennetään havainnoinnin lisäksi myös haastatteluilla, mikä antaa tutkimukselle mahdollisuudet kehittää tutkimustulosten luotettavuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Silverman 2005, 121.) Lisäksi on syytä myös olettaa, että aineiston keruun kohderyhmänä ei ole tavoitettavuuden takia ole pelkästään osuuskuntien toimitusjohtajat tai muu ylin johto, vaan myös esimerkiksi strategiasta ja/tai vastuullisuudesta muuten vastaavat työntekijät ja asiantuntijat, mikä puuhuu osittain myös aineistotriangulaation puolesta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tutkimusote on menetelmien pohjalta merkittävän empiirinen, minkä takia tutkimusaineistossa on todellisena tavoitteena löytää riittävä saturaatiopiste, että tutkimus pystyy tarvittaessa toimimaan myös eksploratiivisesti mahdollisia jatkotutkimuksia varten. Seuraavassa kuviossa esitellään tutkimuksen vaiheittaisuutta ja sitä, miten tutkimus on edennyt aineiston analysointivaihteeseen.



Kuvio 5. Tutkimuksen vaiheittaisuus.

Tutkimusstrategiana on **tapaustutkimus**, minkä tarkoituksena on havaintojen ja tulosten perusteella osoittaa kehittämissuhteita ja/tai ideoita osuuskuntien vastuullisuuteen. Tapaustutkimuksen avulla tutkimuksesta laaditaan kokonaisvaltainen kuva tutkimuksen eri aihepiireistä, mutta samalla paneutumalla eksaktisti tutkimussubstanssiin. Kokonaisvaltaisella käsityksellä tutkimusstrategiaa noudattaen tutkimuksesta saadaan yleisesti tulkittava, mutta samalla aihealueelta ja käsitteitä analysoidaan syvällisesti. Tapaustutkimuksella ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen vaan pyritään löytämään tietoa tutkittavan tematiikan kehittämiseksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52–53.)

5.1 Aineiston kerääminen

Tutkimuksen kohteena ovat suuret osuustoiminnalliset yritykset, joilla on jo luultavasti ammattimainen strategiatyö, ja joilla on jo todennäköisesti kokemusta yritysvastuullisuudesta. Näin pystytään lisäämään aineiston keruussa saatavan subjektiivisuuden validiutta, koska tutkittavat käsitteet ovat oletettavasti hallussa. Näin on myös paremmat mahdollisuudet arvioida, miten

osuustoiminnallisuus ja sen hallinto näkyy yrityksen strategiatyössä, ja miten siinä voisi näkyä myös yritysvastuullisuus.

Opinnäytetyössä haasteena oli arvioida, monellako eri osuuskuntaan kohdennetulla tiedonkeruulla saavutetaan ns. saturaatiopiste, mutta tutkimuksen reliabiliteettia kasvattaakseen tavoitteena oli kerätä vähintään kymmenestä eri toimialoihin sijoittuvista osuuskunnista tutkimusaineistoa.

Taulukko 2. Tutkimuksen aineisto

Keruuotapa	Kohde	Aineisto	Lukumäärä
Haastattelu	Osuuskunta / Yritysjohdo	Nauhoitukset/muistiinpanot	157 sivua (litteroituna)
Havainnointi	Osuuskunta/ Yritysjohdo	Strategiat, vastuullisuusohjelmat yms.	359 sivua

Aineiston keräämiseen käytettiin yritystä lähestyttäessä esitetietokirjettä (liite 2.), mikä kertoo seuraavat asiat: miksi heitä lähestyttiin, kuka heitä lähestyy, mitä vastaanotetulla tiedolla tehdään, ja mikä on tutkimuksen aihe. Tutkimushaastatteluissa pyrittiin etenkin alkuun välttämään kertomasta tutkimusongelmia, jotta ne eivät ohjaa haastateltavan vastauksia oletettuun ”oikeaan” suuntaan, vaan vastaukset pysyisivät mahdollisimman autenttisina. Haastatteluissa noudatettiin puolistrukturoitua kyselymallia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) ja tarjottiin yritykselle myös mahdollisuutta osallistua tutkimukseen tarvittaessa ryhmähaastatteluna tai kyselylomakkeella. (Kallinen & Kinnunen N.d.)

Aineiston hankintaa varten esitetietopyyntöjä organisaation strategiasta ja varauksesta haastateltuun tutkimusta varten lähetettiin 18 kappaletta sähköpostitse suuriin ja keskisuuriin osuuskuntiin. Lähestytyjen osuuskuntien toimialoja olivat finanssiala, tuottajaosuuskunnat, omistajaosuuskunnat ja hankintaosuuskunnat. Strategioita tutkimusta varten vastaanotettiin sähköisesti yksi kappale, ja julkisiin tietokantoihin ohjattiin sekä vastuullisuusohjelmia ja muuta kirjallista tutkimusaineistoa vastaanotettiin seitsemästä eri organisaatiosta. Havainnointiaineistoa tutkimuksessa oli

siten käytettävissä 7 eri osuuskuntamuotoisesta organisaatiosta.

Haastatteluja suoritettiin kuuden eri osuuskunnan kanssa, ja niin tutkimusaineistoksi muodostui kuusi haastattelua ja seitsemän kirjallista, havainnoitavaa aineistoa. Aineiston määrässä saavutettiin lähes tavoiteltu lukumäärä, ja todettiin sen olevan riittävä laadullisen tutkimuksen tulosten muodostumiseen. Kirjallista aineistoa tutkimukseen vastaanotettiin ja etsittiin 359 sivua. Haastatteluaineistoa tutkimusta varten tallennettiin noin 6 tuntia ja 30 minuuttia, eli keskimäärin yksi haastattelu kesti noin 60 minuuttia.

Haastattelut tehtiin Microsoft Teams -sovelluksen avulla, ja haastateltaville annettiin ohjeistukseksi tutustua ennen varsinaista haastatteluhetkeä oman organisaation strategiaan siten, että haastattelussa esitettyihin kysymyksiin voi tarvittaessa hakea omasta kirjallisesta strategiasta tukea haastattelutilanteen sujuvoittamiseksi. Viidessä haastattelussa organisaatiota edusti yksi henkilö ja yhdestä organisaatiosta läsnä oli kaksi edustajaa.

Lähes kaikki haastateltavat omasivat useamman vuoden työkokemuksen organisaatiostaan ja työskentelivät muun muassa toimitusjohtajana, vastuullisuusjohtajana tai muussa vastaavassa organisaatiolleen merkittävässä roolissa, ja kaikki olivat siten relevantteja vastaamaan haastattelukysymyksiin organisaatioidensa edustajina.

Haastattelut tallennettiin ja puhe litterointiin yhteneväisellä tavalla sanasta sanaan. Litterointi tehtiin Microsoft Teams - ja Word-sovelluksilla, joka muutti haastattelutallenteet automaattisesti tekstimuotoon. Litteroidusta aineistosta kysymykset ja vastaukset jaoteltiin pääteemoittain yhdenvertaisen tulkinnan mahdollistamiseksi. Haastatteluissa aineiston anonymisoinnista kerrottiin ennen haastattelutilanteen alkamista ja haastattelutilanteen jälkeen keskinäisen luottamussuhteen varmistamiseksi. Haastateltavilta kysyttiin lupa haastattelujen tallentamiseen haastatteluajan sopimisen yhteydessä. Haastattelut pidettiin 13.1. - 13.2.2023 välisenä aikana.

5.1.1 Puolistrukturoidut haastattelut

Aineiston keräämiseen käytetään **puolistrukturoituja haastatteluja**. Haastattelut sopivat hyvin kohteisiin, missä tutkimuskohteista ei löydy merkittävästi aikaisempaa tutkimustietoa ja samalla

halutaan korostaa yksittäisiä tematiikkoja tutkimustilanteen subjekteissa, kuten tässä tutkimuksessa halutaan tuoda esiin yritysvastuuta tietyn yritysmuodon hallintorakenteen tulokulmasta. Haastattelut ovat tiedonhankintaa ja siten haastattelija, eli tutkimuksen tekijä, ohjaa keskustelun kulkua. Ennen varsinaisen haastattelun alkamista haastatteluissa käydään läpi keskustelun tarkoitus ja luottamuksellisuus, sekä mitä tutkimusta varten haastattelut käydään, sillä onnistuneet haastattelut vaativat hyvää vuorovaikutuskontaktia, mikä perustuu keskustelupuolten keskinäiseen luottamukseen. (Ojasalo ym. 2014, 106.)

Kysymykset ovat laadittu ennakkoon, mutta niitä esitetään haastattelussa haastattelun luontevan kulun mukaan, eikä pidättäydytä välttämättä haastattelukysymysten kronologisessa järjestyksessä laadukkaamman lopputuloksen aikaansaamiseksi. Haastatteluissa ennalta laadittujen kysymysten sanamuodot voivat vaihdella, sekä haastatteluissa voidaan esittää myös kysymyksiä, mitä ei ole ennalta kirjattu ennalta laadittuun kysymysaineistoon, tai vaihtoehtoisesti ennalta laaditusta kysymysaineistosta kysymyksiä voidaan tarvittaessa jättää pois. (Mts. 108.) Puolistrukturoidun haastattelun soveltuvuuden puolesta tähän tutkimukseen puhuu se, että sen avulla voidaan mahdollisesti tuottaa riittävä taustatyö myöhemmin tehtävään kvantitatiiviseen tutkimukseen aihealueesta, kun tutkimuksen tarkoituksena on tutkia ilmiötä haastateltavien organisaatioissa ja toimintaorganisaatioissa. (Mts. 109.)

5.1.2 Aineiston strukturoitu havainnointi

Tutkimusaineistoa täydennetään strukturoidulla **havainnoinnilla**, mikä tehdään kerätyn haastatteluaineiston tueksi. Havainnoinnilla pyritään löytämään yritysten strategioista vielä lisää tietoa, mitä strategiaan hyvin perehtynyt haastateltava ei välttämättä pitäisi olennaisena kertoa suoriteissa haastatteluissa.

