



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Ossi Heikkilä

**Sijoittaja-/sidosryhmäomisteisuuden vaikutukset
talousjohtajien rooleihin ja tehtäviin Suomalaisissa
yrityksissä**

Laskentatoimen ja rahoituksen
yksikkö
Pro Gradu-tutkielma
Laskentatoimi ja tilintarkastus

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO**Akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Ossi Heikkilä	
Tutkielman nimi:	Sijoittaja-/sidosryhmäomisteisuuden vaikutukset talousjohtajien rooleihin ja tehtäviin Suomalaisissa yrityksissä	
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri	
Oppiaine:	Laskentatoimi ja tilintarkastus	
Työn ohjaaja:	Marko Järvenpää	
Valmistumisvuosi:	2020	Sivumäärä: 80

TIIVISTELMÄ:

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on tutkia, miten omistusmuotojen erot vaikuttavat talousjohtajien rooleihin ja tehtäviin Suomalaisissa yrityksissä. Tutkielman aihe ja sen käsittely erityisesti osuustoiminnan näkökulmasta on erittäin tärkeää ja ajankohtaista, koska osuustoimintaa ei ole vielä juurikaan tutkittu, vaikka sillä on vahva yhteiskunnallinen rooli. Tutkielmassa selvitetään ensin millaisia rooleja ja tehtäviä talousjohtajilla on. Sen jälkeen tutkitaan, miten omistusmuodot ja niissä näkyvät trendit, kuten digitalisaatio, yhteiskuntavastuu ja yrityksen arvot niihin mahdollisesti vaikuttavat. Tutkielman pääpainona on tutkia asiaa osuustoiminnan näkökulmasta, sillä osuustoiminta on Suomessa kasvanut lähivuosina todella paljon ja sillä on yksittäisillä toimialoilla merkittävä rooli koko toimialaan.

Tutkielman teoria muodostuu talousjohtajien rooleista ja digitalisaation, paikallisuuden, yhteiskuntavastuun ja yrityksen arvojen vaikutuksista taloushallinnon rooliin sekä eri aikavälien korostumisesta johtamisessa. Näistä teemoista rakennettiin haastattelukysymykset talousjohtajien haastatteluihin. Teoriaosan kattavalla aineistolla pyritään tuottamaan mahdollisimman laaja-alainen näkemys lukijalle tutkittavasta aiheesta. Näin lukija voi ymmärtää paremmin empiriaosion kysymysten merkitystä ja vastausten vaikutusta.

Tutkielman empiriaosio toteutettiin strukturoituina yksilöhaastatteluina, joissa haastateltiin osuustoimintaa harjoittavien yritysten talousjohtajia kolmelta toimialalta. Nämä toimialat olivat pankkisektori, päivittäistavarakauppa sekä vakuutusyhtiöt. Haastatteluita tehtiin kuusi kappaletta ja ne suoritettiin etänä johtuen vallitsevasta pandemiatilanteesta.

Tulosten mukaan talousjohtajien roolit ovat pitkälti hyvin samanlaisia, mutta erojakin löytyy vastuualueetasolta. Talousjohtajien aiempi osaaminen ja vahvuudet luovat eroavaisuuksia vastualueiden välille. Tutkielman mukaan myös teoriassa esiintyneet ilmiöt näkyvät talousjohtajien rooleissa ja tehtävissä. Muutamia poikkeuksiakin oli esimerkiksi paikallisuuden ja jäsenten kaksoisroolin vaikutuksessa talousjohtamiseen. Tutkimuksen mukaan talousjohtajan rooliin ja tehtäviin vaikuttavat omistusmuoto, mutta myös moni muu asia, jotka ovat riippumattomia omistusmuodosta.

Sisällys

1	Johdanto	8
1.1	Tutkielman tavoitteet	8
1.2	Tutkimuskysymykset	9
1.3	Tutkielman rakenne	9
2	Teoreettinen tausta	10
2.1	Osuuskunnan ja osakeyhtiöiden erot	10
2.2	Taloushallinnon roolit	12
2.2.1	Historioitsija, neuvonantaja ja vahtikoira (Historian, adviser, watchdog)	13
2.2.2	Liiketoiminnan neuvonantaja ja muutosagentti (business advisor, change agent)	14
2.2.3	Laskentatoimeen erikoistunut talousjohtaja (accountant CFO) ja laskentatoimeen erikoistumaton talousjohtaja (non-accountant CFO)	15
2.2.4	Talousjohtajien rooleihin vaikuttaneet tekijät	17
2.3	Sijoittajaomisteisuuden johtaminen	18
2.3.1	Osakeyhtiö	18
2.3.2	Osakeyhtiön hallinto ja päätöksenteko	19
2.3.3	Sijoittajaomisteisuuden erityispiirteet johtamisessa	22
2.4	Sidosryhmäomisteisuuden johtaminen	22
2.4.1	Osuuskunnat, osuuspankit ja keskinäiset vakuutusyhtiöt	23
2.4.2	Osuuskunnan hallinto ja päätöksenteko	25
2.4.3	Paikallisuuden merkitys johtamiseen	28
2.4.4	Pitkän aikavälin toiminnan korostumisen vaikutus johtamiseen	30
2.4.5	Jäsenten kaksoisroolin merkitys johtamiseen	30
2.4.6	Osuustoiminnan arvojen ja periaatteiden vaikutus johtamiseen	32
2.4.7	Yhteiskuntavastuun vaikutus osuustoiminnan johtamiseen	33
2.4.8	Osuustoimijan johtajalta vaadittava erityisosaaminen	37
2.4.9	Osuustoiminnan johtamisen haasteita	40
2.4.10	Yhteenvedo osuustoiminnan vaikutuksista	43
3	AINEISTONKERUUMENETELMÄT JA AINEISTON ANALYYSI	44

3.1	Tutkimusmenetelmät	44
3.2	Aineistonkeruu	45
3.3	Haastattelun kohteet	47
3.4	Aineiston analysointi	48
4	TUTKIMUSTULOKSET	49
4.1	Yritysten luokittelu toimialoittain	49
4.2	Talousjohtajien tärkeimmät roolit ja työtehtävät tutkimuksessa esiintyvissä yrityksissä	49
4.3	Taloushallinnon roolimutoksen ja digitalisaation vaikutukset talousjohtajien rooleihin	50
4.4	Paikallisuuden merkitys talousjohtamisessa	52
4.5	Yhteiskuntavastuun vaikutus talousjohtamiseen	53
4.6	Sijoittajien/jäsenten kaksoisroolin vaikutus talousjohtamiseen	55
4.7	Omistusmuotojen tuomat haasteet talousjohtamiseen	57
4.8	Pitkän ja lyhyen aikavälin korostuminen talousjohtamisessa	58
4.9	Yrityksen arvojen vaikutus talousjohtamiseen	59
4.10	Omistusmuotojen tuomien erojen vaikutus osaamiseen ja ominaisuuksiin, joita talousjohtajalla tulisi olla	61
4.11	Muut merkittävät esille nousseet seikat talousjohtajien rooleihin	63
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	64
5.1	Johtopäätökset	64
5.1.1	Talousjohtajien roolit ja työtehtävät	64
5.1.2	Digitalisaation ja taloushallinnon muuttuvan roolin vaikutus talousjohtajien rooleihin ja tehtäviin	65
5.1.3	Paikallisuuden vaikutus talousjohtamiseen	66
5.1.4	Yhteiskuntavastuun vaikutus talousjohtamiseen	66
5.1.5	Jäsenten kaksoisroolin vaikutus talousjohtamiseen	67
5.1.6	Omistusmuodon aiheuttamien mahdollisten haasteiden vaikutus talousjohtamiseen	68
5.1.7	Pitkän ja lyhyen aikavälin korostuminen talousjohtamisessa	68

5.1.8	Yrityksen arvojen vaikutus talousjohtamiseen	69
5.1.9	Ominaisuudet ja osaaminen, joka talousjohtajalla tulisi olla ja miten omistusmuoto vaikuttaa niihin	69
5.2	Yhteenveto	70
5.3	Tutkimuksen luotettavuus	71
5.4	Jatkotutkimusehdotuksia	71
	Lähteet	73
	Liitteet	80
	Liite 1. Haastattelukysymykset	80

Kuviot

Kuvio 1. Taloushallinnon roolien kehitys. (Granlund & Lukka 1998).	14
Kuvio 2. Yhteiskuntavastuun osa-alueet.	34
Kuvio 3. Osuustoiminnan vaikutukset johtamiseen	43

Taulukot

Taulukko 1. Sidosryhmäomisteisen ja sijoittajaomisteisen yrityksen keskeisimmät erot. (Juutinen, Stenström & Vuori 2006).	10
Taulukko 2. Sidosryhmäomisteisen yrityksen hallinto ja päätöksenteko vs sijoittajaomisteisen yrityksen hallinto ja päätöksenteko.	12
Taulukko 3. Osuustoiminnan arvot ja periaatteet. (Laurinkari 2004).	32
Taulukko 4. Aineistotriangulaatio.	46
Taulukko 5. Haastateltavien taustatiedot.	48
Taulukko 6. Yritysten luokittelu.	49

1 Johdanto

Tutkielmassa käsitellään omistajamuodon vaikutuksia talousjohtajien rooleihin suomalaisissa yrityksissä. Omistajamuodoista käsitellään sidosryhmäomisteisuutta ja sijoittajaomisteisuutta. Sidoryhmäomisteisuudella tarkoitetaan esimerkiksi osuuskuntia, osuuspankkeja tai keskinäisiä vakuutusyhtiöitä. Sijoittajaomisteisuudella tarkoitetaan muun muassa osakeyhtiöitä. Aiheen ajankohtaisuus nousi esille osuustoiminnallisuuden yleistymisestä ja merkityksestä Suomen kansantaloudelle. Suomi on väestömäärään suhteutettuna maailman osuustoiminnallisim maa (Troberg 2014).

Osuustoiminta on koko ajan lisääntynyt Suomessa ja esimerkiksi päivittäistavarakauppanalalla ja pankkitoiminnassa voi nähdä hyvin menestyneitä osuustoimijoita, joista esimerkkeinä S-ryhmä ja OP-ryhmä. Osuustoiminnan johtamista ja hallintoa on tutkittu suhteellisen vähän Suomessa vielä, jolloin on hyödyllistä tehdä lisää tutkimusta aiheesta (Tuominen 2012). Tuomisen ym. (2010) mukaan kauppakorkeakouluissa ei ole kovin hyvin mahdollisuuksia tällaiseen osuustoiminnan tutkimiseen, joten mahdollisuuden saadessa on tähän tartuttava. Taloushallinnon roolien muuttuessa esimerkiksi digitaalisuuden, robotiikan ja tekoälyn johdosta, on myös relevanttia tarkastella, miten yrityksen omistusmuoto vaikuttaa talousjohtajien rooleihin.

1.1 Tutkielman tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, eroavatko talousjohtajien roolit osuustoiminnallisissa eli sidoryhmäomisteisissä yrityksissä verrattuna osakeyhtiömuotoisiin eli sijoittajaomisteisiin yrityksiin. Jos roolit eroavat niin millä tavoin ne eroavat ja miksi. Tutkimuksen aineistona käytetään kuutta osuustoiminnassa toimivaa suomalaista yritystä. Yritykset valittiin 3 eri toimialalta, jotta tuloksiin ja vertailuihin ei vaikuttaisi niin paljon toimialakohtaiset tekijät. Toimialat, joista yritykset valittiin, ovat päivittäistavarakauppa, pankkisektori ja vakuutusyhtiöt. Toimijoista valikoitiin merkittävimpiä tai suurimpia.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymys 1. Eroavatko talousjohtajien roolit ja tehtävät toisistaan?

Tutkimuskysymys 2. Miten omistusmuotojen erot näkyvät talousjohtajien rooleissa?

Tutkimuskysymys 3. Vaikuttaako digitalisaatio ja muuttuva taloushallinnon rooli talousjohtajien rooleihin tai tehtäviin?

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielman ensimmäinen luku toimii johdantona. Toisessa luvussa käsitellään teoreettista taustaa. Kolmannessa luvussa käydään läpi empiirisen aineiston keruumenetelmät ja analyysimenetelmät. Neljännessä luvussa analysoidaan aineistoa ja käydään läpi tutkimustuloksia. Viidennessä luvussa tehdään johtopäätökset ja yhteenveto koko tutkimuksesta ja esitellään jatkotutkimusaiheita.

2 Teorettinen tausta

Taloushallinnon roolit ovat olleet viime vuosina jatkuvassa muutoksessa (Lukka & Järvenpää 2016). Roolien muutos antaa hyvän pohjan tutkimukselle. Tässä tutkimuksessa haettiin painottaa roolien muutoksen sijaan sitä, miten omistusmuoto vaikuttaa talousjohtajien rooleihin ja sitä kautta tehtäviin. Molemmat tutkimuksessa esiintyvät omistusmuodot, sidosryhmäomisteisuus ja sijoittajaomisteisuus, tuovat taloushallintoon omat erityispiirteensä. Eroavaisuuksia nähdään seuraavassa taulukossa 1.

2.1 Osuuskunnan ja osakeyhtiöiden erot

Taulukko 1. Sidosryhmäomisteisen ja sijoittajaomisteisen yrityksen keskeisimmät erot. (Juutinen, Stenström & Vuori 2006).

Sidosryhmäomisteinen yritys, esim.	Sijoittajaomisteinen yritys, esim.
Osuuskunta	Osakeyhtiö
-Omistaja-asiakkaat	-Osakkeenomistajat
-Jäsen per ääni -periaate	-Osakkeiden määrän mukaan ääniä
-Ylijäämä jaetaan käytön mukaan	-Tulos jaetaan osakkeiden mukaan
-Tavoite: palvelujen ja etujen tuotto	-Tavoite: varallisuuden maksimointi
-Osuuskunta valitsee omistajansa	-Omistaa voi kuka tahansa
-Osuuskuntalaki	-Osakeyhtiölaki

Osuuskunnat, osuuspankit ja keskinäiset yhtiöt eroavat huomattavasti sijoittajien omistamista osakeyhtiöistä. Osuuskunnan omistavat omistaja-asiakkaat, osakeyhtiön taas osakkeenomistajat. Osuuskunnan päätöksenteossa jokaisella omistaja-asiakkaalla on yksi ääni, kun osakeyhtiössä osakkeenomistajalla on jokaisen osakkeen osoittama ja yhteenlaskettu määrä ääniä. Osuuskunnissa tulos jaetaan käytön mukaan bonuksina, kun taas osakeyhtiössä tulos jaetaan osakkeiden lukumäärän mukaisesti. Osuuskunnan

pääasiallisena tavoitteena on edullisten ja kattavien palveluiden tuotto jäsenille, kun osakeyhtiön tavoitteena on voiton maksimointi eli osakkeenomistajien varallisuuden maksimointi. Osuuskunta voi valita itse omistajansa, kun taas osakeyhtiöön voi periaatteessa kuka tahansa ostaa osakkeita ja omistaa näin osan yrityksestä. Osuuskunnan toimintaa säätelee osuuskuntalaki, kun osakeyhtiöiden toimintaa säätelee osakeyhtiölaki. (Juutinen ym. 2006). Johtamiselle perustan luo yritysten olemassaolon tarkoitus. (Tromberg 2014). Tässä kohtaa on syytä tarkastella osuuskunta- ja osakeyhtiölain antamia määritelmiä eri yritysmuotojen tarkoitukselle.

Osuuskuntalain 1 luvun 5 pykälässä kerrotaan ” *Osuuskunnan toiminnan tarkoituksena on jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita taikka palveluita, jotka osuuskunta järjestää tytäryhteisönsä avulla tai muulla tavalla. Toiminnan tarkoituksesta voi säännöissä määrätä toisin.*”

Osakeyhtiölain 1 luvun 5 pykälässä kerrotaan ” Yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin.”

Osuuskunta voidaan nähdä eräänlaisena strategisena verkostona. Siellä osapuolina ovat jäsenet, jotka toimivat sekä käyttäjinä että omistajina ja muut sidosryhmät, joiden kanssa osuuskunta on vuorovaikutuksessa. Tämä strateginen verkostoituneisuus voi olla osuuskunnalle kilpailuetu verrattuna osakeyhtiöihin, joilla ei ole niin suuria taloudellisia ja sosiaalisia siteitä osakkeenomistajiinsa. Osuustoiminnan yhteisöllisyyden avulla pystytään luomaan sellaisia jäljittelemättömiä ominaisuuksia sosiaalisissa suhteissa, joita osakeyhtiöt eivät pysty luomaan. (Uski ym. 2007).

2.2 Taloushallinnon roolit

Taloushallinto on erityisesti nykypäivänä tärkeä tutkimuskohde, sillä taloushallinto on yksi yrityksen tärkeimmistä yksittäisistä toiminnoista. Jos taloushallinto ei toimi tehokkaasti, ei yritys toimi tehokkaasti kokonaisuutena. Taloushallinnon muuttuessa myös sen roolit muuttuvat, jolloin on relevanttia tarkastella roolien muutosta, jotta ymmärretään mihin nykypäivänä taloushallinnon tulee keskittyä. Omistusmuotojen erot tuovat yrityksen hallintoon ja päätöksentekoon sekä sitä kautta taloushallintoon omat eroavaisuutensa sekä haasteensa. Taulukosta 2 voidaan nähdä sidosryhmäomisteisen yrityksen sekä sijoittajaomisteisen yrityksen hallinto pääpiirteissään.

Taulukko 2. Sidosryhmäomisteisen yrityksen hallinto ja päätöksenteko vs sijoittajaomisteisen yrityksen hallinto ja päätöksenteko.

Sidosryhmäomisteisen yrityksen hallinto ja päätöksenteko: -Osuuskunnan kokous tai Edustajisto -(Hallintoneuvosto) -Hallitus -Toimitusjohtaja -Talousjohtaja	Sijoittajaomisteisen yrityksen hallinto ja päätöksenteko: -Yhtiökokous -(Hallintoneuvosto) -Hallitus -Toimitusjohtaja -Talousjohtaja
--	---

Taloushallinnon rooleja on alettu tutkia jo 1980-luvulla, mutta enemmän niitä alettiin tutkia vasta 1990-luvulla. 1990-luvulla aiheesta tehtyjä tutkimuksia alkoi tulla enemmän ja sen jälkeen niitä onkin tullut tasaisen paljon (Järvenpää & Lukka 2016). Suurin osa tutkimuksista käsittelee kuitenkin taloushallinnon roolia normaaleissa osakeyhtiömuotoisissa yrityksissä ja tällä tutkimuksella pyritään tuomaan monimuotoisempaa näkökulmaa taloushallinnon rooleihin erilaisissa yritysmuodoissa.

Ensimmäisiä taloushallinnon rooleja koskevia tutkimuksia olivat Hopperin (1980), Sathen (1983) ja Armstrongin (1985) tekemät tutkimukset. Nämä kolme tutkimusta tutkivat lähinnä taloushallinnon roolia ja tehtäviä muihin organisaatiossa oleviin rooleihin verrattuna. Näkökulmina olivat kilpailu ja konfliktit roolien välillä. Jo näissä tutkimuksissa taloushallinnon vaihtelevat roolit alkoivat näkymään.

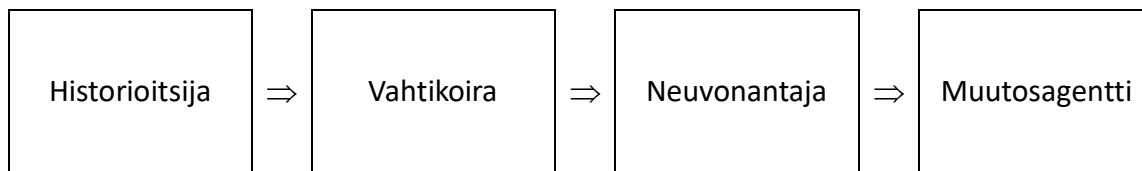
Järvenpään ja Lukan (2016) mukaan myöhemmin 1990-luvulla taloushallinnon eri edustajien, kuten kontrollereiden ja talousjohtajien muuttuva rooli liiketoimintaan osallistujana alkoi näkyä muun muassa Järvenpään (2001) sekä Granlundin ja Lukan (1997; 1998) tutkimuksissa. Näiden tutkimusten jälkeen alettiin tutkimaan entistä enemmän taloushallinnon roolia liiketoiminnan kumppanina (Järvenpää & Lukka 2016). Esimerkiksi Järvenpään (2007) tutkimuksessa tutkittiin juuri liiketoiminnan kumppanuutta ja johdon laskentatoimen kulttuurimuutosta.

Taloushallinnon roolien muuttuminen jatkuu maailman ja teknologioiden muuttuessa monimutkaisemmiksi. Krumwieden (2017) mukaan moni laskentatoimen ammattilainen onkin huolissaan siitä, miten uudet teknologiat tulevat tekemään heidän työnsä tarpeettomaksi. Huoli ei ole täysin perusteeton, sillä esimerkiksi Cooperin (2017) tekemän raportin mukaan uusilla teknologioilla on potentiaalia muuttaa laskentatoimen työtehtäviä sekä tutkimusta. Mollin ja Yigitbasioglun (2019) tekemän tutkimuksen mukaan teknologioiden muuttuminen tarjoaa uhkien lisäksi kuitenkin myös mahdollisuuksia laskentatoimen ammattilaisille.

2.2.1 Historioitsija, neuvonantaja ja vahtikoira (Historian, adviser, watchdog)

Granlundin ja Lukan (1998) mukaan taloushallinnon roolit ovat muuttuneet ajan myötä (Katso kuvio 1). Cooperin (1996) mukaan taloushallinnon roolien muutokseen on vaikuttanut erityisesti kustannuslaskenta. Historiointi- ja vahtimisrooli ovat eräänlainen perusta kaikelle laskentatoimelle. Sittemmin taloushallinnon roolit ovat muuttuneet kohti neuvoantavaa ja liiketoimintaan orientoitunutta muutosagenttia (Granlund & Lukka

1998). Tätä tukee myös Järvenpään (2007) tekemä tutkimus, jonka mukaan niin sanotusta pavnunlaskijan roolista on menty kohti liiketoiminnan kumppanin roolia.



Kuvio 1. Taloushallinnon roolien kehitys. (Granlund & Lukka 1998).

Cooperin (1996) mukaan taloushallinnon roolien muuttuessa oli taloushallinnon ammattilaisten kehitettävä omia kykyjään sen mukaisesti. Ne, jotka kehittivät kykyjään, saivat uusia rooleja. Toiset, jotka eivät halunneet muuttaa ja kehittää ajatteluaan, eivät myöskään saaneet uusia rooleja ja heidän uransa tuli nopeasti päätökseen, koska tarvittiin uudenlaisia kykyjä kehittämään taloushallintoa. Kustannuslaskentaa oli kehitettävä vastaamaan globaaliin kilpailuun (Cooper 1996).

2.2.2 Liiketoiminnan neuvonantaja ja muutosagentti (business advisor, change agent)

Granlundin ja Lukan (1998) mukaan talousjohtoon rooli on muuttunut entisistä vahtikoiran ja historioitsijan rooleista enemmän kohti liiketoimintaan suuntautunutta muutosagenttia. Tämä johtuu liiketoimintaan orientoitumisen kasvun tarpeesta. Myös halu päästä vaikuttamaan johtoryhmässä ajaa uusia talousjohtajia kohti liiketoimintaan suuntautumista ja asettaa heille vaatimuksia muuttaa ajattelu- sekä toimintamalleja (Granlund & Lukka (1998).

Changin ym. (2014) mukaan talousjohtajien merkittävimpiä rooleja ovat strateginen kumppanuus, suorituskyvyn johtaminen sekä raportointi. Hoitashin ym. (2016) mukaan nykyään yritykset haluavat talousjohtajilta muutakin kuin kirjanpidollista osaamista. Nämä vaatimukset johtuvat liiketoiminnan ja liiketoimintaympäristön jatkuvasta muutoksesta, jonka mukana pysymisessä vaadittavista ominaisuuksista korostuvat muun muassa tunneäly, ongelmanratkaisukyky sekä tekniset taidot (ACCA 2016).

Taloushallinnon rooli tulee muuttumaan entisestään tulevaisuudessa. Bhimanin ja Willcocksin (2014) tekemässä tutkimuksessa pohdittiin, miten ihminen voi tuoda enää tulevaisuudessa lisäarvoa organisaatiolle. Tekoäly, pilvipalvelut, big data sekä lohkoketjut tulevat muuttamaan laskentatoimen työtehtäviä automatisoidumpaan suuntaan (Moll & Yigitbasioglu 2019). Joitain työtehtäviä häviää ihmisiltä kokonaan, koska koneet pystyvät tekemään ne helpommin ja nopeammin. Ihmisten rooli koneiden valvojana, päätöksentekijänä sekä ongelmanratkaisijana korostuu. Tätä tukee Thomsonin (2018) tekemä tutkimus, jonka mukaan muun muassa data-analytiikkataidot ja strategisen johtamisen taidot tulevat korostumaan tulevaisuudessa.