Havainnointia voidaan pitää tässä tutkimuksessa pätevänä tutkimuksellisena lisänä, sillä se sopii kehittämistehtäviin, missä kohteena on kahden eri tematiikan keskinäinen vuorovaikutus toisiinsa, kuten tässä tutkimuksessa arvioitaessa yritysvastuun ja hallinnon vuorovaikutusta osuustoiminnallisen yrityksen strategiaan. Tutkimukseen suoritettua havainnointia ei suoriteta satunnaisella silmäilyllä kerättyyn aineistoon, vaan se tehdään huolellisesti valmistellun prosessin mukaisesti. (Ojasalo ym. 2014, 114.) Tutkimusaineiston kerääminen ja havainnointi kirjallisesti soveltuu hyvin

tähän tutkimukseen myös siitä syystä, että tutkimuksessa käytetty aineisto on organisaatioille arkaluonteista, minkä takia kirjallista aineistoa pystyttiin keräämään myös suhteessa vähän verrattuna haastattelumahdollisuuksiin.

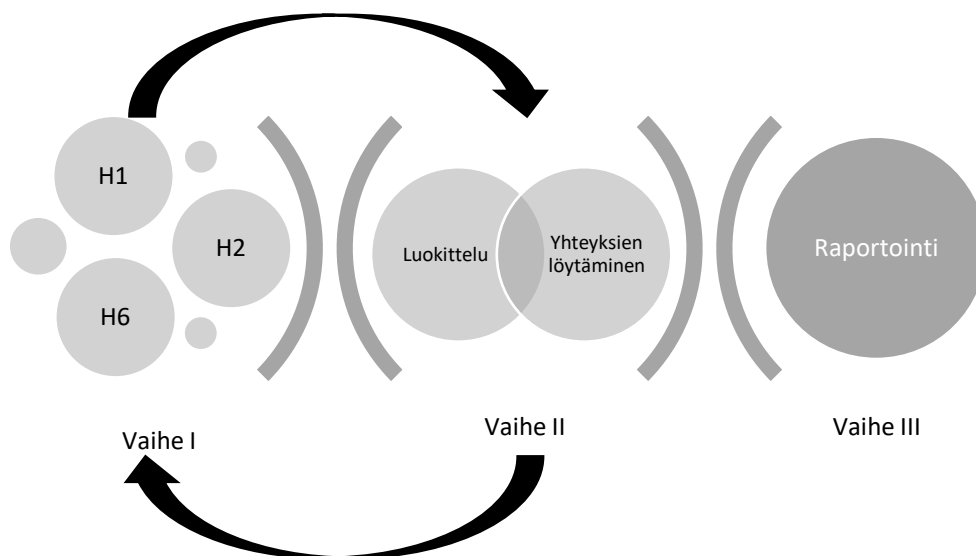
Havainnointia varten osuuskunnilta pyydettiin strategioita tarkasteltavaksi, mutta osa havainnointiin käytetystä aineistosta otettiin tarkasteluun julkisia lähteitä käyttäen. Havainnointiin ei silloin tarvittu erillistä lupamenettelyä, sillä tutkimuksessa käytetty aineisto perustui kaikille avoimeen tietoon, tai eritoten tutkimukseen luovutettavaksi erillisellä kirjallisella menettelyllä (sähköpostitse). Havainnointi suoritettiin strukturoidusti ja järjestelmällisesti, sillä se kohdistui ennalta määrättyihin pääteemoihin. Havainnoinnin tulokset kirjattiin muistiinpanoihin ja tulokset siten rekisteriöitiin heti niiden ilmaannuttua. Strukturoidun havainnointimenetelmän puolesta tähän tutkimukseen puhui se, että tutkimusongelma ja kehittämiskohde on ennalta selkeästi määritelty. (Mts. 115, 116.)

5.2 Aineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysissä voi molempien Tuomen ja Sarajärven (2018) kertomana hyödyntää sisällönanalyysia ja se sopii luonteeltaan monimuotoisesti eri analyysikokonaisuuksiin. Sisällönanalyysin ei tarvitse perustua yhteen tietoteoriaan, vaan sitä voidaan käyttää myös kokonaisvaltaisessa tutkimuksessa, minkä teemoissa esiintyy diversiteettiä. Sisällönanalyysissä tutkimustuloksia kuvataan myös usein sanallisesti, mikä lisää sen käytettävyyttä aineettomien tutkimuskysymysten tuloksien esittämisessä analysointimetodin tulokulmasta. (Berg & Lune 2012, 349–353; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.1). Näiden sisällönanalyysin peruslähtökohtien katsottiin palvelevan parhaiten tämän tutkimusaineiston analysointia ja se valittiin päämetodiksi aineiston analysointiin.

Aineiston analysointi suoritettiin tutustumalla ja lukemalla litteroitu haastatteluaineisto sekä kirjallinen strategia-aineisto toistuvasti laadukkaan ja kokonaisvaltaisen käsityksen saamiseksi analyysia aloittaessa. Sisällönanalyysissä on olennaista se, että tutkimusaineistoa pystyttiin organisoimaan yksinkertaisemmin tulkittavaan muotoon, mikä mahdollistaa laadukkaiden tutkimustulosten muodostumisen kompleksisistakin aihekokonaisuuksia. Analyysimenetelmä oli valittu jo etukäteen tutkimussuunnitelmassa, mikä mahdollistaa tutkimuksen luotettavuuden ja johdonmukaisuuden toteutumisen (Ojasalo ym. 2014, 110; Clark, Foster, Sloan & Bryman 2021, 271–273).

Haastatteluaineiston analyysivaiheita kuvailee seuraava kuvio, missä raaka-aineistosta edetään raportointiin. Kuviossa ensimmäinen vaihe kuvaa luokittelematonta haastatteluaineistoa, mistä edetään sisällönanalyysillä luokitteluun/teemoitteluun. Vaihe kaksi on tutkimusaineiston kannalta merkittävä, sillä siinä jo luokitteluvaihe yhdistyy yhteyksien löytämiseen, eikä näiden kahden eri vaiheen välillä ole suoraa eroavaisuutta. Samalla vaihe I ja vaihe II toimivat iteratiivisena prosessina, missä haastatteluaineistoon oli välillä tarve palata, jos haluttiin tarkentaa syy-yhteyttä tai konnotaatioita luokittelussa ja/tai yhteyksien löytämisessä esiintyneeseen subjektiin. Vaihe II jälkeen siirryttiin raportointivaiheeseen. Myös raportointivaiheessa aika ajoin palattiin aiempiin kokonaisuuksiin, mutta ei enää niin toistuvasti.



Kuvio 6. Aineiston analysoinnin vaiheittaisuus. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 144, muokattu)

Aineiston analyysia varten haastatteluille luotiin tunnisteet, missä ensimmäinen tarkastelu haastattelu esiintyy tunnisteella H 1 ja seuraava H 2 ja niin edelleen aina H 6 haastatteluun asti. Haastattelut anonymisoitiin siten, että haastattelun taustaorganisaatio tai haastateltava ei ole tunnistettavissa ja aineistoa tarkasteltiin enää tässä vaiheessa tunnisteiden kautta.

Haastattelu- ja strategia-aineistoa tutkittiin ja analysoitiin sisällönanalyysimenetelmin. Ensimmäisenä kerätty aineisto lajiteltiin (redusoitiin) siten, että kaikki tutkimukseen nähden tarpeeton tieto

rajattiin pois. Redusoinnin jälkeen aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia ja ne lajiteltiin erikseen. Tämän jälkeen aineistoa ryhmiteltiin (klusteroitiin) teemoittain omiin sektoreihin, missä oli mukana alkuperäiset vastaukset, omat referoinnit ja muistiinpanot käydyistä haastatteluissa. Tässä vaiheessa otettiin jo huomioon haastatteluorganisaation kirjallinen strategia tai vastuullisuusohjelma, mitä verrattiin haastatteluissa saatuihin tietoihin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 215–217.) Tässä vaiheessa aineiston analysoinnissa oli mahdollista nähdä jo ajoittainen iteratiivinen kaava teemoille, mitkä ympäröivät tutkimuskysymyksiä.

Aineiston klusteroinnin jälkeen tehtiin klusteroitiin kuuluva itsenäinen jatkoprosessi eli aineiston käsitteellistäminen (abstrahointi). Käsitteellistämässä haetaan tutkimuksen kannalta olennaisinta tietoa, minkä pohjalta pystytään yhtenäistämään teoreettisia suhteessa tutkimuskysymyksiin. (Mts. 220–221.) Toistuvien teemojen ilmentyessä tässä analysointivaiheessa palattiin välillä tutkimuskysymyksiin ja verrattiin niitä saatuihin pääteemoihin (Berg & Lune 2012, 374).

Tutkimuksen haastatteluista syntyneitä aineistoa analysointiin edellä kuvatun teoreettisen sisällysanalyysin kautta, mutta myös fakthanäkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa, missä käytetään fakthanäkökulma-metodia, pyritään löytämään haastateltavien ja tutkittavien autenttisia mielipiteitä siihen, mihin tutkimusongelmaan etsitään vastausta. Tässä tutkimuksessa fakthanäkökulma-metodin käyttöönottoa puolsi sen yhtenä tunnusmerkinä pidetyn ominaisuuden hyödyntäminen, eli tämän tutkimusongelman kompleksisuuden takia aineistosta pyrittiin erottelemaan arkiajatteen mahdolliset vaikutukset haastateltujen vastauksissa. Haastatteluaineiston lähdekritiikkiä ja kriittisyyttä lisättiin sillä, että haastateltaville ei yksiselitteisesti kerrottu mihin kysymyksillä haettiin vastauksia, joka lisäsi olettamusta siitä, että vastauksia voidaan käyttää suhteellisen reliaabeleina indikaattoreina tutkimuksessa. (Alasuutari 2011, 90–96.)

Haastatteluaineiston analysoinnin yhteydessä havainnointiin jatkuvasti osuustoiminnallisista organisaatioista kerättyä kirjallista aineistoa ja sitä hyödynnettiin löytämällä lisää syy-yhteyksiä eri toimialojen kesken.

5.3 Aineiston varastointi ja käsittely

Aineiston yhteneväisyys ja laatu varmistettiin tallentamalla aineisto heti tietoturvalliseen ja erilliseen datavarastoon. Datan laatu varmistetaan säilyttämällä alkuperäiset aineistot opinnäytetyön

hyväksymiseen asti. Kaikkea tutkimuksessa käytettyä aineistoa ja sen käsittelyä määrää tietosuoja-laki (1050/2018) ja EU:n tietosuoja-asetus (2016/679). Tietosuojan ylläpito ja valvonta huolehdi-taan koko opinnäytetyönprosessin ajan asianmukaisesti ja huolellisesti.