Mollin ja Yigitbasioglun (2019) mukaan big data, lohkoketjut, tekoäly ja pilvipalvelut pystyvät tarjoamaan laskentatoimen ammattilaisille muun muassa reaaliaikaista dataa, valmiita raportteja sekä enemmän informaatiota. Tämä voidaan nähdä sekä uhkana että mahdollisuutena, koska jos asioiden käsittelytapaa ei muuteta, on informaatiota liikaa saatavilla. Laskentatoimen ammattilaisten tulee olla kriittisempiä ja analyttisempiä saatavilla olevan informaation suhteen. Tulevaisuudessa tarvitaankin enemmän tutkimusta sekä laskentatoimen ammattilaisten koulutusta teknologioihin liittyen. (Moll & Yigitbasioglu 2019).

2.2.3 Laskentatoimeen erikoistunut talousjohtaja (accountant CFO) ja laskentatoimeen erikoistumaton talousjohtaja (non-accountant CFO)

Laskentatoimeen erikoistuneiksi talousjohtajiksi Hoitashin ym. (2016) mukaan luokitellaan talousjohtajat, jotka ovat toimineet ennen talousjohtajaksi pääsemistä joko sisäisen tai ulkoisen laskentatoimen valvojina tai kontrollereina. Laskentatoimeen erikoistuneet talousjohtajat ovat laskentatoimeen erikoistumattomia talousjohtajia huomattavasti riskiä karttavampia. He välttävät mielellään riskejä ja epävarmuutta. Laskentatoimeen erikoistuneet talousjohtajat muun muassa ovat huomattavasti varovaisempia päätöksenteossa. He myös karttavat sijoittamista pitkäaikaisiin epävarmoihin investointeihin sekä välttävät ulkoisen pääoman käyttöä. Laskentatoimeen erikoistuneet talousjohtajat

haluavat myös keskittyä enemmän kustannuslaskentaan ja pitää suuremman likviditeettipuskurin. (Hoitash ym. 2016).

Hoitashin ym. (2016) mukaan laskentatoimeen erikoistuneisuus tai erikoistumattomuus talousjohtajilla näkyy erityisesti toimialojen eroissa. Nopeasti kasvavilla toimialoilla laskentatoimeen erikoistunut talousjohtaja saattaa olla nopean kasvun este, koska hän ei halua tehdä riskipitoisia investointeja ja käyttää ulkoista rahoitusta. Hitaasti kasvavilla toimialoilla taas laskentatoimeen erikoistunut talousjohtaja saa aikaan suurta kustannustehokkuutta muun muassa kustannuslaskennan avulla, jos tulot kasvavat. (Hoitash ym. 2016).

Laskentatoimeen erikoistuneisuus näkyy myös yrityksen markkina-arvossa. Esimerkiksi nopeasti kasvavilla toimialoilla laskentatoimeen erikoistunut talousjohtaja laskee yrityksen markkina-arvoa, kun taas hitaasti kasvavilla toimialoilla laskentatoimeen erikoistuneisuus nostaa markkina-arvoa ja sama toisinpäin. (Hoitash ym. 2016). Yrityksen toimialan kasvamisen nopeutuminen tai hidastuminen vaikuttaa johdonmukaisesti talousjohtajan laskentatoimen erikoistuneisuuden tai erikoistumattomuuden vaikutuksiin yrityksen markkina-arvolle, investoinneille ja ulkoiselle rahoitukselle. (Hoitash ym. 2016).

Hoitashin ym. (2016) mukaan yritysten tulee tarkoin miettiä millaista talousjohtajaa he tarvitsevat ennen kuin päättävät kenet palkkaavat. Yleisesti ottaen hitaasti kasvavalla toimialalla toimivan yrityksen voisi olla kannattavaa ottaa laskentatoimeen erikoistunut talousjohtaja. Nopeasti kasvavalla toimialalla toimivan yrityksen taas voisi olla kannattavaa ottaa laskentatoimeen erikoistumaton talousjohtaja, joka pystyy todennäköisesti paremmin tekemään investointipäätökset riskipitoisempiin sijoituksiin ja hakemaan herkemmin ulkoista rahoitusta. Jos yrityksen toimialan kasvu hidastuu tai nopeutuu, tulisi miettiä onko nykyinen talousjohtaja enää optimaalinen vaihtoehto yrityksen talouden kannalta (Hoitash ym. 2016).

2.2.4 Talousjohtajien rooleihin vaikuttaneet tekijät

Changin ym (2014) mukaan talousjohtajien rooleihin vaikuttavat muun muassa organisaation rakenne ja koko sekä toimiala. Organisaation rakenteella voi olla Changin ja muiden (2014) mukaan suuria vaikutuksia talousjohtajien rooleihin. Myös yrityksen koon vaikutus rooleihin on merkittävä. Muun muassa suurten yritysten talousjohtajilta vaaditaan enemmän strategista osaamista, kuin pienten yritysten talousjohtajilta (Chang ym. 2014). Toimialan vaikutus on lisäksi merkittävä, sillä esimerkiksi teknologian kehittyminen, taloudellinen tilanne, toimialan kasvu, riskit ja kulttuuriset tekijät voivat tehdä toimialoista hyvin epävakaita, mikä vaikuttaa talousjohtajien rooleihin merkittävästi (Chang ym. 2014).

Toimitusjohtajan kaltaisuus vaikuttaa Caglioni ym. (2018) mukaan talousjohtajien rooleihin ja kannustimiin. Mitä enemmän talousjohtaja on toimitusjohtajan kaltainen, sitä suuremmat kannustimet hänellä on ja sitä aktiivisempi vaikuttaja hän on. Caglioni ym. (2018) mukaan talousjohtajan samankaltaisuus toimitusjohtajan kanssa saattaa vaikuttaa positiivisesti taloudellisen raportoinnin laatuun, mutta liiallinen toimitusjohtajan kaltaisuus saattaa olla kuitenkin haitaksi, sillä taloudellisen raportoinnin laatu saattaa kärsiä.

Taloudellinen asiantuntemus on tärkeä talousjohtajien rooleihin vaikuttava tekijä, sillä talousjohtajalle kuuluu muun muassa investointien ja tuotekehityksen vaatima budjetointi, yrityksen rahoituksesta huolehtiminen, kustannusten kontrollointi sekä yleinen rahan hallinta (Hoitash ym. 2016). Taloudellinen asiantuntemus auttaa päätöksenteossa koskien muun muassa edellä mainittuja talousjohtajien yleisiä tehtäviä. Talousjohtajien taloudellinen asiantuntemus vaikuttaa myös taloudellisen raportoinnin laatuun ja siihen, että talousjohtajat pystyisivät vaikuttamaan myös tarkastusvaliokunnan asiantuntijoihin positiivisella tavalla (Caglioni ym. 2018).

Koulutus on Caglioni ym. (2018) mukaan talousjohtajan rooleihin vaikuttava tekijä. Myös Dattan ja Dattan (2014) tekemä tutkimus osoittaa koulutuksen olevan talousjohtajien rooleihin ja sitä kautta myös palkkakannustimiin vaikuttava tekijä. Heidän

tutkimuksessaan koulutus oli osa inhimillistä pääomaa, joka lisää talousjohtajan johtamisosaamista ja sitä kautta vaikuttaa talousjohtajien rooleihin ja kannustimiin.

Työkokemuksen vaikutus on merkittävä talousjohtajan rooliin vaikuttava tekijä. Hoitashin ym. (2016) mukaan erityisesti laskentatoimen tehtävistä saatu työkokemus vaikuttaa talousjohtajien rooleihin. Heidän mukaansa useat talousjohtajat ovat ennen talousjohtajan tehtäväänsä ovat olleet esimerkiksi kontrollereina tai talouspääällikköinä. Tätä tukee myös Caglioni ym. (2018) tekemä tutkimus, jonka mukaan ammatillinen tausta ja kompetenssit vaikuttavat talousjohtajan rooleihin. Talousjohtajan kokemus laskentatoimen tehtävistä lisää Hoitashin ym. (2016) mukaan talousjohtajan suorituskykyä sekä raportoinnin uskottavuutta.

2.3 Sijoittajaomisteisuuden johtaminen

Sijoittajaomisteisuus näkyy suurimmassa osassa alan tutkimuksista. Erityisesti talousjohtajien ja taloushallinnon rooleja koskevat tutkimukset ovat tehty sijoittajaomisteisissa yrityksissä. Tästä syystä tässä tutkielmassa ei juurikaan keskitytä sijoittajaomisteisuuden avaamiseen, sillä se on parhaiten alalla tunnettu omistusmuoto. Tutkielmassa kuitenkin kerrotaan osakeyhtiön hallinnosta ja päätöksenteosta yleisellä tasolla, jotta sitä on helppo verrata sidosryhmäomisteisen yrityksen hallinnon ja päätöksenteon rakentamiseen.

2.3.1 Osakeyhtiö

Sijoittajaomisteisuus tarkoittaa tilannetta, jossa sijoittajat omistavat osakkeidensa verran yrityksestä. Tällaisia yrityksiä ovat esimerkiksi osakeyhtiöt. Osakeyhtiöissä jokaisella osakkeenomistajalla on sen verran määräysvaltaa, kun on osakkeita. Osakeyhtiön ylin päättävä elin on yhtiökokous (OYL 2006). Yhtiökokous valitsee hallituksen, joka valvoo yrityksen toimintaa sekä valitsee mahdollisen toimitusjohtajan. Toimitusjohtaja, jos sellainen yhtiöön valitaan, vastaa yrityksen päivittäisestä liiketoiminnasta.

Osakeyhtiön tarkoitus on osakeyhtiölain viidennen pykälän mukaisesti tuottaa voittoa osakkeenomistajille (OYL 2006). Tämän vastakohtana osuustoiminnan tarkoituksena on jäsenten hyvinvoinnin ja etujen maksimointi (Tuominen 2013). Osakeyhtiö ei siis yritä tuottaa omistajilleen palveluita tai edullisia tuotteita vaan maksimoida liiketoiminnasta syntyvän voiton ja jakaa sen omistajilleen esimerkiksi osinkojen muodossa.

Nämä edellä käsitellyt sijoittajaomisteisuuden ja sidosryhmäomisteisuuden piirteet vaikuttavat yhtiön taloushallintoon ja erityisesti talousjohtajan tehtävään. Talousjohtajan huolehtiessa yrityksen taloudellisesta tilanteesta, on sillä väliä, yritetäänkö maksimoida voittoa vai tuottaa edullisia ja hyödyllisiä palveluita asiakkaille.

2.3.2 Osakeyhtiön hallinto ja päätöksenteko

Yhtiökokous on osakeyhtiössä ylin päättävä elin. Osakkeiden omistajat käyttävät osakkeiden tuomaa päätäntävaltaa yhtiökokouksessa. Mitä enemmän osakkeita on, sitä enemmän on myös valtaa yhtiökokouksessa. Yhtiökokouksen tehtävinä ovat muun muassa hallituksen nimittäminen, tilinpäätöksen tarkistaminen ja vahvistaminen, vastuuvapauden myöntäminen johdolle ja hallitukselle, tilintarkastajien valinta, yhtiön tuloksenjaosta päättäminen ja mahdollisista muutoksista sekä muista merkittävistä asioista päättäminen. (OYL 2006) Osakeyhtiössä on pidettävä yhtiökokous vuosittain viimeistään kuuden kuukauden kuluttua tilikauden päättymisestä (OYL 2006).

Osakeyhtiön varsinainen yhtiökokous tarkoittaa jokaisessa osakeyhtiössä vuosittain pidettävää yhtiökokousta, joissa käydään läpi edellisessä kappaleessa mainittuja asioita. Varsinaisessa yhtiökokouksessa keskeisin käsiteltävä asia on tilinpäätöksestä saatava taloudellinen informaatio. Varsinaisen yhtiökokouksen lisäksi osakeyhtiössä voidaan pitää ylimääräinen yhtiökokous. Ylimääräinen yhtiökokous pidetään usein, jos asia on niin merkittävä, ettei hallitus voi tehdä asiaan ratkaisua tai jos osakkeenomistajat niin haluavat. Ylimääräinen yhtiökokous pidetään myös silloin, jos tilintarkastaja tai hallitus katsoo sen olevan tarpeellista. Tällainen tilanne voisi olla esimerkiksi yhtiön taloudellisen tilanteen merkittävä huononeminen. (OYL 2006).

Osakkeenomistajilla on erilaisia oikeuksia yhtiökokoukseen liittyen. Osakkeenomistajilla on muun muassa oikeus osallistua yhtiökokoukseen, puheoikeus kokouksessa, oikeus antaa päätösehdotuksia, oikeus kyselyyn ja äänioikeus. Oikeus osallistua yhtiökokoukseen tarkoittaa sitä, että jokaisella osakkaalla on oikeus osallistua sekä varsinaisiin että ylimääräisiin yhtiökokouksiin ja heille täytyy lähettää kokouskutsu lain asettamassa määräajassa, jotta yhtiökokous on lainvoimainen. Osakkailla on yhtiökokouksessa puheoikeus, jonka avulla he saavat kertoa mielipiteensä ja tehdä myös päätösehdotuksia. Kyselyoikeudella tarkoitetaan oikeutta kysyä esimerkiksi hallitukselta, toimitusjohtajalta tai tilintarkastajalta lisäkysymyksiä liittyen yhtiössä tehtyihin päätöksiin, taloudelliseen tilanteeseen sekä muihin kokouksessa käsiteltäviin asioihin. Äänioikeus tarkoittaa osakkeenomistajien oikeutta osallistua äänestykseen, jos yhtiökokouksessa sellaista joudutaan asioita ratkaistessa käyttämään. Osakkeenomistajalla on ääniä omien osakkeidensa verran käytössä, jos yhtiökokouksessa äänimäärää ei erikseen rajoiteta. (OYL 2006).

Osakeyhtiöllä on aina oltava hallitus, jonka kokoonpano voi vaihdella yhden ja viiden ihmisen välillä. Jos hallituksessa on kuitenkin alle kolme henkilö, on sillä oltava yksi varajäsen. Hallituksen kokoonpanon ollessa enemmän kuin yksi henkilö, on hallituksella oltava puheenjohtaja. Hallituksen jäsenet valitsevat ja tarvittaessa erottavat yhtiökokous. Hallituksen jäsenten tulee olla toimintakelpoisia ja he eivät saa olla liiketoimintakiellossa tai konkurssissa. Hallituksen jäsen voi erota tehtävästään periaatteessa koska vain, sillä hänellä ei ole työsopimusta yhtiön kanssa. Hallituksella ei ole varsinaista toimikautta vaan he ovat toistaiseksi yhtiön hallituksessa, kunnes yhtiökokouksessa toisin päätetään tai he tehtävästään eroavat. (OYL 2006).

Hallituksella on yhtiössä niin sanottu yleistoimivalta, joka tarkoittaa sitä, että he vastaavat ja huolehtivat kaikesta, joka ei kuulu toimitusjohtajalle, yhtiökokoukselle, hallituneuvostolle tai osakkaille. Hallitus vastaa muun muassa yhtiön kirjanpidosta ja varainhoidosta sekä toimitusjohtajan ja muun johdon valvonnasta, jos sellainen on. Hallitus tekee päätökset pääasiassa hallituksen kokouksissa, jotka ovat päätäntävaltaisia jos yli

puolet hallituksen jäsenistä on paikalla. Hallituksen kokouksissa päätökset ratkaistaan määräenemmistön avulla. Äänten mennessä tasan puheenjohtajan ääni ratkaisee. (OYL 2006).

Yhtiöllä voi olla toimitusjohtaja, mutta sitä ei ole pakko olla. Hallitus vastaa toimitusjohtajan nimittämisestä ja palkasta sekä tarvittaessa erottamisesta. Hallituksen erottaessa toimitusjohtaja, tulee ero voimaan välittömästi, jos hallitus ei päättä muuta. Toimitusjohtaja voi myös itse erota tehtävästä niin halutessaan. Toimitusjohtaja saa myös osallistua hallituksen kokouksiin halutessaan, vaikkei olisi hallituksen jäsen. (OYL 2006).

Toimitusjohtaja hoitaa pääasiassa yrityksen päivittäistä liiketoimintaa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaan. Toimitusjohtaja vastaa yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon järjestämisestä. Toimitusjohtaja myös antaa tietoja yhtiön asioista hallitukselle, jos hallitus sellaisia tarvitsee. Toimitusjohtaja ei voi tehdä päivittäistä liiketoimintaa suurempaa merkitystä koskevia asioita, jos hallitus ei ole häntä siihen valtuuttanut paitsi tilanteessa, jossa viivästyksestä olisi olennaista haittaa yhtiön liiketoiminnalle. (OYL 2006).

Osakeyhtiöllä voi olla myös hallintoneuvosto. Hallintoneuvostossa on oltava vähintään kolme jäsentä, joista valitaan puheenjohtaja. Toimitusjohtaja tai hallituksen jäsen eivät voi kuulua yhtiön hallintoneuvostoon. Hallintoneuvoston tehtävänä on valvoa sekä toimitusjohtajan että hallituksen toimintaa. Hallintoneuvosto voi myös päättää hallituksen kokoonpanosta ja palkitsemisesta. Hallintoneuvosto voi muuten tehdä vain sille erikseen yhtiöjärjestyksessä määrättyjä tehtäviä, joita ei ole muille toimielimille määrätty. Hallintoneuvosto ei voi missään tapauksessa edustaa yhtiötä. Sillä on ainoastaan valvova rooli. Hallintoneuvosto saa tarpeelliset tiedot tehtävänsä suorittamista varten hallitukselta tai toimitusjohtajalta. (OYL 2006).

Osakeyhtiöllä ei ole pakko olla talousjohtajaa, mutta usein pieniä yrityksiä lukuun ottamatta, osakeyhtiöllä sellainen on. Talousjohtaja toimii usein toimitusjohtajan oikeana

kätenä ja vastaa yhtiön taloudellisista asioista ja raportoi niistä. Talousjohtaja myös antaa usein suosituksia siitä, miten yhtiön taloutta hoidetaan.

2.3.3 Sijoittajaomisteisuuden erityispiirteet johtamisessa

Osakeyhtiömuodon jatkuva voiton maksimoinnin tavoite tarkoittaa osakeyhtiöille jatkuvaa toimintaympäristön tarkastelua ja kanssaelämistä. Muun muassa kansainvälisyys sekä teknologioiden kehitys aiheuttavat suurta muutosta toimintaympäristössä. Jos osakeyhtiö ei huomioi toimintaympäristön muutosta, jää se jälkeen muista yrityksistä eikä pärjää kilpailussa. Tällöin varallisuuden maksimointi ei toimi pitkällä aikavälillä. Talousjohtajan on siis oltava jatkuvasti perillä toimintaympäristön muutoksista ja osattava muutosjohtaminen tilanteen vaatimalla tavalla. (Neilimo & Uusirauva 2014; Järvenpää ym. 2001)

Osakeyhtiölain (2006) mukaan osakeyhtiön tarkoituksen ollessa voiton tuotto sijoittajille eli yrityksen arvon maksimointi, tuottaa se haasteita talousjohtajalle. Voiton maksimointi tapahtuu usein lyhyellä aikavälillä, jolloin pitkän aikavälin suunnittelu ja toteuttaminen saattavat unohtua. Usein lyhyen aikavälin voitonmaksimointi ei takaa taloudellista kestävyttä pitkällä aikavälillä. Talousjohtajan ja sijoittajien mielipiteet esimerkiksi yrityksen tulevaisuudesta tai talousjohtamisesta saattavat olla hyvinkin erilaiset. Tällaista tilannetta kutsutaan päämies-agenttiongelmaksi. Tämä aiheuttaa ongelmia talousjohtajalle. Talousjohtajan mielipiteet saatetaan lytätä esimerkiksi hallituksen toimesta, jolloin talousjohtajan näkemys saattaa jäädä varjoon.

2.4 Sidosryhmäomisteisuuden johtaminen

Sidosryhmäomisteisuus tarkoittaa tilannetta, jossa asiakkaat toimivat samaan aikaan yrityksen omistajina, eli heillä on kaksoisrooli. Tällaista henkilöä kutsutaan asiakasomistajaksi. Jäsenten kaksoisrooli omistajina ja käyttäjinä tuottaa osuuskunnalle kilpailuetua (Birchall 2000; Normark 1996). Tuomisen (2012) mukaan osuuskuntien kilpailuetuna on

myös vahva suhde jäseniinsä. Tämä voidaan saavuttaa muun muassa paikallisuuden avulla.

Osuustoiminnan päällimmäisenä tehtävänä voidaan nähdä yhteisön ja jäsenistön kattava palvelu ja lähtökohtana jäsenten etujen ajaminen (Mills 2001; Teittinen ym 2018). Omistaja-asiakkaiden päärooli ei ole sijoittaja vaan käyttäjä (Spear 2004; Borgen 2004). Tuomisen (2013) mukaan osuustoiminnan tulee maksimoida jäsenten hyödyt per transaktio. Tällöin osuuskunnan palvelujen käytön määrä ratkaisee saatavien hyötyjen määrän. Mitä enemmän käytät osuuskunnan palveluita, sitä enemmän saat hyötyjä.

Osuustoiminnalla on erittäin merkittävä rooli sekä Suomessa että globaalisti, sillä yli miljardi ihmistä ympäri maailman kuuluu johonkin osuuskuntaan. Osuustoimijat myös työllistävät globaalisti yli 100 miljoonaa ihmistä (Tuominen 2012). Tuomisen (2012) mukaan osuustoiminnan johtamista ei ole vielä kauheasti tutkittu etenäkään talousjohtamisen näkökulmasta, jolloin on tärkeää tutkia kyseistä aihetta. Tätä tukee myös Davisin (2001) tekemä tutkimus, jonka mukaan osuustoiminnan johtamista koskevat tutkimukset eivät tarjoa vielä ratkaisua siihen, millainen osuuskunnan johtajan tulisi olla.

Seuraavissa luvuissa tutkitaan, millaisia erityispiirteitä osuustoiminta tuo johtamiseen ja miten nämä täytyisi huomioida johtamisessa. On tärkeää ymmärtää osuustoiminnan liiketoimintaan tuomat erityispiirteet, jotta voidaan vertailla sitä osakeyhtiön liiketoimintaan ja ymmärretään, miksi talousjohtaminen voi erota paljonkin näiden yritysmuotojen välillä.

2.4.1 Osuuskunnat, osuuspankit ja keskinäiset vakuutusyhtiöt

Osuuskunnassa kaikki asiakasomistajat omistavat saman verran osuuskunnasta ja tällöin heillä on yhtäläinen vaikutusmahdollisuus yrityksen päätöksiin. Osuuskunnat toimivat siis jäsen per ääni -periaatteella (Troberg 2014) Poikkeuksena tähän ovat kuitenkin keskinäiset vakuutusyhtiöt, joissa äänimäärään yhtiökokouksessa saattaa vaikuttaa myös vakuutusmaksujen vuosittainen määrä (Lähitapiola 2019).

Osuuskunnassa, joka esimerkkinä edustaa sidosryhmäomisteista yritystä, valitaan yleensä hallintoneuvosto. Hallintoneuvosto valitaan vaaleilla osuuskunnan sisältä jäsenistöstä. Hallintoneuvosto tai osuuskunnan kokous on osuuskunnan ylin päätöksentekoaikoinen. Se valitsee osuuskunnalle hallituksen, joka valitsee mahdollisen toimitusjohtajan. (Troberg 2014) Osuuskunnan päätöksenteko eroaa osakeyhtiöstä suurimmaksi osaksi hallintoneuvoston osalta. Toimitusjohtaja, talousjohtaja ja muu johtoryhmä valitaan tehäviinsä usein normaalin työnhaun kautta, eikä omistajista.

Osuuskunnat pyrkivät tuottamaan jäsenilleen mahdollisimman laadukkaita ja monipuolisia palveluita edullisesti (Mills 2001). Osuuskunnan tarkoitus ei ole voiton maksimointi, toisin kuin esimerkiksi sijoittajaomisteisilla osakeyhtiöillä. Osuuskunnat pyrkivät tuottamaan asiakasomistajilleen juuri sellaisia palveluita kuin jäsenet haluavat ja tarvitsevat. Tämä on osuuskunnan hallinnon ongelma, sillä heidän tulee taata tehokas tuotteiden toimitus ja asiakkaiden tarpeiden täytyminen (Davis 2001). Osuuskunta ei usein jaa rahana toiminnasta syntyvää voittoa. Ainoastaan toiminnasta syntyvä ylijäämä voidaan jakaa asiakasomistajille. Kaikki muu liiketoiminnasta syntyvä voitto pyritään käyttämään osuuskunnan kasvuun, vakavaraisuuden ylläpitoon sekä toiminnan turvaamiseen. (Troberg 2014)

Osuuspankit ovat pankkeja, jotka harjoittavat liiketoimintaa osuuskuntana. Osuuskunnan ja osuuspankin erottavat ainoastaan pankkitoiminnan tuoma nimieroavaisuus osuuskuntaan. Osuuspankit toimivat samalla tavalla osuustoiminnan arvojen ja periaatteiden mukaisesti omistaja-asiakkaitaan varten (OP 2019).