Videohaastatteluissa istunnot tallennettiin, minkä jälkeen niistä laadittiin yhtenäisiä muistiinpano-menetelmiä käyttäen aineistoa myöhemmin opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä varten. Aineistot hävitetään suunnitelmallisesti poistamalla ne pysyvästi, kun kaksi vuotta opinnäytetyön hyväksy-misestä on tullut täyteen. Opinnäytetyön laatimiseen tarvittava aineisto perustuu haastateltavien sen hetkiseen subjektiiviseen arvioon yritysvastuun huomioimisessa, ja se avataan anonymisoi-dusti tässä opinnäytetyössä. Aineiston säilyttäminen pidempään ei siten ole relevanttia jatkotutki-muksia varten. Aineisto säilytetään henkilökohtaisessa vain tutkijan käytössä olevassa pilvipalve-lussa, mikä on suojattu kaksinkertaisella tunnistautumisella ja mahdollisuudella lukita se etäkäyttäjänä.

6 Eettisyys, pätevyys ja lupa-asiat

Opinnäytetyössä huomioidaan hyvän tieteellisen käytännön periaatteet, mihin kuuluu muun mu-assa vilpin ja plagioinnin estäminen omaehtoisesti, aineistohallinnon asianmukaisuus tekijänoi-keuksista huolehtiminen sekä tietosuojaperiaatteiden tarkka noudattaminen. Periaatteet ovat käy-tössä koko opinnäytetyöprosessin ajan. Tutkimuksessa käytetyt periaatteet ovat Jyväskylän ammattikorkeakoulun YAMK-opinnäytetyölle määritetyt. Periaatteet löytyvät osoitteesta: https://oppimateriaalit.jamk.fi/opinnaytetyo/projektisuunnitelma-aikataulu/htk_tietosuoja/

Opinnäytetyössä ei kerätä henkilötietoja tai yksittäisiä yritystietoja niin, että niistä voisi käydä ilmi tutkittava yritys tai tutkittavan yrityksen yksilöity strategia. Yrityksien ja/tai henkilöiden sijaintia, nimiä tai muuta tietoa ei tuoda esiin, ellei se ole oleellista opinnäytetyön tulosten esittelemisen kannalta. Tässä tutkimuksessa näin ei ollut tarpeellista tehdä.

Tässä opinnäytetyössä noudatetaan Jyväskylän Ammattikorkeakoulun raportointiohjetta kokonai-suudessaan, mikä käsittää kirjaisinasut, sivuasettelun yms. sekä lähdeviittauksen ja asiakirjan ulko-asuun liittyvät seikat. Opinnäytetyö on tarkastettu Jyväskylän Ammattikorkeakoulun järjestelmällä plagioinninestomenetelmällä, ja se on saanut siitä hyväksynnän.

Opinnäytetyön laatimista varten ei ole haettu rahoitusta, eikä sitä ole rahoitettu tai tuettu ennalta sovitulla tavalla miltään taholta, eikä siihen siten liity edellä mainituista tai muista syistä aiheutuvia sidonnaisuuksia ja/tai riippuvaisuussuhteita. Opinnäytetyön laatija ei ole myöskään suhteessa opinnäytetyön toimeksiantajaan ja tai tutkimuksen kohteisiin, mitkä voisivat vaikuttaa opinnäytetyön sisältöön ja/tai tuloksiin. Opinnäytetyön jokaisessa vaiheessa on arvioitu eettisiä suosituksia, omia esteellisyyksiä ja aiheeseen perehtyneisyyttä ja niiden on todettu täyttävän yleiset vaatimukset ja ohjeet. Opinnäytetyössä noudatetaan myös yleisiä tietosuojasetuksia, kuten tietosuojalaki ja EU:n tietosuojasetusta. (Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset 2020)

Tätä kehittämistyön laatua on myös tarkasteltu eettisen ennakoarvioinnin varalta, minkä merkitys on auttaa ihmistieteellisten tutkimusten eettinen toteuttaminen Tutkimuseettisen neuvottelukunnan antamien periaatteiden ja ohjeistuksien mukaisesti. Tässä kehittämistyössä ja opinnäytetyössä ei tarkastelun jälkeen ole tarvetta eettiselle ennakoarvioinnille, sillä tässä opinnäytetyössä ei tehdä tai poiketa tietoon perustuvan suostumuksen ohjeistuksista, eikä tutkimuksen kohteena ole alaikäisiä ja/tai alle 15 vuotta täyttäneitä henkilöitä. Lisäksi tutkimuksessa ei esitetä tutkittaville ärsykeitä tai muita keinoja, jotka vaikuttaisivat tutkimuksen eettisyyteen.

Tämä opinnäytetyö ei myöskään aiheuta tutkittaville tai heidän lähipiirilleen normaalin arkielämään verrattavissa olevaa henkistä haittaa, eikä tutkittaville muodostu yksityisyydensuojaa tai muuta turvallisuusuhkaa. Tässä tutkimuksessa kohdellaan kaikkia tutkimuksien kohteita yhdenvertaisesti ja kunnioittavasti, eikä siinä sallita minkäänlaista syrjintää. (Säännöt ja periaatteet N.d.)

Kyseessä olevan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan ensisijaisesti tutkimusprosessin avulla ja miten se on toteutettu. Tässä tutkimuksessa on noudatettu edellä kerrotulla tavalla tutkimuksen eettisiä ohjeistuksia, sekä tiedostettu, että luotettavan tutkimuksen saavuttamiseksi tutkijalla on avointa subjektiviteettia, ja että tutkija itse on tutkimuksen pääasiallinen tutkimusväline. (Eskola & Suoranta 1998, 211.)

Tutkimuksessa on huomioitu koko tutkimusprosessin ajan, että tutkimusprosessin loogisuus ja tutkimusvaiheet ovat yhteensopivia ja soveltuvia suhteessa tutkimusilmiöön. Samalla on huolehdittu myös siitä, että aineistonkeruu (haastattelut ja havainnointiaineisto) on analyysimenetelmän

kanssa yhteensopiva suhteessa tutkimusilmiöön. Tutkimuksessa on tavoiteltu riittävää syvällisyyttä tutkimusilmiön ja koko tutkimusprosessin käsittelyyn sekä hyväksyty tutkimuksen monitulkinnaisuus, mikä lisää tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. (Puusa & Juuti 2020, 189–201.)

7 Tutkimustulokset

Seuraavaksi esitetyissä kohdissa tutkimustuloksia avataan pääteemoittain esitettyjen kysymysten järjestystä mukaillen, minkä jälkeen ne avataan tutkimuskysymyksiin kytkien perustellusti, ja samalla sekä havainnointi- ja haastatteluaineiston tuloksia hyödyntäen. Tämä luku käsittelee kokonaisuudessaan tutkimuskysymysten ja tutkimusanalyysiin synteesiä.

7.1 Osuustoiminnallisuus ja strategia

Haastatteluissa etsittiin useasta tulokulmasta vastauksia siihen, että miten osuustoiminnallisuus vaikuttaa yrityksen strategiatyöhön. Tyypillinen havainto oli, että osuustoiminnallisuus koettiin vaikuttavan merkittävästi organisaation strategiaan ja strategiaprosessiin, ja useampi haastattelu viittasikin sen eroavan esimerkiksi osakeyhtiön strategiatyöstä toimintamalliltaan. Osuustoiminnallisessa toimintamallissa nähtiin positiivisena sen ottavan hallintorakenteensa puolesta hyvin huomioon omistajien mielipiteet, mikä näkyi esimerkiksi edustajiston tai hallintoneuvoston tekemien strategisten linjausten kautta. Toisaalta myös kaikissa osuustoiminnallisissa organisaatioissa jäseniä ei valita vaaleilla päätöksentekokoelimiin, vaan joissain tilanteissa päätöksentekokoelimet on valtuutettu täydentämään erovuoroisten kohdalla itseään ilman vaalimenettelyä.

Sama kollektiivinen havainto syntyi myös havainnoitavan aineiston perusteella, missä osuustoiminnallisuuden mahdollistama jäsenen vaikutuskanava suoraan organisaatorakenteeseen tuotiin lähes poikkeuksetta aina esiin.

Strategiatyö on aina hirmuisen tärkeää, mutta että se on osuuskunnassa erityisen tärkeää, jotta saadaan muokattua se niin kun kanta ja näkemys strategiaksi (organisaation ja omistajien), jolla sitten mennään eteenpäin. (H 6)

Haastatteluissa myös nousi esiin, että haastateltavat kokivat osuustoiminnallisuuden olevan pitkäkestoista, suunnitelmallista työtä yli vuosikymmenien, sillä tyypilliset suuret suomalaiset osuuskunnat on perustettu jo 1900-luvun alkupuolella. Samalla haastateltavat kokivat pitkäjänteisyyden

parantavan alueen ja jäseniensä elinvoimaa, sillä poikkeuksetta osuuskunnat tukivat omaa toimialuettaan myös rahallisesti, mikä on johdonmukainen löydös osuuskuntalain 5 § toteutumiselle.

Kyllä se vastuullisuustekeminen niinku kaikessa osuustoiminnassa on vähän niinku siellä DNA:ssa, mut sit se jalkauttaminen on sitten osuuskuntatoiminnan yksilöllisten erojen seurausta, että miten se näkyy. (H 5)

Tosi monet (osuuskunnat) palauttaa omalle alueelleen, että tuetaan liikuntaa, tuetaan järjestötoimintaa niin mun mielestä tähän on vahva perinne näkynyt täällä osuustoiminnassa, niin kuin meidänkin organisaatiossamme. (H 1)

Omistajaohjauksen vaikutus strategiaan keräsi osakseen myös rakentavaa kritiikkiä siitä, että sen koettiin aika ajoin olevan raskas ja aikaa vievä prosessi, missä toisinaan päätettäviä asioita koettiin joutuvan viemään liian monen päätöksentekuelimen läpi ilman, että toimeenpanoa pystyttäisiin käynnistämään. Aiheen vastapainona oli haastattelussa havaittavissa kuitenkin se, että vaikka strategiaprosessi kulki usean toimieliimen lävitse, niin se samalla lisäsi sitoutuvuutta siihen lisääntyneen osallisuuden ansiosta. Onnistuneelle ja sujuvalle strategiatyölle nähtiinkin edellytyksenä olevan hyvä suunnitelmallisuus, missä dynaamiselle strategiatyöprosessille on annettu mahdollisuus ennen kuin sitä dynaamisuutta on tarpeen koetella tositilanteessa.