Keskinäisyys on Suomessa vanhin osuustoiminnan muoto. Se on saanut alkunsa Euroopassa jo keskiajalla ja Suomessa 1400-luvulla (Troberg 2014). Keskinäisyys on alun perin lähtenyt liikkeelle niin sanottuna paloapuna. Se tarkoittaa sitä, että esimerkiksi jonkin kaupungin asukkaat kuuluivat paloapuun. Tulipalon sattuessa sen aiheuttama vahinko korvattiin yhdessä niin sanottuna paloapuna. Kenellekään ei jäänyt koko summaa

maksettavaksi, vaan summa jaettiin kaikkien kesken. Tämä tarkoitti riskien yhteistä jakamista, jota nykyinen vakuutustoimintakin on. Keskinäisyyttä käytetään nykyään juuri vakuutustoiminnan harjoittamiseen. Keskinäinen vakuutustoiminta perustuu siis erilaisten riskien jakamiseen kaikkien kesken. Jokainen omistaja-asiakas maksaa vuosimaksunsa esimerkiksi kotivakuutuksesta ja on näin ollen oikeutettu korvaukseen, jos vahinko sattuu.

Keskinäisyyden niin kuin osuustoiminnankin osakeyhtiöstä erottaa omistusmuoto. Keskinäisen vakuutusyhtiön omistaa asiakasomistajat niin kuin osuuskunnankin. Keskinäisessä yhtiössä päätöksenteko toimii samalla tavalla kuin osuuskunnassa eli demokraattisesti jäsenhallinnon kautta. Äänimäärään vaikuttaa kuitenkin omistaja-asiakkuuden lisäksi vakuutusmaksujen määrä, joka tuo mahdollisia lisä-ääniä (Lähitapiola 2019).

2.4.2 Osuuskunnan hallinto ja päätöksenteko

Davisin (1996) mukaan osuuskunnan hallinnon tulee johtaa ja rakentaa osuuskunnan yhteisöä kohti sosiaalista ja arvoperusteista toimintaa, joka kykenee täyttämään jäsenten tarpeet. Osuustoiminnan hallinnossa on tunnistettavissa monia haasteita. Tällaisia ovat esimerkiksi sijoittajan ja riskipääoman puuttuminen, johdon intressiristiriidat, omistaja-asiakkaiden passiivisuus sekä heikko edustuksellisuus ja ylimmän johdon heikko valvonta (Teittinen ym. 2018). Mahdollisuuksina taas ovat muun muassa paikallisuus, jäsenten kaksoisrooli ja osuustoiminnan arvot. Osuuskunnan hallinto ja päätöksenteko perustuu demokratiaan ja tasa-arvoon. Tästä esimerkkinä osuuskunnan jäsen ja ääni -periaate (Troberg 2014).

Osuustoiminnan hallinnon onnistuminen tarvitsee hallintohenkilöitä, joilla on riittävä taloudellinen osaaminen ja jotka huomioivat päätöksenteon demokraattisuuden johtamisessaan. Osuustoiminnan hallinto voi kuitenkin epäonnistua, jos päätöksenteon demokraattisuus tuottaa liikaa hitautta päätöksentekoprosesseihin ja päätöksiä ei saada tehtyä riittävän nopeasti. Hallitusten kokoukset voivat myös olla uhka osuustoiminnan menestymiselle, jos hallitus ei tunne tehtäväkenttäänsä. Hallituksen käsitellessä sille

kuulumattomia asioita, menevät resurssit ja aika hukkaan ja oikeat asiat jäävät käsittelemättä. Jäsenistön tarpeiden ja tavoitteiden liiallinen heterogeenisuus on myös uhka osuuskunnan päätöksenteolle. (Troberg 2000; Troberg 2014).

Osuustoiminnan hallintohenkilöiden osaamattomuus voi olla esteenä tehokkaalle päätöksenteolle ja osuustoiminnan jatkuvuudelle. Usein osuustoimijoiden hallintohenkilöiden osaamattomuus johtuu siitä, että hallintoon valikoituu henkilöitä, joilla ei ole liiketaloudellista osaamista. Tällöin hallintohenkilöiden koulutus erityisesti osuustoiminnan erityispiirteiden ja niiden vaikutuksesta hallintoon on erityisen tärkeää. Hallintohenkilöiden osaamisen varmistamiseksi olisi syytä hallintohenkilöstöä valitessa tarkastella kaikkien hallintoon haluavien koulutustaustaa ja liiketaloudellista osaamista. Hallintoon olisi hyvä myös saada edustajia eri ikäluokista ja sukupuolista, jotta saavutetaan mahdollisimman laaja näkemys asioista. (Troberg 2014).

Osuuskunnan hallinto koostuu aina vähintään hallituksesta ja osuuskunnan kokouksesta. Osuuskunnan kokouksen voi korvata edustajisto. Osuuskunnalla on oltava aina osuuskuntalain mukaan myös tilintarkastaja. Näiden lisäksi osuuskunnalla voi olla myös hallintoneuvosto ja toimitusjohtaja. Hallintoneuvosto valvoo hallituksen toimintaa ja toimitusjohtaja osuuskunnan päivittäistä liiketoimintaa. Joissakin osuuskunnissa on käytössä myös myymäläneuvostoja ja asiakastoimikuntia, jotka ovat lähinnä avustavissa tehtävissä. (Troberg 2014; Pöyhönen 2001).

Osuuskunnan kokous on korkein päätöksentekoeelin osuuskunnissa. Kokouksessa jokaisella jäsenellä on usein yksi ääni. Osuuskunnan kokous vastaa yhtiökokousta osakeyhtiössä. Se muun muassa vahvistaa tilinpäätöksen, myöntää hallitukselle vastuuvapautuksen, päättää mahdollisen ylijäämän käytöstä, suorittaa tarpeen mukaan vaalit ja päättää osuusmaksuista. Osuuskunnan kokous päättää myös osuuskunnan säännöistä, mahdollisista fuusioitumisista ja fissiona sekä osuuskunnan mahdollisesta osakeyhtiöksi muuttamista tai purkamisesta. Osuuskunnan kokous on usein toimiva vaihtoehto pienissä

osuuskunnissa, mutta suurissa se usein korvataan edustajistolla, josta puhutaan seuraavassa kappaleessa. (Troberg 2014).

Edustajistolla korvataan usein osuuskunnan kokous suurissa osuuskunnissa, koska osuuskunnan kokouksiin ei osallistu riittävän moni suurten osuuskuntien jäsen. Edustajistoa käyttävät monet suuremmat osuuskunnat ja osuuspankit. Osuuskunnan jäsenet saavat mahdollisuuden osallistua osuuskunnan toimintaan joko asettumalla ehdolle osuuskunnan edustajistovaaleissa tai äänestämällä haluamaansa ehdokasta edustajistoon (Troberg 2014) Edustajistoa käytettäessä, on sillä kaikki osuuskunnan kokouksen tehtävät ja myös ylin päätäntävalta. Edustajiston käsitellessä jäsenten kannalta olennaisia asioita, on sen kutsuttava koolle kokous kuukautta ennen kokouksen ajankohtaa ja kerrottava ehdotuksen sisältö pääosin. Jäsenillä on lain mukaan oikeus moittia edustajiston päätöstä ja oikeus vaatia tarpeen mukaan edustajiston vaihtoa kesken toimikauden (Juutinen ym. 2006).

Hallituksella on osuuskunnassa hyvin samankaltainen rooli kuin osakeyhtiössä. Sen pääasiallisina tehtävinä on toimitusjohtajan valvominen sekä strategisten linjojen määrittely yhdessä toimitusjohtajan kanssa (Troberg 2014). Hallituksen ei tule kuitenkaan puuttua siihen, miten operatiivinen johtaminen ja toiminta suoritetaan (Juutinen ym. 2006). Osuuskunnan kokous tai edustajisto valitsee hallituksen hoitamaan osuuskunnan ohjausta ja valvontaa puolestaan. Hallituksen tulee varmistaa johdon vastuullinen ja tehokas toiminta. Hallituksella on yleinen toimeenpano- ja hallintovalta osuuskunnassa. Hallituksen tulee muun muassa pitää jäsenluetteloa ja hoitaa kirjanpidon ja varainhoidon valvonta. Hallituksen ollessa monihenkisen, tulee sillä olla puheenjohtaja (Juutinen ym. 2006). Puheenjohtajan tulee valmistella päätettäväksi tulevat asiat ja keskustella tarvittaessa toimitusjohtajan kanssa. Puheenjohtaja johtaa vain hallitusta ja sen edustajana toimitusjohtajaa, joka huolehtii päivittäisestä liiketoiminnasta (Troberg 2014). Parhaimmillaan hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja saavat työparina sitoutettua omistaja-asiakkaita osuuskunnan toimintaan ja tukevat toisiaan sekä vahvistavat toistensa osaamista (Troberg 2000).

Toimitusjohtaja ei ole pakollinen toimielin osuuskunnassa, mutta usein osuuskunnalla sellainen on. Toimitusjohtaja hoitaa osuuskunnan päivittäisen liiketoiminnan johtamisen hallituksen ohjeiden mukaisesti. Toimitusjohtaja myös edustaa osuuskuntaa sellaisissa tehtävissä, jotka eivät kuulu hallitukselle (Juutinen ym. 2006). Toimitusjohtaja saa olla myös läsnä hallituksen kokouksessa, vaikkei hän olisi hallituksen jäsen (Troberg 2014).

Hallintoneuvosto on toimielin, joka valvoo ja ohjaa johdon toimintaa osuuskunnassa. Se on käytössä yleensä suuremmissa osuuskunnissa (Troberg 2014). Hallintoneuvosto on myös tärkeässä roolissa informaatiokanavana. Sen kautta kulkee kaksipuolisesti informaatiota jäsenistöltä johdolle ja päinvastoin. Juutisen ym. (2006) mukaan juuri informaation välittyminen eri sidosryhmien välillä on todella tärkeää toiminnan onnistumisen kannalta.

Hallintoneuvoston tehtävänä on muun muassa hallituksen ja toimitusjohtajan nimittäminen sekä heidän toimintansa valvominen. Se myös kommentoi tilinpäätöstä ja muita toimintaan liittyviä oleellisia asioita osuuskunnan kokoukselle. Hallintoneuvoston ohjaus- ja valvontarooli on tärkeä. Ohjaus ja valvonta on usein strategisella tasolla tapahtuvaa (Juutinen ym. 2006).

2.4.3 Paikallisuuden merkitys johtamiseen

Osuustoimijoille on ominaista kiinnittää huomiota paikallisuuteen. Taloudellinen menestys lähtee paikallisen toimintaympäristön taloudellisesta menestymisestä (Tuominen ym. 2006). Paikallisuuteen panostamalla myös lisätään asiakkaiden hyvinvointia ja parannetaan asuinympäristöä. Paikallinen organisaatorakenne mahdollistaa alue- ja asiakastuntemuksen paremmin, kuin kauempaa johdettu organisaatio. Aluetuntemus koostuu asiakkaiden, yritysten ja muiden sidosryhmien sekä olosuhteiden tuntemuksesta. Aluetuntemuksen avulla voidaan menestyä paremmin liiketoiminnassa. (Troberg 2014).

Hyvän aluetuntemuksen ja paikallisen organisaation avulla osuuskunta pystyy toimimaan myös nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Se johtuu siitä, että asiakkaiden tarpeet tunnetaan paremmin ja paikallisen organisaation avulla säästetään aikaa, jolloin päätökset pystytään tekemään nopeammin (Tuominen ym. 2006; Tuominen 2013). Alueellisuuden johtaminen korostuu esimerkiksi haja-asutusalueilla, joissa osuustoiminta saattaa olla ainoa kannattava yritysmuoto järjestää esimerkiksi terveyspalveluja tai pankkitoimintaa sitä tarvitseville. Tässä korostuu johtajan kyky nähdä osuustoiminta inhimillisenä toimintana, jossa voi olla yhtä tärkeää tai jopa tärkeämpää säilyttää palveluita kuin saavuttaa korkeaa kannattavuutta.

Paikallisuus tarkoittaa osuuskunnalle yhteiseloä oman alueensa eri sidosryhmien kanssa. Osuuskunta on usein taloudellisesti riippuvainen alueestaan. Tämä tarkoittaa sitä, että jos alueella olevilla asiakkailla ja yrityksillä menee huonosti, menee myös osuuskunnalla huonosti. Huono kannattavuus alueellisesti saattaa johtaa taloudellisiin vaikeuksiin. 1970-1980-luvuilla Suomessa moni kannattamaton pienosuuskauppa joutui taloudellisiin vaikeuksiin. (Jussila 2007; Tuominen ym. 2006). Osuuskuntien ei siis tule toimia, jos kannattavuutta ei ole ollenkaan, sillä silloin toiminta ei ole pitkäaikaista.

Osuuskunnat usein vahvistavat alueensa yhteisöllisyyttä ja sen takia ne nähdään usein lähempinä yrityksinä kuin esimerkiksi osakeyhtiöt. Usein osuuskunnat ovat toimineet alueellaan pitkään, mikä sekiri vahvistaa niiden asemaa alueellisena ja ihmisläheisenä toimijana. Johtajan on siis huomioitava alueellisuus mahdollisena kilpailukyvyri vahvistajana ja pyrittävä hyödyntämään osuustoimintaan liitettyjä arvoja paikallisuuden vahvistamiseksi. (Troberg 2014).