Haastatteluissa nousi esiin myös huoli, kuinka paljon esimerkiksi hallintoneuvoston jäsen voi ohjata organisaation toimintaa tuntematta täysin esimerkiksi toimialaa vallitsevaa sääntelyä, mikä korostaa toimivan johdon valta-asemaa negatiivissävytteisesti. Tällöin osuuskunnassa valta-asema voi kääntyä omistajaohjauksesta operatiivisen toiminnan ohjaukseen. Samaa tulokulmaan valtasuhteisiin käytettiin myös strategian ohjauksessa, eli kuinka paljon se on hallituksen ja osuuskunnan näkemys, vai onko se vain toimivan johdon näkemys. Toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan valtasuhteista Satu Koskinen (2019) on laatinut väitöskirjan, missä hän kuvaakin toimitusjohtajan informaatioylivoiman vaikutuksia organisaation operatiivisiin ja strategisiin vuorovaikutteisiin suhteisiin (Koskinen 2019, 52–55).

Haastatteluissa esiin nousi myös se, että jos toimisi esimerkiksi osakeyhtiössä, niin pakkoja voisi olla enemmän esimerkiksi hallinnon avoimuuteen. Syynä tähän voi olla se, että osuuskunnilta puuttuu sijoittajarajapinta, vaikka esimerkiksi osuuskunnan varainhoitoyhtiöillä tai rahoituskeskukilla sääntely on tavanomaisempaa.

Meidän omistaja (osuuskunta) on löysä. Tämän rakenteen takia osuustoiminnallisen yrityksen omistaja on heikko, suhteessa toimivaan johtoon. Listayrityksessä omistajan ääni kaikui vahvana ja kytkeytyi vahvana tulokseen tekoon, toimivan johdon kyvykkyteen ja onko strategia uskottava. Osuustoiminnallisella yrityksellä Suomessa on perinteikästä, että toimiva johto on todella vahva. (H 2)

Samalla koettiin, että ovatko strategian laadinta ja sen seuranta tavat riittävän vaikutukselliset omistajilla, ja että toimiva johto ei pääse muutoshalusta riippumatta toimimaan oman tahtonsa mukaisesti. Hallituksen rotaatio koettiin tärkeäksi, että näkemykset ajantasaistuvat myös strategisessa mielessä. Niin ikään haastattelussa nousi esiin, että esimerkiksi yläikäraja ei olisi niin merkityksellinen, jos on muuten pätevä toimimaan asetetussa tehtävässä. Haastatteluissa operatiiviselta johdolta tulikin näkemystä, että hallinnon henkilöiltä toivottiin asennemuutosta siihen, että oltaisiin enemmän yrityksen hallintoa kuin esimerkiksi kunnallista luottamusmiestä.

Organisaation strategian laatii hallitus, mikä on tyyppillistä myös muilla yritysmuodoilla, mutta osuuskunnissa lisäelementti syntyy haastattelujenkin perusteella siitä, että siellä on jäsenomistajista koostuva päätöksentekuelin, kuten esimerkiksi hallintoneuvosto tai edustajisto, joka valvoo strategian toteutumista ja sen onnistumista. Samalla esimerkiksi hallintoneuvoston tehtävänä on huolehtia siitä, että strategiassa ja hallitustyössä toteutuu jäsenten tahtotila. Tästä syntyykin merkityksellinen vuorovaikutuksen rajapinta hallituksen ja hallintoneuvoston välille. Tässä rajapinnassa myös kohtaa usein organisaation ja jäsenistön intresseihin kohdistuvat ristiriitatilanteet, mikä nousi haastatteluissa toistuvasti esiin.

Tämä rajapinta havaittiin haastatteluissa usein erittäin tärkeäksi myös strategian laatimisessa, sillä silloin saadaan toteutumaan parhaiten osuustoiminnallisuus yhdessä organisaation tavoitteiden kanssa. Haastatteluissa nousi samalla myös esiin se, että miten tärkeää on organisaatiossa vaikuttavien ymmärtää oma rooliinsa, sillä niiden ymmärtämättä jättäminen nähtiin toistuvasti uhkana myös epäonnistuneelle organisaatiodemokratialle, missä keskinäiset voima- ja valvontasuhteet eivät enää toimi. Esimerkiksi, kun hallintoneuvosto valitsee hallituksen, joka valitsee toimitusjohtajan, on hallintoneuvoston ymmärrettävä syvällisesti myös organisaation strategia, että he pystyvät valitsemaan oikeat henkilöt toteuttamaan organisaation strategiaa, minkä esimerkiksi edellinen hallitus on voinut laatia.

Näiden kolmen roolin (hallitus, hallintoneuvosto ja toimitusjohtaja) täytyy olla linjakaasti samassa linjassa ja samaa visiota kohti ja vain se voi synnyttää sen tarpeellisen luottamuksen joka tämmöisessä kolmikerroksisessa hallintomallissa on mahdollinen. Ja se luottamus on tärkeimpiä osa-alueita organisaation toimimiselle. (H 6)

Haastatteluissa osuustoiminnallisuutta pidettiin strategian seurannassa myös tärkeänä, sillä osuuskuntarakenne mahdollistaa sen, että jäsenistö valvoo ikään kuin itse itseään – niiden ollessa omistajia, mutta myös päättävissä elimissä tekemässä ja hyväksymässä strategisia linjauksia. Tämä antaa haastatteluissa syntyneen kokonaiskuvan perusteella muita yhtiömuotoja paremmat mahdollisuudet integroida päätöksentekoon organisaation ja omistajien yhteinen näkemys.

Samalla haastattelujen mukaan osuuskunnissa koettiin, että jäsenten mielipide näkyy ja pitää saada näkymään strategiassa osuustoimintarakenteensa myötä, vaikka pohjavalmistelu tehdään pääsääntöisesti hallitustyönä. Haastatteluissa osuustoiminnallisuutta pidettiin myös stabiiliutta tuovana tekijänä yrityksen strategiatyöhön, sillä päätöksentekoprosessin moniportaisuus tuo myös jatkuvuutta sen ollessa esimerkiksi organisaation strategian uudistamiseen verrattain demokraattinen.

Ei ole ketään tahoja, joka tulisi yhtenä aamuna tai yhdessä päivässä sanomaan, että nyt ne arvot ovat nämä tai nämä. Elikkä se voi olla (osuuskunta) PK- tai perheyriytyksen verrattuna stabiilimpi. (H 6)

Haastatteluissa myös nousi esiin teema, että kaikki osuuskunnat eivät tee liiketoimintaa omalla osuustoimintabrändillään, vaan sen tekee osuuskunnan tytäryhtiöt, tällöin kyseenalaistettiin myös sitä, että miten paljon tytäryhtiöt hyötyvät osuuskunnista, muussa kun asiakaskunnan merkityksessä. Tällöin monet osuuskunnat muodostavatkin ryhmittymiä, mutta siitä huolimatta niillä voi olla yksi yhteinen noudatettava strategia.

Strategian jalkauttamisen näkyvyys koettiin näkyvän omistajilla vähäisesti, sillä se on enemmän operatiiviseen toimintaan liittyvää ohjaamista, sillä palvelun laadulla, hinnalla ja ominaisuuksilla ohjataan enemmän asiakasta kuin omistajaa.

7.2 Osuustoiminnallisuus ja yritysvastuullisuus

Keskeisimpinä havaintoja osuustoiminnallisuudesta suhteessa yritysvastuuseen löytyi haastattelujen perusteella se, että osuuskunnissa yritysvastuun liittäminen omaan toimintaan voi näyttäytyä kestävämpänä ja sovellettavimpina ratkaisuinä käytäntöön kuin muissa yritysmuodoissa haastattelujen näkemyksien mukaan.

Tämän mahdollistaa haastatteluissa esiin nousseiden tematiikkojen perusteella se, että jos esimerkiksi organisaation ulkopuolelta esitetään/määrätään uusia vastuullisuuteen kiinnitettäviä huomioita, on asiasta päättävillä mahdollisuuksien mukaan paras käytettävissä oleva tieto organisaation valmiuksista istuessaan päätöksentekoaikoina, mutta myös samalla he toimivat organisaation omistajina ja toimivat siten yleensä myös sen toimialan ruohonjuuritasolla, ja ymmärrys vastuullisuustekijöiden muuttamisesta ja/tai lisäämisestä organisaatioon saa koko organisaation läpileikkaavan näkemyksen päätöksenteon tueksi.

Osuuskuntien vastuullisuuteen yhdistettiin haastatteluissa myös organisaatorakenne, missä osuustoiminnallinen organisaatio ei tavoittele pelkästään maksimaalista voitontavoittelua, vaan sillä pyritään tekemään asiakas- ja omistajakuntaa hyödyttäviä investointeja tai jakamaan omistajille ylijäämää bonuksina tai muina etuina. Samojen osuustoiminnallisten vastuullisten arvojen koettiin myös lisäävän työmotivaatiota ja työssä viihtyvyyttä yhteiskunnallisten vaikuttavuuksien kautta.

Se (organisaation vastuullisuus) tuo työhön sellasta merkityksellisyyttä, kun tietää että se tuo niinkun yhteiskunnallistakin arvoa. (H 5)

Joissain tapauksissa osuuskunnat omistavat esimerkiksi osakeyhtiöitä, missä osakeyhtiöt tavoittelevat liiketoimintamuotoonsa kuuluvasti yksiselitteisemmin suurempaa voitontavoittelua ja liiketu-
lostaa, mutta haastatellut osuuskunnat omistavat nämä osakeyhtiöt täysimääräisenä lähes poikkeuksetta. Näissä tilanteissa haastatteluissa kävi ilmi se haasteellisuus, että miten osuuskunta ja siihen kuuluvat omistajat voivat vaikuttaa osuuskunnan omistamaan osakeyhtiöön, sillä tyypillisesti nämä osuuskuntien omistamat osakeyhtiöt ovat se organisaatio, joka ostaa omistajien palveluita tai raaka-aineita ja lähes poikkeuksetta näiden osakeyhtiöiden hallituksessa istuvatkin yrityksen johdon jäsenet, eivätkä luottamushenkilöt.

Poikkeuksetta haastatteluissa kävi ilmi myös se, että yritys vastuun merkitys on korostunut viimeisten vuosien aikana, ja että sitä yritetään tuoda mahdollisimman hyvin ja läpinäkyvästi organisaatiossa esiin. Osuuskuntiin kuulumiselle nähtiin haastatteluaineiston perusteella myös mahdollisesti suurempi tunneside, kuin muihin yrityksiin tai organisaatioihin, minkä takia myös yritys vastuullisuudessa halutaan olla tarkempia omistajan näkökulmasta.