Osuustoiminnan menestymisen kannalta on tärkeää olla vuorovaikutuksessa alueellisten toimijoiden ja päätöksentekijöiden kanssa sekä huomioida toimialueensa. Alueellisten toimijoiden kautta voidaan saada tärkeää tietoa ja ymmärrystä liiketoimintaympäristöstä sekä saavuttaa paikallinen legitimitetti (Tuominen ym. 2006; Uski ym. 2007).

Liiketoimintaympäristöstä saatava tieto ja ymmärrys voivat olla kilpailuetu, jota voidaan hyödyntää esimerkiksi strategisessa suunnittelussa. (Tuominen ym 2006).

2.4.4 Pitkän aikavälin toiminnan korostumisen vaikutus johtamiseen

Osuuskuntien toiminnassa korostetaan pitkän aikavälin merkitystä ja johtamista. Talousjohtajan on huomioitava toiminnan pitkä aikaväli tarkasti toiminnassaan, sillä osuuskuntien kvartaalin sanotaan olevan neljännesvuosisata. Toiminnan ja talouden suunnittelu tehdään monien vuosien päähän, jotta päätökset voidaan tehdä pitkän aikavälin toiminnan mukaisiksi. Pitkän aikavälin johtaminen korostaa yrityksen jatkuvuuden periaatetta. Muun muassa pääomia pyritään kohdentamaan jatkuvuuteen ja toiminnan kannattavuuden takaamiseen pitkällä aikavälillä eikä jakamaan lyhyen aikavälin voittona ulos sijoittajille. (Troberg 2014).

Talousjohtamisen kannalta tärkeä seikka liittyy rahoitukseen, sillä osuuskunnat käyttävät usein tulorahoitusta kasvuun eivätkä vierasta pääomaa. Tulorahoitus on huomattavasti halvempaa kuin vieras pääoma, sillä sille ei tarvitse maksaa korkoa. Sen hankkimiseen ei liity myöskään niin paljon riskejä kuin korolliseen vieraaseen pääomaan (Troberg 2014). Pitkän aikavälin johtaminen korostuu sekä pienemmissä että suuremmissa osuuskunnissa. Osuuskunnat saavat pitkän aikavälin suunnittelulla ja johtamisella usein työllistettyä paremmin ihmisiä kuin muut yritykset.

2.4.5 Jäsenten kaksoisroolin merkitys johtamiseen

Jäsenten kaksoisrooli tuo sekä uhkia että mahdollisuuksia osuustoiminnan hallintoon ja johtamiseen. Toisaalta jäseniä osallistamalla voidaan saavuttaa kilpailuetua, toisaalta taas heikko osallistuminen päätöksentekoon voi jarruttaa osuustoimijan kehittymistä ja taloudellista menestymistä. Heikko osallistuminen toimintaan johtuu usein jäsenten liian vähäisestä ymmärryksestä osuustoimintaa kohtaan. Jäsenet sekoittavat omistajuuden osakeyhtiön sijoittajavetoiseen omistukseen (Jussila, Tuominen & Tuominen 2012). Myös kaupungilla ja maaseudulla on eroja, sillä Jussilan (2007) ja Karhun (2013) mukaan

maaseudulla yhteisöllisyys ja asiakasomistajuus on suurempaa kuin kaupungeissa, koska maaseudulla ihmiset tuntevat useammin toisensa.

Osuustoiminta lähtee käyttäjäomisteisuudesta. Osuuskunnan asiakasomistajat ostavat osuuskunnan tuotteita ja palveluita sekä omistavat hallinnoivat ja rahoittavat osuuskunnan. Asiakasomistajat toimivatkin yrityksen rahoittajina, asiakkaina, edunsaajina ja toiminnan ohjaajina (Karhu 2013; Jussila 2007). Jussilan (2007) mukaan tämä auttaa yhdenmukaistamaan sekä yksinkertaistamaan toimintaa, kun kaikki tehdään asiakkaan hyväksi.

Jäsenten kaksoisroolin mahdollistama läheinen suhde asiakkaisiin helpottaa yrityksen toiminnan kehitystä. Asiakkaiden ehdotuksien, toiveiden ja ideoiden perusteella voidaan kehittää osuuskuntaa paremmaksi. Esimerkiksi S-ryhmä pyrkii toimimaan juuri tällä tavalla (Uski ym. 2007). Tällaisen mallin haasteena on kuitenkin jäsenten heikko osallistuminen toimintaan. Toimintaan pitäisi löytää enemmän halukkaita ja liiketaloudellisesti osaavia jäseniä (Troberg 2014).

Jäsenten tulee huomioida osuustoiminnan omistamiseen liittyvät erot verrattuna osakeyhtiön omistamiseen. Osakeyhtiössä omistaja voi realisoida kasvanutta pääomaa osakkeita myymällä, kun taas osuuskunnassa omistaja hyötyy käytön kautta. Ylijäämällä turvataan osuuskunnan tulevaisuus ja kehitetään kilpailukykyä, jolloin jäsenen saamat hyödyt ovat selkeimmin huomattavissa palveluiden käytöstä saatavista bonuksista. (Troberg 2014; Karhu 2013; Jussila 2007).

2.4.6 Osuustoiminnan arvojen ja periaatteiden vaikutus johtamiseen

Arvot ja periaatteet luovat perustan osuustoiminnan rakenteelle ja johtamiselle (Troberg 2014). Osuustoiminnan arvot ja periaatteet näkyvät seuraavassa taulukossa 4.

Taulukko 4. Osuustoiminnan arvot ja periaatteet. Lähde: (Laurinkari 2004)

Osuustoiminnan arvot	Osuustoiminnan periaatteet
-Omatoimisuus	-Vapaaehtoinen ja avoin jäsenyys
-Omavastuisuus	-Demokraattinen jäsenhallinto
-Tasa-arvo	-Jäsenten taloudellinen osallistuminen
-Oikeudenmukaisuus	-Itsenäisyys ja riippumattomuus
-Solidarisuus	-Koulutus, oppiminen ja viestintä
	-Osuuskuntien keskinäinen yhteistyö
	-Vastuu toimintaympäristöstä

Omatoimisuus on osuustoiminnan ensimmäinen perusarvo ja sillä tarkoitetaan jäsenten mahdollisimman suurta omatoimista osallistumista osuuskunnan toimintaan. Tällä tavoin jäsen oppii enemmän osuuskunnasta ja osuustoiminnasta sekä tutustuu muihin asiakasomistajiin. Toinen arvo, omavastuisuus, tarkoittaa sitä, että asiakasomistajat ovat vastuussa osuuskunnasta ja sen elinvoimaisuudesta. Tasa-arvolla tarkoitetaan jäsenten yhtäläisiä oikeuksia osallistua toimintaan ja päätöksentekoon sekä oikeutta tulla kuunnelluksi. Oikeudenmukaisuus on tapa, jolla osuuskunta kohtelee ja jäseniään, ulkoisia sidosryhmiä ja yhteiskuntaa sekä palkitsee omistaja-asiakkaitaan. Solidarisuudella viitataan jäsenten velvollisuuteen siitä, että osuustoiminta on oikeudenmukaista muita kohtaan ja, että jäsenten yhteiset edut toteutuvat. (Laurinkari 2004).

Osuustoiminnan perusarvot ovat lähtöisin 1800-luvulta. Ne ovat sittemmin muokkautuneet nykyiseen yhteiskuntaan paremmin sopiviksi. Osuustoiminnan perusarvojen lisäksi osuustoiminnalla on myös eettiset arvot. Niitä ovat rehellisyys, avoimuus,

yhteiskunnallinen vastuu ja muista ihmisistä välittäminen (Troberg 2014). Eettiset arvot näkyvät enemmän yhteiskunnalle ja perusarvot jäsenille.

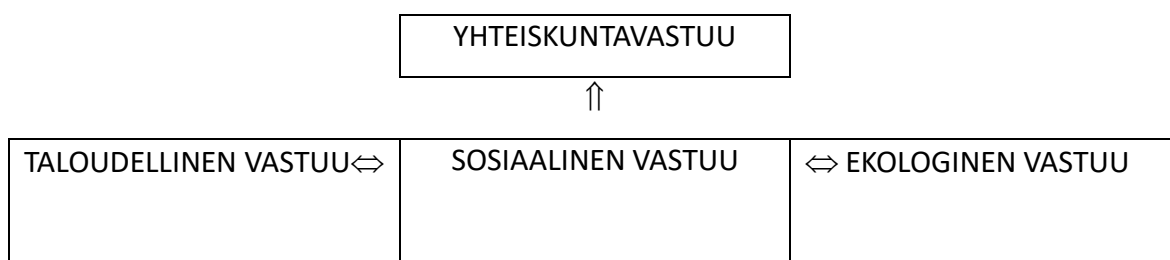
Osuustoiminnan periaatteet ovat johdettu osuuskunnan arvoista. Osuustoiminnan ensimmäinen periaate on vapaaehtoinen ja avoin jäsenyys. Se tarkoittaa sitä, että osuuskunnat ovat vapaaehtoisia organisaatioita, joiden täytyy ottaa syrjimättä jäsenikseen kaikki sellaiset, jotka voivat käyttää osuuskunnan palveluita ja noudattavat niiden sääntöjä. Toinen periaate eli demokraattinen jäsenhallinto tarkoittaa, että päätöksentekoon demokraattisesti valitut jäsenet tekevät osuuskunnan päätökset ja ovat vastuussa niistä jäsenille. Kolmas periaate, jäsenten taloudellinen osallistuminen, tarkoittaa sitä, että jäsenten tulee yhdenvertaisesti ja oikeudenmukaisesti osallistua osuuskunnan pääoman kasvattamiseen. Neljäs periaate eli itsenäisyys ja riippumattomuus tarkoittavat osuuskuntien itsenäisyyttä, joka perustuu jäsenhallintaan ja omatoimisuuteen. Viides periaate, koulutus, oppiminen ja viestintä, tarkoittaa sitä, että osuuskunnan tulee kouluttaa henkilöstöään ja jäsenistöään sekä viestiä osuustoiminnasta yhteiskunnallisesti. Kuudes periaate eli osuuskuntien keskinäinen yhteistyö tarkoittaa, että osuuskuntien tulee paikallisuuden, alueellisuuden, valtakunnallisuuden ja kansainvälisyyden avulla harjoittaa yhteistyötä edistääkseen osuustoimintaa. Seitsemännen ja viimeisen periaatteen, vastuun toimintaympäristöstä, mukaan osuuskuntien on toimittava kestävän kehityksen mukaisesti. (Laurinkari 2004).

2.4.7 Yhteiskuntavastuun vaikutus osuustoiminnan johtamiseen

Yritysten yhteiskuntavastuusta on alettu keskustella enemmän vasta 2000-luvulla. Osuustoiminnassa tämä on kuitenkin ollut jo pitkään vahva arvo, jonka mukaan on pyritty toimimaan. Tästä kertoo hyvin seuraava lause: *”Yhteiskuntavastuu ja yhteiskunnallisten päämäärien edistäminen on sisäänrakennettu osuustoiminnalliseen yritysmalliin”* (Troberg 2014).

Yhteiskuntavastuu kuuluu osaksi osuustoiminnan eettisiä arvoja. Se koostuu sosiaalisesta, ekologisesta sekä taloudellisesta vastuusta (Katso kuvio 2). Yhteiskuntavastuusta

puhutaan usein vain vastuullisuutena. Yhteiskuntavastuun tavoitteena on hyvinvoinnin lisääminen, kestävä taloudellinen menestys ja turvallisuuden lisääminen. Osuustoiminta muun muassa paikallista elinvoimaa lisäämällä edistää sekä jäsenien että muiden sidosryhmien hyötyjä ja näin ollen toteuttaa yhteiskuntavastuuta. (Jussila 2007). Osuuskunnat toteuttavat yhteiskuntavastuuta myös yhteiskunnallisen yrittämisen muodossa, haja-asutusalueiden palvelut turvaamalla ja kehitysyhteistyön muodossa (Troberg 2014).



Kuvio 2. Yhteiskuntavastuun osa-alueet.

Taloudellinen vastuu on sekä tutkimuksen että koko yhteiskuntavastuun tärkein osa-alue. Tutkimuksen kannalta siksi, että talousjohtajien kenttään kuuluu usein enemmän taloudelliset kuin sosiaaliset ja ympäristölliset asiat. Yhteiskunnan ja osuustoiminnan kannalta tärkeintä siksi, koska taloudellinen vastuu on perusta muille yhteiskuntavastuun osa-alueille. Taloudellinen vastuu pitää sisällään tuloksen ja kannattavuuden sekä voiton tavoittelun rajojen asettamisen (Troberg 2014).