Me ollaan valittu ja tehty vastuullisuusraportti siten, että siinä käytetään sellaista kieltä, että käytetään semmoista ilmaisua, että jokaisella työntekijällä ja jäsenellä ois mahdollisuus perehtyä siihen ja käyttää sitä ja saada siitä jotain irti. Ollaan koettu tuoda se lähelle näitä keskeisiä viiteryhmiä. (H 1)

Liiketoiminnan edellytyksenä nähtiin toimia vastuullisena ja haastattelun (H 1) mukaan siinä täytyy olla kärkitoimijana mukana. Osuuskunnissa myös koettiin olevan suora vaikutusmahdollisuus osallistua jäsenistön vastuullisuusvalintoihin, esimerkiksi ohjaamalla jäsenetuja vastuullisempiin hyödykkeisiin tai palveluihin, milloin osuuskunnan omalla strategialla voi olla merkittäviä vaikutuksia esimerkiksi kuluttajatottumuksiin ja sitä myötä kokonaisvaltaisempaan vastuullisuuden esiintymiseen esimerkiksi yhteiskunnassa.

Sääntelyn tuomat velvollisuudet näkyvät myös osuustoiminnallisessa yrityksessä, mikä ohjaa myös osuuskuntia pakottavasti yritys vastuullisempaan suuntaan, vaikka haastatteluissa keskimäärin haastateltavat katsoivatkin osuustoiminnallisten yritysten toimivan vastuullisesti tai jopa keskimääräistä vastuullisemmin oman toimialansa muihin organisaatioihin verrattuna.

Haastatteluissa osuustoiminnallisuus nähtiin myös transparenttisuuden parempana ilmentymisenä esimerkiksi vastuullisuusraportoinnissa, kun yritysmuotoa verrattiin esimerkiksi pörssissä oleviin osakeyhtiömuotoihin. Tässä yhteydessä osuuskunnat koettiin olevan vapaampia kertomaan organisaatiostaan ja sen vastuullisuuteen liittyvistä tematiikoista.

Yks etu mikä meillä (osuuskunnilla) on, mikä on vastuullisuudelle hyvä asia, on se et osuustoiminnallinen yritys ja organisaatio voi olla paljon läpinäkyvämpi, pörssi yhtiötä rajoittaa useammin se, että mitä se voi kertoa ja sit kun ajattelee vastuullisuutta tai yritys vastuuta yleisesti, niin se että sä pystyt tolle läpinäkyvästi sidosryhmiin (raportoimaan) ja pystyt kertoon avoimesti mitä sä teet, miks jotkut asiat on esimerkiksi haastavia. (H 3.)

Haastattelussa esiintyneen väitteen perusteella vastuullisuuden pioneereina on pidetty institutionaalisia sijoittajia, missä pääomat ovat pakottaneet ne liikkeelle ja tekemään liikkeitä strategiasaan vastuullisuuden suuntaan. Osuuskunnilla voi olla siis korostunut itseohjautuvuuden tarve vastuullisuuden integroimisessa, sillä ulkopuolinen paine voi jäädä esimerkiksi pörssiyrityksiä heikommaksi. Haastattelujen perusteella osuuskunnilla on merkittävää kiinnostusta vastuullisuuteen, mutta välillä sijoittajien puuttuminen nähtiin pakottavuuden puuttumisena.

Esimerkiksi kun BlackRockin toimari laittaa kirjeen, nyt muuten tehdään näin, niin se liikuttelee vähän eri tavalla kun hallintoneuvoston varapuheenjohtaja pitäiskö vähän kiinnittää huomiota. (H 2)

Vastuullisuuden teemoista hallinnon vastuullisuutta pidettiin haastatteluissa kaikista merkityksellisimpänä. Haastattelussa koettiin jopa niin, että jos hallinnolla ei ole vastuullisuutta, niin myöskään muut vastuullisuusalueista (ESG) eivät voi toimia oikein. Tätä tukee myös Sijoittajabarometrin 2/2021 tulokset, missä hyvää hallintoa arvostettiin selkeästi eniten ESG-asteikosta 40 % kannatusluvulla, kun toisena tuli ympäristöasiat 26 % kannatuksella (Sijoittajabarometri 2021).

8 Pohdinta

Tämä luku käsittelee ja pohtii tutkimustyön johtopäätöksiä, sekä kehittämisehdotuksia ja jatkotutkimusaiheita, ja on samalla tutkimuksen viimein luku. Tämä tutkimusprosessi käynnistettiin elokuussa 2022 laatimalla tutkimussuunnitelma, missä havainnoitiin tutkittavaa ongelmaa ja mietittiin sen rajausta toimivan tutkimuskokonaisuuden saavuttamiseksi. Tutkimuksen teoriaosion kirjoittaminen aloitettiin lokakuussa 2022 ja havainnointiaineiston kerääminen aloitettiin joulukuussa 2022. Haastattelut suoritettiin jo aiemmin kuvatulla tavalla tammi- ja helmikuun 2023 aikana.

Tutkimuksen tavoitteena oli analysoida, miten strategioissa esiintyy yritysvastuu, ja mikä osuustoiminnallisessa organisaatiossa on osuustoiminnallisuuden vaikutus strategiaan. Samalla tavoitteena oli selvittää, että onko osuustoiminnallisuudella vaikutusta yritys vastuullisuuteen strategiassa, ja voisiko osuustoiminnallisuus hyödyttää organisaatiota yritys vastuullisuudessa ja strategiassa sekä näiden yhteen saattamisessa.

Tutkimuksen oheistavoitteena oli myös kehittää pohjatietoa mahdollisiin jatkotutkimukseen sekä luoda osuuskunnille ja keskinäisille vakuutusyhtiöille lisätietoa siitä, miten he pystyisivät lisäämään ja/tai kehittämään organisaatioitaan vastuullisempaan suuntaan.

Opinnäytetyötä varten kerättiin laadukkaisiin lähteisiin perustuva kokonaisvaltainen tietoperusta, minkä avulla pystyttiin luomaan tutkimukselle tarvittava toimintaympäristö tutkimuksen toteuttamiseen tutkimussuunnitelmassa suunnitellulla tavalla. Tutkimuksen johtopäätöksissä tutkimuskysymykset, tietoperusta ja tutkimustulokset syntetisoitiin tutkimuksen kokonaiskäsityksen muodostamiseksi.

Tutkimuksen tuloksena syntyi kokoava ymmärrys siitä, että miten organisaatiomalli (osuustoiminnallisuus) voi vaikuttaa osuuskunnan tai keskinäisen vakuutusyhtiön strategiaan ja siinä ilmentyvään yritys vastuullisuuteen. Tutkimustulokset muodostuivat empiirisen aineiston yhdistelmänä, missä huomioitiin sekä haastatteluaineiston sisällönanalyysin tulokset ja havainnoitavan aineiston synteesi. Tutkimuksessa käytetty teoriapohja auttoi muodostamaan osuustoiminnalliseen yritykseen läpileikkaavan havainnon, mikä auttoi empiirisen aineiston tulkinnassa ja johtopäätösten muodostamisessa. Tutkimustulokset auttavat ymmärtämään osuuskuntien mahdollisuuksia saavuttaa kehittyneempää yritys vastuullisuuden ilmentymistä omissa organisaatioissaan, ja samalla tuloksissa viitataan käytännön toimenpiteisiin, millä voidaan mahdollisesti saavuttaa osuustoiminnallisen organisaation strategisen yritys vastuullisuuden toteutumista.

Tälle tutkimukselle asetetut tavoitteet täytettiin pääpiirteittäin, mutta lisäotannalla esimerkiksi laajennetuin haastatteluin tutkimuksen reliabiliteettia pystyisi edelleen nostamaan, ja se voisi samalla mahdollistaa myös muiden kehitysehdotusten ja tutkimustulosten syntymisen, niillä edellytyksin, että se kohdennettaisiin myös operatiivisen toiminnan ulkopuolelle esimerkiksi hallintorakenteisiin.

Toivottavasti tällä tutkimuksella on osuustoiminnallisille yrityksille rohkaiseva vaikutus tarkastella oman organisaation strategia yritys vastuullisuuden kokonaisuuksia kriittisesti ja rakentavasti siten, että tutkimuksessa ilmeneviä tosiseikkoja pystyttäisiin hyödyntämään jatkossa myös käytännössä, ja ne jalostuisivat organisaatioille niille parhaiten sopiviin käyttötarkoituksiin.

8.1 Johtopäätökset

Sekä haastattelutuloksissa että havainnointiaineistoissa esiintyi vastuullisuuden kaikkia osa-alueita kuten taloudellista vastuullisuutta, ympäristö vastuullisuutta ja sosiaalista vastuullisuutta käsitteleviä teemoja (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 23) , mutta haastatteluissa painopiste keskittyi eritoten osuustoiminnallisten yritysten hallintomuodon vaikutuksesta strategiaan ja hallintoon integroituaan yritysvastuullisuuteen, minkä takia se nousi myös pääteemaksi tämän tutkimuksen tuloksissa ja johtopäätöksissä. Havainnointiaineistoista löytyi toistuvasti teemoja esimerkiksi ympäristön kannalta tehtäviä strategisista yritysvastuullisuuden linjauksia, mutta niitä ei tutkimuskysymysten varjossa nyt yhdistetty merkittävästi saavutettuihin johtopäätöksiin.

Tutkimuksessa osuustoiminnallisuuden merkitys vastuullisuuden ilmentymiseen strategiassa oli ilmeinen, ja se oli löydettävissä toistuvana elementtinä kirjallisessa havainnointiaineistossa jo ennen haastattelujen käymistä tai haastatteluaineiston analysoimista. Kuitenkin johtopäätöksenä osuustoiminnallisuuden käytännön merkityksestä strategiassa ja siihen liittyvässä yritysvastuullisuudessa ovat osin kaksijakoiset, sillä kuten on tuotu ilmi, niin toisille osuustoiminnallisuus voi näyttäytyä enemmän tarpeen tullen esiin nostettavana teemana yrityksen omakuvan kirkastamisena ilman, että sen todellista potentiaalia osattaisiin organisaatiossa täysin hyödyntää. Osuustoiminnallisuus kuitenkin havaittiin tässäkin tilanteessa positiivisena tekijänä, vaikka sen kokonaisyhtöyää ei osattaisi käyttää organisaation strategiakokonaisuudessa (aineisto ja käytäntö).