Taloudellinen vastuu lähtee osuuskunnan alueellisen hyvinvoinnin edistämisestä. Osuuskuntien investointien painopiste on jäsenten elinympäristössä. Osuustoimijat työllistävät alueellaan eläviä ihmisiä. Osuuskunnat ovat kiinnostuneita investoimaan sellaisiin voimavaroihin, jotka edistävät jäsenten ja yhteisön hyvinvointia ja menestystä. Osuuskunnat investoivat myös ulkomaille ja muihin jäsenistöstä hieman kauempana oleviin kohteisiin, mutta se tehdään usein kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi. Sillä varmistetaan toiminnan jatkuvuus ja sitä kautta jäsenten hyvinvointi. (Troberg 2014).

Sosiaalinen vastuu kohdistuu jäseniin, henkilöstöön ja sidosryhmiin. Osuuskunta on sosiaalisesti vastuussa kaikkien näiden edellä mainittujen ryhmien hyvinvoinnista omalla toiminnallaan. Esimerkiksi S-ryhmä pyrkii Uskin ym. (2007) mukaan muokkaamaan toimintaansa yhteisön toivomien muutosten mukaan, vaikka olisi liiketoiminnallisesti vaikeitakin aikoja meneillään. Osuustoimijat siis pyrkivät näkemään yhteisön kilpailuetuna ja pitämään siitä huolta (Uski ym. 2007).

Osuustoiminnan yhteisöllisyyden katsotaan ulottuvan myös jäsenistön ulkopuolelle (Troberg 2014). Koivuortaan (2008) tekemän tutkimuksen mukaan suomalaisuutta pidetään yhtenä tärkeimmistä yhteiskuntavastuun ominaispiirteistä, koska pankeilla on Suomessa merkittävä rooli kansantaloudessa ja koko talouden tilassa. Kuusterä (2002) korostaa yhteisen edun ajamista oleellisena osana osuuspankkien toimintaa.

Osuuskuntien sosiaalinen vastuu näkyy myös siinä, että he työllistävät ryhmiä, joiden voi olla vaikea työllistyä muuten. Esimerkiksi nuoret, eläkeikää lähestyvät sekä vammaiset työllistyvät paremmin osuuskuntien kuin muiden yritysten toimesta. Osuustoiminnan vastuullisuus näkyy työllistämisen lisäksi myös tuotteiden ja palveluiden laadussa sekä hinnassa. Osuuskunnat ovat edelläkävijöitä hyvien kauppatapojen edistämisessä ja pitävät esimerkiksi reilun kaupan tuotteita korkeassa arvossa. Myös tuotteiden turvallisuus ja kuluttajien suoja otetaan huomioon osuuskuntien toiminnassa. Tulevaisuudessa tuotteiden alkuperän ja tuotantoketjun läpinäkyvyys tulevat entisestään korostumaan kaikkien kaupan alalla toimivien yritysten keskuudessa. (Troberg 2014).

Ympäristövastuulla tarkoitetaan ympäristön kannalta parhaalla mahdollisella tavalla toimimista ja ympäristön suojelun edistämistä (Troberg 2014). Koivuortaan (2008) mukaan osuuskunnan tulisi muun muassa vähentää päästöjä sekä jätteitä ja parantaa tehokkuuttaan ympäristön suojelemiseksi. Kestävän kehityksen edistäminen on uusin osuustoiminnan periaatteisiin lisätty asia. Lisääminen listalle tapahtui vuonna 1995. Kestävän kehityksen mukaisesti osuuskunnat ovat vastuussa toimintaympäristöstään. Ympäristövastuu näkyy hyvin nykyään suurempien osuuskuntien, osuuspankkien ja

keskinäisten vakuutusyhtiöiden yhteiskuntavastuuraportoinnissa. Ympäristövastuuta koskevista asioista tehdään usein yhteistyötä esimerkiksi luonnonsuojeluyhdistysten kanssa (Troberg 2014).

Trobergin (2014) mukaan nykyisin osuustoiminnalla on suuri rooli yhteiskunnallisina yrityksinä erityisesti Euroopassa, mutta myös kasvavassa määrin Suomessa. Esimerkiksi SOTE-palvelujen rakenteelliset muutokset ajavat osuustoiminnan roolia yhteiskunnallisena yrityksenä vahvasti eteenpäin (Troberg 2014). Nykyään muun muassa nuoret vaativat yrityksiltä suurempaa yhteiskunnallista vastuuta, mikä sekin ajaa osuustoiminnan asemaa palvelujen turvaajana eteenpäin (Haanpää & Tuppurainen 2012). Osuustoiminnan käyttämättömyys yhteiskunnallisen yrittämisen muotona Suomessa johtuu Köpän (2010) mukaan siitä, että osuustoiminnan soveltuvuudesta yhteiskunnalliseen yrittämiseen ei vielä tiedetä tarpeeksi ja negatiivisia johtopäätöksiä sekä ennakkoluuloja tehdään liikaa muutamista epäonnistuneista kokeiluista johtuen.

Yhteiskunnallisen yrityksen pyrkimyksenä on yhteiskunnallisten ja yhteisöllisten tavoitteiden toteutuminen. Niiden pyrkimyksenä ei ole tuottaa voittoa vaan yhteiskunnallista hyvää. Yhteiskunnalliset yritykset toimivat pääasiassa työttömien työelämään palauttamisen, koulutuksen, kuntoutuksen, lastenhoitopalveluiden, vanhuspalveluiden ja vammaispalveluiden sekä heikompiosaisten parissa. Yhteiskunnallinen yritys saattaa toimia myös kehitystehtävissä alueella, joka on heikommin menestynyt. Osuustoiminta sopii hyvin juuri tällaisten palveluiden tuottamiseen arvojen puolesta. Yhteiskunnallisten yritysten tekemästä voitosta suurin osa menee toiminnan kehittämiseen tai yhteiskunnallisen hyvän tuottamiseen. Yhteiskunnallisen yrityksen on tärkeää osoittaa toiminnan vaikuttavuus yhteiskunnallisella tasolla. (Troberg 2013 ja 2014).

Osuuskunnilla on tärkeä rooli haja-asutusalueilla. Ne ovat turvaamassa alueen palveluita, mutta myös luomassa alueelle yhteisöllisyyttä, elinvoimaisuutta ja työpaikkoja. Osuustoiminnan avulla pystytään lisäämään harvaan asuttujen alueiden taloudellista aktiivisuutta, jotta ihmisten hyvinvointi tällaisillakin alueilla säilyy. Osuustoiminta voi olla jopa

ainoa keino saada säilytettyä merkittävimmätkin palvelut syrjäseudulla. (Vihinen & Moilanen 2013)

Osuustoiminnalla tuotetut mallit ovat suosittuja kehitysyhteistyön muotoja, joilla voidaan vastata yhteiskunnan taloudellisiin ja sosiaalisiin tarpeisiin. Osuustoiminnalla voidaan vähentää väestön köyhyyttä ja lisätä väestön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia yhteiskunnallisesti. Erityisesti kehitysmaissa osuustoiminta on lisääntynyt juuri näistä syistä. Kehitysmaissa toimiminen on kuitenkin haastavaa johdon kykyjen puutteen sekä valtiovallan osuustoiminnallisen ymmärryksen puutteen takia. (Laurinkari 2004). Osuustoiminnallista yhteistyötä voidaan harjoittaa niin osuuskauppojen, osuuspankkien kuin keskinäisten vakuutusyhtiöidenkin toimesta (Troberg 2014).

Osuustoiminnallisuus kehitysyhteistyönä voi kuitenkin auttaa korjaamaan taloudellista tilannetta sekä sosiaalisia epäkohtia (Laurinkari 2004). Yhteinen omistajuus ja demokraattinen hallinto vahvistavat taloudellista ja sosiaalista kehitystä. Osuustoiminnan kehitysyhteistyön avulla on muun muassa opetettu kehitysmaiden nuorille taloudellisia taitoja. Osuustoiminnallisuus on myös auttanut rauhan säilymisessä ja naisten aseman parantamisessa sekä osallistamisessa taloudelliseen toimintaan. Kehitysyhteistyö toimii parhaiten niin, että osuuskunta rakentuisi alhaalta ylöspäin ja usein tällainen vaihtoehto on paikallisen kulttuurin synnyttämän osuuskunnan tukeminen eikä uuden osuuskunnan perustaminen. (Troberg 2014).

2.4.8 Osuustoimijan johtajalta vaadittava erityisosaaminen

Osuustoiminnassa johtajalta vaaditaan eri ominaisuuksia kuin sijoittajaomisteisissa yrityksissä. Osuustoiminnan johtajalla tulee olla spesifiä tietoa ja koulutusta kuluttajasuuskunnan johtamisesta. Erityisesti strateginen johtaminen on haastavaa kuluttajasuuskunnissa (Tuominen 2013). Tätä tukee Traceyn, Phillipsin ja Haughin (2005) tekemä tutkimus, jonka mukaan osuustoimintaa on huomattavasti monimutkaisempaa johtaa kuin normaalia sijoittajaomisteista yritystä. Davisin (2001) tekemän tutkimuksen

mukaan osuustoimintaa johtavan tulee tuntee osuustoiminnan arvot ja periaatteet ja tietää, kuinka niistä voidaan saada aikaan kilpailuetua osuustoimijalle.

Trobergin (2014) mukaan talousjohtamisen ja arvojohtamisen välillä on suurin ristiriita osuustoiminnan johtamisessa. Toisaalta osuustoimijoiden tulisi toimia tehokkaasti, mutta toisaalta pitäisi muistaa osuustoiminnan arvopohja, joka tarkoittaa jäsenten muodostamaa demokraattista yhteisöä. Nämä kaksi asiaa tulisi saada tasapainoon. Tämä on erityinen haaste osuustoimijoiden talousjohtajille. Millsin (2008) mukaan osuustoimijoiden johtajien tulee muun muassa valita useita taloudellisia prioriteetteja varmistuakseen taloudellisesta menestyksestä. Osuuskunta on kuitenkin ihmisiä, eikä pääomaa varten, jolloin osuuskunnan kasvu joudutaan toteuttamaan jäsenistöä tai jäsenistön osallistumista lisäämällä. Erityisesti jäsenistön toimintaan osallistumisessa osuuskunnilla olisi vielä paljon kehitettävää (Troberg 2014).

Suurten osuuskuntien ja keskinäisten vakuutusyhtiöiden omistajuusrakenteen ollessa monimutkainen, aiheuttaa se haasteita johtamiselle. Suuri jäsenistö omistaa samaan aikaan yrityksen ja on yrityksen asiakkaana. Osuuskunnan tulisi tuottaa omistaja-asiakkailla heidän haluamiaan palveluita mahdollisimman edullisesti ja säilyttää samalla kilpailukyky muihin yrityksiin toimialalla. Tämä kaikki tulee tehdä demokraattisen hallinnon pohjalta. Johdon haasteena on näiden asioiden yhteensovitus. (Troberg 2014). Miten saada kaikille jotain ja kenen toiveisiin palveluista tai tuotteista voidaan vastata ja kenen toiveisiin ei voida. Tällaisiin kysymyksiin osuustoimintaa johtavat henkilöt usein törmäävät.

Osuuskunnan johtajalta vaaditaan samanaikaisesti monipuolisempaa ja laajempaa osaamista. Johtajan osaaminen tulisi nähdä strategisesti merkittävänä tekijänä. Ihmisten johtaminen sekä verkostojen rooli on kasvanut merkittävästi. Hyvät vuorovaikutustaidot, osuustoiminnan ymmärrys ja eettisyys ovat kasvattaneet merkittävyyttään liiketaloudellisen osaamisen rinnalla (Troberg 2014). Tätä tukee Bijmanin (2012) tekemä tutkimus,

jonka mukaan osuuskunnan hallintohenkilöitä tulee kouluttaa ymmärtämään osuustoiminnan erityispiirteitä ja niiden vaikutusta muuhun johtamiseen.

Pienissä osuuskunnissa johtajien osaamisvaatimukset eivät ole samanlaiset kuin suurissa osuuskunnissa. Tämä johtuu siitä, että pienempien osuuskuntien hallinto, johtaminen ja päätöksenteko on huomattavasti yksinkertaisempaa. Myös henkilöstöomisteisen osuuskunnan eli esimerkiksi asiantuntijaosuuskunnan johtaminen poikkeaa suurista osuuskunnista. Pienten ja henkilöstöomisteisten osuuskuntien johtajan osaamisvaatimuksiin kuuluvat muun muassa osuuskunnan talouden ymmärtäminen, asiakassuuntautuneisuus sekä jäsenten innostus ja motivointi (Troberg 2014). Myös hallituksen ymmärrys osuustoiminnan erityispiirteistä on tärkeää osuuskunnan johtamisen ja hallinnon onnistumisen kannalta. Hallitusta voidaan kouluttaa tarpeen mukaan (Troberg 2000).