Olenneisimpana johtopäätöksenä oli syntetisoida osuustoiminnallisuuden organisaatiomallin päätöksentekoprosessin vallankäyttöä ja sen onnistumisen ja kipukohtien kokonaisuutta. Tässä oli tärkeää huomioida, että osuuskunnat eivät yleisesti tee liiketoimintaa omalla osuustoimintabrändillään, vaan sen tekee osuuskunnan tytäryhtiöt, ja tällöin kyseenalaistettiin myös sitä, että miten paljon tytäryhtiöt hyötyvät osuuskunnista, muussa kun asiakaskunnan merkityksessä. Tämä voi synnyttää myös ristiriidan osuuskunta-aatteen kanssa, missä osuuskunnan tavoitteena on toimia sekä organisaation että jäsenten talouden edunmukaisesti. (Reinhold 1960,15.)

Osuuskuntien vallankäyttö ja sen jäsenomistajien roolin merkitys nousi siis korostuneesti esiin niin vastuullisuuden, kuin koko strategiankin onnistumisessa. Tärkeimpänä onkin siis huomioida, että osuuskunnan päättävillä tahoilla (jotka koostuvat omistajista) on riittävä ja todellinen ammatti-

taito toimia tehtävässään, oli kyseessä sitten esimerkiksi edustajista, hallintoneuvostosta tai hallituksesta, sillä muuten organisaatorakenteen toimiva toimeenpanomalli riskiyyty ja eriytyy siten, että operatiivinen johto ja hallintorakenne eivät pysty toimimaan tasavertaisesti ja organisaation kokonaisvaltaisen edun mukaisesti. Samanlaisen huolen vallankäytön vääristymistä esittää myös Farin (2006), missä vääristyneet valtasuhteet voivat vaikuttaa jopa muun muassa osuuskunnan julkiasemaan negatiivisesti. (Farin 2006, 39–41.)

Samalla jos organisaation hallinnossa istuvilla luottamushenkilöillä ei ole riittävää ammattitaitoa puuttua osuuskunnan operatiivisen johdon toimintaan on vaarana, että koko organisaation valta-asema muuttuu niin, että päätöksentekoprosessissa operatiivinen johto alkaa kuljettamaan myös hallintoa, eikä toisinpäin niin kuin sen kuuluisi organisatorisesti edetä. Tämä synnyttää myös ilmeisen ristiriidan hyvän hallintotavan toteutumiseen organisaatiossa ja sen luottamuselimissä (Wittherell 2002), mitä käsitellään myös seuraavissa kappaleissa.

Osuuskunnissa myös pelkkä hallintohenkilöiden ammattitaito ei katsottu riittävän hyvän ja vastuullisen strategian toteutumiseen, vaan hallinnolle ja omistajille täytyy luoda todelliset ja voimalliset puitteet puuttua tarvittaessa organisaation toimintaan, ja esimerkiksi operatiiviseen johtoon. Näin osuuskunnallinen toimintamalli voisi pystyä sisällyttämään itseensä esimerkiksi osakeyhtiömallista tutun ”pääomien” paineisuuden omaan toimintaan, mikä voisi osaltaan lisätä myös operatiivisen johdon suoriutumista hallintorakenteen asettamista strategia- ja yritys vastuullisuuden vaatimuksista.

Todellisella vallankäytöllä omistajille tulisi siis luoda autenttinen reitti antaa palautetta, tehdä kehitysehdotuksia, käyttää ylijäämää ja muun muassa muuttaa strategian suuntaa, tai puuttua operatiiviseen toimintaan hallintorakenteiden edellyttämällä ja mahdollistamalla tavalla. Tärkeää on siis kuulla osuuskunnan jäsentä, eikä toimia siten, että se kuunteleminen on kirjoitettu vain organisaation sääntöihin tai ohjeisiin. Tällä mallilla osuuskunta pystyy toimimaan osuuskuntalaissakin määritellyllä tavalla jäsentensä hyväksi.

Osuustoiminnallisuus antaakin hyvät mahdollisuudet vastuulliselle liiketoiminnalle, ja etenkin vastuullisen liiketoiminnan hallinnon toteuttamiselle, mutta ei ole synonyymi sille. Vaan osuustoiminnallisuus on osattava valjastaa organisaation käyttöön oikein, ja siten, että sillä on mahdollisuudet

tarkastella omaa toimintaa myös kriittisesti. Tätä johtopäätöstä tukee myös Tenawin, Heinosen, Karhun & Ollilan (2015) teos *Osuuskunnat ja kestävä kehitys*, missä osuustoiminnallisuus nähdään mahdollistajana vastuullisuuden toteutumiselle ja miten osuustoiminnallisuuden vastuullisuus voi toimija mahdollistajana yhteiskunnassa.

Toisin kuin pörssiyhtiöissä, osuustoiminnallisilla yrityksillä oman operatiivisen toiminnan sisällä toimiminen voi olla *turvallisempaa*, sillä ulkopuolisia painetekijöitä havaittiin olevan vähemmän, tulivat ne painetekijät sitten sääntelystä tai esimerkiksi organisaation pääomien hallinnasta. Tästä syystä osuuskuntien voi täytyä olla merkittävästi muita yhtiömuotoja itsekriittisempiä ja tietoisempia omasta asemastaan toimintaympäristössä, jotta ne pystyvät tekemään tarvittavat strategiset toimenpiteet kilpailussa ja esimerkiksi yritysvastuullisuudessa menestymiseen.

Itsekriittisyys ja oikea-aikaiset toimenpiteet edellyttävätkin siten osuuskunnilta ja niiden hallinnolta - operatiivinen johto mukaan lukien - nöyrää itsereflektioita, että osuustoiminnallisuus ja hallintorakenne toteutuu sen tarkoituksen mukaisella tavalla siten, että valta ja toimeenpano on jäsenellä, ja että havainnoidaan riittävästi ulkoisia ja sisäisiä heikkoja signaaleita siitä mihin organisaatiota tulisi viedä, oli kyse sitten tarkastelusta esimerkiksi toimintaympäristön kilpailijoihin, tai organisaation edustajiston ammattitaitoon ja vaikutusmahdollisuuksiin.

Strategian jalkauttamisen kannalta voidaan havaintojen perusteella myös todeta, että osuustoiminnallisten organisaatioiden yritys rakenne mahdollistaa strategian jalkauttamisen moniportaisesti siten, että strategia voi jalkautua tehokkaammin osuuskunnan eri asteille. Tämä voi olla strategiassa adaptiivisen prosessin aikaansaannos (Kehusmaa 2010, luku 1.), tai se voi huonosti toteutettuna aiheuttaa negatiivisen vaikutteen strategiatyön sujuvuudelle. Strategian onnistunut käytäntöön viemistä voi edesauttaa myös se, että strategiaan sitoutuminen koettiin osuuskunnassa onnistuneena, sillä strategiaa laaditaan ja käsitellään sen eri asteilla, mikä voi lisätä sitoutuneisuutta myös itse strategiaan sen myöhemmissä vaiheissa.

Vastuullisuuden onnistumisen edellytyksinä pidettiin myös sen oikeapaikkaisuus. Oikeapaikkaisuudella koettiin olevan vastuullisuuden laajuuden tai panostuksen kannalta mittavampi merkitys vastuullisuuden toteutumiselle strategian mukaisesti. Oikeapaikkaisuudella tarkoitetaan sitä, että pyritään vastuullisuusteoissa ottamaan huomioon organisaation oma toimiala ja osaaminen.

Vastuullisuuden integroiminen ja vastuullisuustekijöiden huomioonottaminen voi tällöin olla enemmän ja yksinkertaisemmin toteutettavissa organisaation operatiivisella tasolla. Tämä tulos oli saman suuntainen, kuin mitä Juutinen & Steiner (2010, 48–49) kuvailevat yritysvastuun sisällyttämisestä strategiaan, missä oikeapaikkaisuus on myös yritysvastuun autenttista huomioista strategiatyössä yritysvastuun toteutumisen varmistamiseksi.

Vastuullisuuden implementoinnin toteutumisen mahdollistajana voitiin haastattelutulosten perusteella myös havaita se, että se ei voi olla yhden vastuullisuusjohtajan- tai asiantuntijan tehtävänä, vaan se on oltava strategiaprosessissa jokaisella mukana siten, että linjauksia mietitään eheänä kokonaisuutena ja sen vaikutusarviointia tehdään yksilökohtaisesti siten, että vaikutuksia peilataan ympäristöön, yhteisöön, hallintoon tai esimerkiksi työntekijöiden hyvinvointiin, mitkä olivat vastuullisuudessa toistuvasti esiin nostettu teema operatiivisessa johdossa toimivilla. Vastuullisuusjohtajien tehtäväksi voitiinkin katsoa enemmän organisaation vastuullisuuden koordinointi, mutta sen toteutuksen vastuu jakautuu useammalle. Samalla tavoin Kehusmaa (2010, luku 1.) esittelee myös sitä, että miten strategiatyö on organisaation kannalta kokonaisvaltaista työtä, joka vaatii jokaisen panoksen, eikä pelkästään ylimmän johdon vastuutehtävä. Samaa ideologiaa voidaan soveltaa myös tämän tutkimuksen tulosten löydöksiin vastuullisuustehtävän jakautumisessa ja vastuullisuuden onnistumisessa edellä kuvatulla tavalla.

Seuraavan kuvion (kuvio 8.) SWOT-analyysissä tulkitaan tiivistetysti havainnot osuustoiminnallisuuden vaikutuksesta osuuskuntien ja keskinäisten yhtiöiden strategiaan. Osuuskuntien vahvuutena on omistajan äänen kuuluminen, mikä mahdollistaa jäsenten osallistumisen päätöksentekoon. Moniportaisuus taas luo vahvan tarkastus- ja valvontaketjun, ja strategian jalkauttaminen moniportaisesti jäsenistöön asti varmistaa sen tehokkaan toteutuksen.

Heikkoutena osuuskunnilla voi olla päätöksentekoprosessin hitaus, mikä hidastaa strategian toteutusta. Organisaatorakenteet voivat myös olla tytäryhtiöineen epäselvät omistajillekin, mikä saattaa aiheuttaa haasteita päätöksenteossa. Huono osallistuminen osuuskuntakokouksiin voi johtaa jäsendemokratian toteutumattomuuteen.

Mahdollisuutena osuuskunnilla on todellinen jäsendemokratia, jossa omistajat käyttävät autenttisesti ylintä päätösvaltaa. Omavalvonta puolestaan antaa omistajille mahdollisuuden tehdä päätöksiä ja vaikuttaa organisaation toimintaan. Päätöksentekoprosessin monipolvisuus taas luo sitoutuneisuutta strategiaan.

Uhkana osuuskunnille voi olla riittämätön tiedonsaanti päättävillä elimillä sekä organisaation päätöksentekoelementtien roolien heikko tuntemus päätöksentekoelementeissä toimivilla. Hallituksen ja jäsenen/edustajiston voimakkaat erinäkömökset ja huono vuorovaikutuskulttuuri voivat myös aiheuttaa haasteita osuuskunnan toiminnalle. SWOT-analyysin avulla voidaan yrittää tunnistaa osuuskunnan vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat, jotta voidaan kehittää ja analysoida strategian tehokkuutta ja välttää mahdollisia ongelmia.

Vahvuudet / Strengths	Heikkoudet / Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • Omistajan äänen kuuluminen • Moniportaisuus luo vahvan tarkastus- ja valvontaketjun • Strategian jalkauttaminen moniportaisesti jäsenistöön asti • Osuustoiminnallisuus tarjoaa jäsenille suoran vaikutuskanavan organisaatorakenteeseen 	<ul style="list-style-type: none"> • Päätöksentekoprosessin hitaus • Organisaatorakenteet voivat olla tytäryhtiöineen epäselvät omistajillekin • Heikko osallistuminen osuuskuntakokouksiin -> jäsendemokratian toteutumattomuus • Päättäjät eivät välttämättä tunne toimialaa tai vallitsevaa sääntelyä
Mahdollisuudet / Opportunities	Uhat / Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Todellinen jäsendemokratia, missä omistajat käyttävät autenttisesti ylintä päätösvaltaa • Omavalvonnan toteutuminen, kun omistajat tekevät myös päätökset • Päätöksentekoprosessin monipolvisuuden kerryttämä monipolvinen sitoutuneisuus strategiaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Riittävä ja läpinäkyvä tiedonsaanti päättävillä elimillä • Organisaation päätöksentekoelementtien roolien heikko tuntemus päätöksentekoelementeissä toimivilla • Hallituksen ja jäsenen/edustajiston voimakkaat erinäkömökset ja huono vuorovaikutuskulttuuri

Kuvio 7. SWOT-analyysi osuustoiminnallisuuden vaikutuksesta strategiaan

Seuraavassa SWOT-analyysissä (kuvio 9.) tulkitaan, että miten osuustoiminnallisuus on yksi vastuullisuuden periaatteiden toteutumiseen vaikuttavista tekijöistä yritysten strategiassa. SWOT-analyysissä osuustoiminnallisuuden vahvuuksina korostuvat omistajien aktiivinen osallistuminen päätöksentekoon ja hallinnon demokraattisuus. Osuuskunnat voivat myös ohjata palveluidensa

käyttäjiä vastuullisuuteen tarjoamalla esimerkiksi etuja ja bonuksia. Heikkoutena voidaan mainita mahdollinen ulkoisten painetekijöiden harvinaisuus verrattuna esimerkiksi pörssiyrityksiin. Osuustoiminnallisuudessa voi myös olla haasteena epäammattimaisten päätöksentekijöiden vaikutus hallintoon sekä demokraattisuuden epäonnistuminen päätöksenteossa. Mahdollisuutena esille nousee läpinäkyvyys ja sidosryhmien näkemysten esiin tuleminen, mikä luo arvopohjan, johon yhdistyy sosiaalinen vastuullisuus. Osuuskunnat voivat toimia vastuullisuuden edelläkävijöinä ja vaikuttaa yhteiskunnallisiin asioihin aktiivisesti, mitä myös Tenaw ym. (2015, luku 1.) pitävät mahdollisena.

Vahvuudet / Strengths	Heikkoudet / Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • Omistajat valvovat ja osallistuvat päätöksentekoon • Hallinto on moniportaisuuden myötä demokraattinen • Voi ohjata palveluidensa käyttäjiä eduilla ja bonuksilla vastuullisuuteen • Omistajilla on kattava käsitys organisaation kyvyistä ja rajoituksista, koska he ovat sekä päättäjiä että omistajia • Jäsenten emotionaalinen yhteys osuuskuntiin voi luoda vahvempaa vastuuntuntoa organisaatiota ja sen sidosryhmiä kohtaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Ulkoisten painetekijöiden harvinaisuus vrt. esim. pörssiyritykset • Osuuskunnille voi olla haastavaa vaikuttaa kokonaan omistamiensa tytäryhtiöiden päätöksiin, jolloin voiton maksimointi voi olla etusijalla • Yritysvastuun raportoinnissa käytetty kieli ja menetelmät eivät välttämättä ole helposti kaikkien jäsenten ja työntekijöiden saatavilla tai ymmärrettävissä
Mahdollisuudet / Opportunities	Uhat / Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Läpinäkyvyys/transparenttisuus • Sidosryhmien näkemysten esiin tuleminen • Tuo mukanaan arvopohjan, mihin yhdistyy sosiaalinen vastuullisuus • Yritysvastuun korostaminen voi tarjota osuuskunnille mahdollisuuden vahvistaa kilpailuetuaan korostamalla yhteiskunnallisesti vaikuttavia arvojaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Hallituksen epäammattimaiset päätöksentekijät • Päätöksenteon demokraattisuuden epäonnistuminen • Selkeiden hallintomekanismien puuttuminen kokonaan omistamien tytäryhtiöiden päätöksentekoprosessissa voi johtaa ristiriitaan osuuskunnan ja sen jäsenten välillä • Kyvyttömyys kommunikoida ja toteuttaa yritysvastuutoimenpiteitä tehokkaasti voi johtaa jäsenuskollisuuden ja luottamuksen menettämiseen

Kuvio 8. SWOT-analyysi osuustoiminnallisuuden vaikutuksesta vastuullisuuden käsittelyyn strategiassa

8.2 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen perusteella voidaan havainnoida, että osuustoiminnallisuudella ja sitä myöten osuuskunnilla ja keskinäisillä vakuutusyhtiöillä on merkittävä potentiaali hyödyntää omaa organisaatiorakennettaan strategiatyössä ja siihen vahvasti liittyvässä yritys vastuussa, mutta sen hyödyntäminen edellyttää taitavaa organisaatiohallintaa hallinnolta ja operatiiviselta johdolta.

Tutkimuksen aikana tutkimuksen toteuttamisen variaatioina nousi esiin ajatus ryhmähaastattelusta, missä organisaatioista olisi otettu mukaan myös hallinnon edustajia/edustaja sekä yksittäisiä omistajajäseniä, ja haastattelut olisi suoritettu myös yksilö- ja ryhmähaastatteluina. Näin tutkimukseen olisi voinut saada lisää syvyyttä, ja samalla perspektiiviä siitä, miten eri osuuskunnan organisaatiorakenteisiin kuuluvat kokevat esimerkiksi osuustoiminnallisuuden vaikutukset organisaation strategiassa ja siihen integroituvassa vastuullisuudessa.

Tutkimusta olisi voinut kehittää myös siten, että otantamäärä olisi kasvatettu nykyisestä kuudesta haastattelusta, mutta toisaalta jo nyt käydyissä haastatteluissa oli havainnoitavissa osittaista saturoitumista suurimmassa osin puolistrukturoiduissa kysymyksissä. Tutkimustuloksista ja johtopäätöksistä on tehty kirjallisuusanalyysia myös Laakkosen ja Laurinkarin (1990, 52) toimesta, missä huomioidaan tämän tutkimuksen kanssa yhtäläisiä havaintoja, kuten se, että osuuskunnan kasvassa yhteisön hallitsemiseksi luottamushenkilöiden ja organisaatioiden työntekijöiden ammattitaidon vaatimuksen kovenevat.

Jatkotutkimusaiheesta olisi kuitenkin kansallisella tasolla mielenkiintoinen, sillä toimintaympäristö on muuttunut merkittävästi 1990-luvun jälkeen, milloin osuustoiminnassa itsessään koettiin suuria muutoksia. Samalla jatkotutkimuksessa voisi selvittää myös osuustoiminnallisten yritysten strategian vaikutuksia yhteydessä vastuullisuuteen osallistamisen näkökulmasta, ja miten osallistamisen merkitys jää monesti osuuskunnissa taka-alalle, kunnes se on jo pysyvästi menetetty, mihin niin ikään Laakkonen ja Laurinkari (1990, luku 4.2.) ottavat teoksessaan *Osuustoiminta taloudellisen yhteistoiminnan muotona* kantaa.

Tutkimusta myös haastoi aineiston hankinnan vaativuus, sillä oletettavasti organisaatioita pohdittiin tutkimuksen tarkoitusperä, ja yrityksen strategiaa tarkasteltaessa puhutaan hyvin organisatorisesti intiimeistä yksityiskohdista ja liikesalaisuuksista, mitkä saattaisivat näyttäytyä haittoina kohde osuuskuntien innostukselle osallistua tutkimukseen.

Osuustoiminnallisten organisaatioiden yritysmuodon vaikuttavuudesta ja vaikutuksesta organisaation strategiaan on tutkimustuloksien perusteella positiivisia näkemyksiä niitä oikein hyödynnettyinä. Jatkotutkimuksena tarkastelussa voisikin olla yhden osuuskunnan tai osuuskuntaryhmän vastuullisuus, ja tutkimus siitä, miten esimerkiksi hallinnon, omistajan ja operatiivisen johdon keskinäiset valtasuhteet toimivat, ja miten niistä pystyisi löytämään konkreettisia vaikuttimia organisaation yritysvastuullisuuden kehittymiseen juuri kyseisessä organisaatiossa. Edellä mainitun esimerkki tutkimuksen reliabiliteetin nostamiseksi voisi olla aiheellista myös tarkastella ja vertailla osuuskunnan ja osakeyhtiön vastuullisuuden käsittelyä, mikä voisi tuoda esiin hallintomallien etuja vertailuarvojenkin perusteella.

Lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uud. p. Tampere: Vastapaino.

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset.2020. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene Ry. Verkkojulkaisu. Viitattu 22.11.2022. <https://www.arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/>.

Berg, B. L. & Lune, H. 2012. Qualitative research methods for the social sciences. 8. painos. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education.

Carroll, A. B. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48. Viitattu 27.2.2023. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G).

Clark, T., Foster L., Sloan L. & Bryman A. 2021. *Bryman's Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. painos. Tampere: Vastapaino.

Farin, M., Karhu, S., Lindström, P. & Pajala, V. 2006. Johdosta kiinni: Osuustoimintayrityksen johtajan johtaminen. Helsinki: Pellervo.

Hakulinen, J. 2021. Yritysvastuu-Liikunta-alan yritysten näkökulma. Centria ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Viitattu 22.11.2022. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202101301717>.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Huhtala, K. 2022. Osuuskuntien hyvä hallinto. Lahti: M&P Paino.

Juutinen, S. & Steiner, M. 2010. Strateginen yritysvastuu. Helsinki: WSOYpro.

Juutinen, S. 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. 1. painos. Helsinki: Talentum Media.

Kallinen, T., & Kinnunen, T. N.d. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 9.10.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. E-kirja. Viitattu 12.12.2022. <https://janet.finna.fi>. Helsinki: Talentum.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. E-kirja. Viitattu 12.12.2022. <https://janet.finna.fi>. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja sarja.

Kangas, J., & Lintukangas, K. 2016. Yritysvastuu. Talentum.

Karhu, S. 2011. Osuuskunta Pieni voima suureksi voimaksi. Käsikirja Osuuskunnan jäsenelle. Pellervo. Viitattu 16.11.2022. https://pellervo.fi/storage/tietopankki/jasenen_kasikirja_verkossa2011.pdf?343c92.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – Organisaation voimanlähde. Helsinki: Edita Prima Oy.

Koipijärvi, T., & Kuvaja, S. 2020. Yritysvastuu 2.0. Johtamisen uusi normaali. Toinen, uudistettu painos. Viro: Printon.

Koskinen, S. 2019. At the Heart of the Board: CEO and Chair, Processes, Practices and Relationships. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Viitattu 7.10.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7682-8>.

Laakkonen, V. & Laurinkari, J. 1990. Osuustoiminta taloudellisen yhteistoiminnan muotona. Helsingin yliopisto. Osuustoimintaopin laitos. Saksa: Erlangen.

Liappis, H., Pentikäinen, M. & Vanhala, A. 2019. Menesty yritysvastuulla: Käsikirja kokonaisuuteen. Helsinki: Edita.

Markovic, S., Sancha, C. & Lindgreen, A. 2021. Handbook of sustainability-driven business strategies in practice. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Manninen, H. 2021. Organisaation strategia ja sen toteutus – esimerkkinä Turun kaupunginkirjasto. Opinnäytetyö. Turku Amk. Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma. Viitattu 9.10.2022. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021120122901>.

McElhaney, K. 2010. A Strategic Approach to Corporate Social Responsibility. Clariden Global Insights. Viitattu 2.3.2023. https://claridenglobal.com/programs/CGArticle_CSRLeadership.pdf.

McWilliams, A., & Siegel, D. 2001. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), 117–127. Viitattu 27.2.2023. <https://doi.org/10.2307/259398>.

Mäkilä, H. 2015. Mitä on yritysvastuu? 2015. Opinnäytetyö. Centria ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 9.10.2022. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201505148094>.

Osuuskuntalaki 421/2013. Annettu 14.6.2013. Viim. muutos 8.7.2022. Viitattu 15.11.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2013/20130421>.

Osuustoimintakeskus Pellervo Ry. N.d. Yhdistysesittely. Verkkójulkaisu. Viitattu 21.12.2022. <https://pellervo.fi/osuustoimintakeskus-pellervo/>.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Palokangas, S. 2016. Kymmenen vuotta etuajassa. Toimitusjohtaja tuottajaomisteisessa yrityksessä. Tampere: PunaMusta.

Pellervo-seura. 1991. Osuustoiminta tutuksi. Pellervo-seura. Kemin kauppappilaitos.

Peltokoski, J. 2019. Osuuskunta yhteiskunnallisena yrityksenä. KSL Opintokeskus. PowerPoint-esitys. Viitattu 2.3.2023. <https://peda.net/ksl/oskupystyyyn/5osa>.

Porter, M.E. 1991. What is strategy? Harvard Business Review 74(6) 61–78.

Prahalad, C. & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. Harvard business review, 68(3), 79.

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Ritakallio, T. & Vuori, T. 2018. Elävä strategia: Kyky nähdä, taito tarttua tilaisuuteen. Helsinki: Alma Talent.

Reinhold, H. 1960. Osuuskunta yritysmuotona ja jäsentensä tukena. Helsingin Yliopiston Osuustoimintainstituutti. Alkuperäisteoksen nimi: Die Genossenschaft eine fördernde Betriebswirtschaft. Suomentanut Kai Kaila. Helsinki: Yhteiskirjapaino Oy.

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 9.10.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>.

Scherer, A.G. & Palazzo, G. 2011. The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. Journal of Management Studies, 48(4): 899-931. Viitattu 27.2.2023. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00950>.

Silverman, D. 2005. Doing qualitative research: A practical handbook. 2. painos. London: Sage.

Sijoittajabarometri. 2021. Sijoittajabarometri 2/2021: Viisasraha, Suomen Osakesäästäjät ja Pörsisäätiö. Tietoykkönen.

Skön, N. 2022. Vastuullisuus 2.0: ESG liiketoiminnan ytimessä – Mitä on näkemyksellinen vastuullisuus työ vuonna 2022. FIBSRY verkkojulkaisu. Viitattu 22.11.2022. <https://www.fibsry.fi/ajankoh-taista/vastuullisuus-2-0-esg-liiketoiminnan-ytimessa/>.

Säännöt ja periaatteet. N.d. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tutkinto-Opiskelija säännöt ja periaatteet. Viitattu 22.11.2022. <https://www.jamk.fi/fi/opiskelijalle/tutkinto-opiskelija/saannot-ja-periaatteet>.

Tenaw, S., Heinonen, V., Karhu, S., Ollila, P. 2015. Osuuskunnat ja kestävä kehitys. Pellervo-Seura. Viitattu 28.2.2023. <https://pellervo.fi/wp-content/uploads/2015/02/osuuskunnat-ja-kestava-kehitys.pdf>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Troberg, E. 2014. Osuustoiminnan idea. Pellervo. Helsinki: Bofori Oy. Viitattu 15.11.2022. <https://pellervo.fi/wp-content/uploads/2015/01/osuustoiminnan-idea.pdf>.

Virtanen, V. 2012. Osuustoiminnan yhteiskunnallinen merkitys Suomessa – Tarkastelu liiketaloudellisesta näkökulmasta. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 2.3.2023. <https://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-22723>.

Werther, W. B. & Chandler, D. 2011. Strategic corporate social responsibility: Stakeholders in a global environment. 2. painos. Los Angeles: SAGE.

Witherell, B. 2002. Corporate governance and responsibility: Foundations of market integrity. OECD, Observer. Viitattu 27.2.2023. <https://www.oecd.org/daf/inv/corporateresponsibility/1840502.pdf>.

What is cooperative. N.d. Cooperative define in the Statement of the Cooperative identity. International Cooperative Alliance. Viitattu 15.11.2022. <https://www.ica.coop/en/cooperatives/what-is-a-cooperative>.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Miten koet yrityksen hallintorakenteen vaikuttavan strategiaan? Onko siitä hyötyä?
2. Näetkö osuuskunnan hallintorakenteen työnkuvassasi jotenkin eri tavalla, kuin mitä se voisi olla jossain muussa yritysmuodossa?
3. Miten koet hallintorakenteen vaikutuksen yrityksen strategiatyössä?
4. Koetko, että osuustoiminnallisella hallintorakenteella on vaikutusta strategiatyössä? Onko siitä hyötyä tai haittaa, vai näkyykö se mitenkään?
5. Miten koet osuustoiminnallisuuden strategian jalkauttamisessa?
6. Mitä yritysvastuullisuus merkitsee sinulle? Mitä se merkitsee teidän mielestänne organisaatiollenne? Entäpä teidän jäsenillenne/omistajille/sidosryhmille?
7. Koetko, että yritysvastuullisuus näkyy teidän strategiatyössänne käytännössä?
8. Miten yritysvastuullisuus voisi näkyä/näkyä strategiatyössänne teidän tai teidän hallintonne mielestä? Voisiko nämä löytää vahvuuksia toisistaan osuustoiminnallisuus mukaan lukien?
9. Koetteko että osuustoiminnallisuudella on merkitystä yritysvastuullisuuden ilmentymiseen strategiatyössänne?
10. Miten osuustoiminnallisuus vaikuttaa mielestänne yrityksenne yritysvastuullisuuteen tai yrityksenne strategiatyöhön?
11. Muuta kysyttävää, kommentteja?

Liite 2. Saateviesti aineistonhankintaan

Hei!

Olen Antti Waris ja opiskelen ylempää korkeakoulututkintoani Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelmassa Jyväskylän ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii Osuustoimintakeskus Pellervo, ja **opinnäytetyöni tutkii osuustoiminnallisten yritysten ja keskinäisten vakuutusyhtiöiden strategioita** ja sitä, **miten strategioissa ilmentyy vastuullisuus**. Strategian vastuullisuutta tarkastellaan ensisijaisesti osuustoiminnallisen hallintomuodon tulokulmasta (jäsenomistajuus).

Pyytäisinkin Teitä osallistumaan mukaan tähän tutkivaan kehittämistyöhön.

Tutkimuksessa ja siinä myöhemmin julkaistavassa materiaalissa kaikki tiedot anonymisoidaan ja käsitellään tietoturvallisesti siten, että niistä ei ole myöhemmin mahdollista tunnistaa yksittäisiä organisaatioita. Aineisto säilytetään ja tuhoetaan tietoturvallisesti käytön jälkeen JAMKin ohjeiden mukaisesti.

Lähestymistapana on tapaustutkimus, minkä tavoitteena on tuottaa tietoa osuuskuntien ja osuustoiminnallisten yritysten strategioista ja niiden vastuullisuudesta. Tuotetussa tiedossa havainnoidaan, että näkykö osuustoiminnallisten yritysten hallintomuoto strategiasa. Kehittämisen päätavoitteena on tuottaa osuustoiminnallisille yrityksille ja keskinäisille vakuutusyhtiöille lisätietoa vastuullisen strategian laatimiseen, ja miten hallintorakenne siinä voitaisiin huomioida.

Tutkimusta varten pyytäisin Teitä haastatteluun, ja jos mahdollista, niin kirjallista strategia- ja vastuullisuusaineistoanne.

Haastatteluun tulisi varata aikaa enintään 1 tunti. Toimitan haastattelukysymykset etukäteen.

Haastattelut tallennetaan ja myöhemmin hävitetään JAMKin säädösten mukaisesti. Haastatteluja käyn tammi-kuun aikana ja olen tänä aikana hyvin vapaasti käytettävissä.

Mikäli teille herää kysymyksiä, niin vastaan mielelläni.

Yhteistyöterveisin
Antti Waris