Osuuskunnan johtajan arvomaailmaan tulisi olla yhteneväinen osuuskunnan arvojen kanssa, sillä osuuskunnan johtaminen perustuu henkilöstön ja eri toimielinten yhteisiin näkemyksiin arvoista, tavoitteista ja toimintatavoista. Sitoutuminen on myös hyvin tärkeää johtajalle, koska jos johtaja ei sitoudu osuuskunnan tavoitteisiin ja toimintaan, on asiakastakaan vaikea saada sitoutumaan. Johdon on tärkeää saada mahdollisimman selkeällä ja ymmärrettävällä tavalla viestittyä jäsenistölle toiminnan tarkoitus, jotta jäsenistö saadaan osallistumaan toimintaan (Tuominen 2013).

Hallituksen tulisi käydä jatkuvaa keskustelua hallintoneuvoston ja osuuskunnasta riippuen edustajiston tai osuuskunnan kokouksen kanssa. Keskustelulla saadut tiedot voivat auttaa jäsenten sitoutumisen ja tyytyväisyyden kanssa. Myös johdon tulee hallituksen tavoin käydä keskustelua jäsenhallinnon kanssa, jotta jäsenten tarpeet ovat selkeitä myös johdolle ja intressiristiriitoja ei pääse syntymään. (Troberg 2014; Huhtala 2013).

Osuuskunnan toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan tehtävänä on jäsenten innostaminen ja yhteen saattaminen. Jäseniä innostamalla ja yhteen saattamalla heidät saadaan paremmin osallistumaan toimintaan, joka perustuu yhteisiin tavoitteisiin.

Avoimen ja helposti lähestyttävän sekä luotettavan ilmapiirin luominen on tärkeää jäsenten sitouttamisessa. Hyvä tiedonvälitys ja vuorovaikutus taas on tärkeää yrityksen sisällä henkilöstön sitouttamiseksi (Troberg 2014). Nilssonin (2001) mukaan sellaiset osuuskunnat menestyvät parhaiten, joiden jäsenillä on mahdollisimman samankaltaiset arvot ja tavoitteet.

Tuomisen ym. (2010) mukaan osuustoiminnan johtajilla käytännön kokemus osuustoiminnan johtamisesta on erityisen tärkeää, koska osuustoiminnan johtamista ei ole riittävästi tutkittu ja saatu kokoon riittäviä tietoja, joiden perusteella johtajia voitaisiin suoraan kouluttaa tehtävään. Osuustoiminnan johtaminen tulee siis oppia käytännössä. Tärkeimpiä ominaisuuksia Tuomisen ym. (2010) mukaan osuuskunnan johtajilla ovat kuitenkin käytännön kokemuksen kautta hankittu sekoitus tietoa, taitoa, asennetta ja ymmärrystä. Myös päätöksentekotaidot sekä visionäärisyys on tärkeää osuustoiminnan johtajalle (Tuominen ym. 2010).

Osuuskunnan johtamisen onnistumiseksi johdon on syytä ymmärtää muun muassa osuuskunnan toiminnan tarkoitus ja omistajien rooli asiakkaina. Toiminnan tarkoituksen vaikuttaa arvopohja, joka vaikuttaa esimerkiksi osuuskunnan rakenteeseen, olemassaolon tavoitteeseen ja päätöksentekoon. Omistajien ollessa asiakkaita tulee asiakkaita kuunnella tarkoin, jotta heidän tarpeensa tunnetaan. Tämä on niin sanottua asiakasrajapinnanjohtamista, mikä on tärkeää osuuskunnan johtajalle. Asiakasrajapinnan lisäksi on tärkeää osata henkilöstöjohtaminen. Näiden molempien onnistumisessa on tärkeää ihmiskeskeisyys, jotta asiakkaat ja henkilöstö saa hyvää ja oikeanlaista kohtelua. (Tuominen 2013 ja 2012).

2.4.9 Osuustoiminnan johtamisen haasteita

Osuustoimintaa johdettaessa selkeästi suurimmat haasteet ovat jäsenkunnan passiivisuus, luottamushenkilöiden edustavuus ja osaamistaso, lyhyen ja pitkänaikavälin etujen tasapainottaminen sekä tiedonkulku ja toimiva johto (Troberg 2014). Osuuskunnan johtamiselle haasteita saattaa tuottaa myös osuuskunnan kasvaminen hyvin suureksi. Tämä

aiheuttaa haasteita osuustoiminnan idean muistamiselle ja sen pitämiselle mukana päätoimissa. Jäsenistö saattaa myös vieraantua osuuskunnasta, jolloin jäsenet eivät ole niin sitoutuneita ja eivät välttämättä ymmärrä osuuskunnan toimintaa niin hyvin. Osuustoiminnan luonne myös asettaa tiettyjä rajoitteita ja vaatimuksia esimerkiksi riskinotolle.

Jäsenkunnan passiivisuus johtuu osuuskunnissa usein siitä, etteivät jäsenet edes tiedosta omistajuuttaan tai vaikutusmahdollisuuksiaan. Osuuskuntien omistajat eivät myöskään usein ole kiinnostuneita osuuskunnan johtamisesta vaan heitä kiinnostaa vain halvemat hinnat tai kattavammat palvelut (Spear 2004; Michelsen 1994). Näiden arvellaan johtuvan pienistä osuuskunnan liittymismaksuista, jäsenistön kouluttamattomuudesta, omistusoikeuksien painottamattomuudesta ja asiakasomistajien tiedottamattomuudesta. Asiakasomistajat eivät myöskään valvo riittävästi lyhyen ja pitkänaikavälin omistajaintressien toteutumista. Osuuskunnan jäsenistön passiivisuus on pitkälti informaation puutetta. Jäsenten tiedostamattomuus mahdollisuuksistaan päästä vaikuttamaan osuuskunnan toimintaan ei edistä myöskään osuuskuntaan sitoutumista. (Jussila ym 2012; Troberg 2014).

Osuustoiminnan arvomaailman painottaminen viestinnässä ja viestinnän lisääminen ovat tärkeimpiä asioita jäsenten passiivisuuden vähentämiseksi. Osuustoiminnan idean tulisi olla selvää jäsenille ja erityisesti vastuullisuutta tulisi korostaa viestinnässä. Henkilöstöomisteisessa osuuskunnassa jäsenistön passiivisuus on todella haasteellista, sillä osan jäsenistä ollessa aktiivisia ja toisten vähemmän aktiivisia, on toiminnan jatkuvuuden kannalta vaikeaa saada aktiivisia pysymään aktiivisina, jos osa ei tee mitään. Osuuskunnilla tämä jäsenten osallistumisaktiivisuus vaatii tasapainoilua erilaisten ihmisten ja heidän halujensa välillä. (Troberg 2008 ja 2014).

Osuustoimijoilla on hankaluuksia jäsenkunnan passiivisuuden takia luottamushenkilöidensä edustavuudessa ja osaamisessa. Luottamushenkilöitä ei välttämättä saada tarpeeksi tai jos saadaan niin heidän osaamisensa ei välttämättä vastaa osuuskunnan toiminnan kehityksen kannalta vaadittavaa tasoa. Ongelma tulee myös siitä, että jäsenistön

passiivisuuden takia luottamushenkilöitä ei valvota ja seurata riittävästi. Valvonnan ja seurauksen puutteen takia voi olla, että luottamushenkilöt ajavat enemmän omia tarpeitaan kuin koko asiakasomistajakunnan intressejä. Erityisesti pienissä osuuskunnissa johdolla ja luottamushenkilöillä tulee olla riittävä taloudellinen ja liiketoiminnallinen osaaminen. (Troberg 2014).

Lyhyen ja pitkän aikavälin etujen tasapainottaminen on erilaista eri liiketoimintaa harjoittavissa osuuskunnissa. Esimerkiksi asiakasomisteisissa osuuskunnissa joudutaan miettimään, miten asiakkaille turvataan palveluiden saatavuus ja edullisuus sekä samaan aikaan toiminnan kannattavuus. Toisaalta tuottajaosuuskunnissa joudutaan miettimään, miten yksittäiselle tuottajalle saadaan vaadittu tulotaso ja samalla turvataan hänen elinkeinonsa pitkällä aikavälillä. Erityisesti pienissä osuuskunnissa tämä lyhyen ja pitkän aikavälin etujen tasapainotus voi olla vaikeaa huonoina aikoina, sillä yksittäisen jäsenen mahdollinen lisäpanos toiminnan turvaamiseksi voi olla merkittävästi suurempi kuin suuremmassa osuuskunnassa (Troberg 2014).

Spearin (2004) ja Nilssonin (2001) mukaan osuuskuntien tavoitteiden monimuotoisuus vaikeuttaa johdon valvontaa, mikä voi lisätä johtamisen hankaluuksia. Tavoitteiden tulisi olla selkeämpiä ja helpommin valvottavia, jotta johdon onnistumista voitaisiin seurata ja tehostaa. Tiedonkulku on ongelmana johtamisessa, sillä usein esimerkiksi asiakasomistajat saavat tietoa johdolta vain medioiden kautta, eivätkä kasvotusten. Tapaamiset johdon ja asiakasomistajien kanssa ovat kuitenkin tärkeitä, jos halutaan rakentaa luottamusta johdon ja jäsenistön välille. Luottamuksen avulla saataisiin jäsenistöä aktiivisemmaksi (Troberg 2014).

Johtamiseen vaikuttaa myös se, mihin tarkoitukseen yritys tai tässä tapauksessa osuuskunta perustetaan. Kaupunkiin perustettavan osuuskunnan tarkoitus voi olla mahdollisimman edullisten palvelujen tarjonta asiakkaille, kun taas maalle perustettavan osuuskunnan tarkoitus voi olla ainoana toimijana tarjota esimerkiksi terveyspalveluja jäsenille. (Troberg 2014; Tuominen 2012)

Tuomisen ym. (2009) mukaan osuuskuntien johdon tulee huomioida erityiset haasteet asiakasomisteisen osuuskunnan johtamisessa. Tällaisia haasteita voivat olla jäsenien tyytymättömyys hallintoon ja päätöksiin, mikä voi johtaa esimerkiksi niin sanottuun jaloilla äänestämiseen tai asioiden julkiseen jakamiseen. Nämä molemmat ovat hyvin vahingollisia osuustoiminnalle, sillä asiakkaiden siirtyminen kilpailijalle sekä huonojen kokemusten jakaminen julkisesti heikentävät osuustoimijan asemaa. (Tuominen ym. 2009)

Taloudellinen mittari ei ole välttämättä paras mittari osuustoiminnalle mittaamaan onnistumista. Parempi voisi olla esimerkiksi jäsenistön saama kokonaisuhyöty ja palveluverkon kattavuus. (Tuominen 2013 ja 2012). Osakeyhtiöissä taas taloudelliset mittarit ovat usein tärkeimpiä toiminnan onnistumisen mittareita. Nykyisin osakeyhtiöissäkin käytetään kasvavissa määrin myös ei-taloudellisia mittareita. Osuuskunnan talousjohtajan onkin kyettävä luomaan ja määrittelemään sopivat mittarit omalle osuuskunnalleen.

2.4.10 Yhteenveto osuustoiminnan vaikutuksista

Yhteenvetona voidaan todeta, että osuustoiminnan erityispiirteet vaikuttavat toimintaan ja johtamiseen hyvinkin monella tavalla. Seuraavassa kuviossa 3 voidaan nähdä, mitkä kaikki asiat vaikuttavat osuustoiminnan johtamiseen.



Kuvio 3. Osuustoiminnan vaikutukset johtamiseen.

3 AINEISTONKERUUMENETELMÄT JA AINEISTON ANALYYSI

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksessa käytettyjä aineistonkeruumenetelmiä, aineiston hankintaa, haastattelun kohteita sekä aineiston analysointia.

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmää valitessa tulee pohtia, miten ja mistä sekä millaista tietoa etsitään. Tutkimusmenetelmä tulee olla sopiva tiedonkeruun tarpeisiin, jotta tutkimustulokset ovat mahdollisimman luotettavia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tietoa kerätään ihmisistä eikä niinkään suuresta datamassasta niin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkimusaineistoa kerätään muun muassa haastatteluiden avulla. Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on aineiston yksityiskohtainen ja monipuolinen tarkastelu. Tulokset perustuvat tutkijan havaintoihin ja tutkittavien kanssa käytäviin keskusteluihin. Tutkittavat valitaan aina tarkoituksenmukaisesti ja tapaukset ovat aina ainutlaatuisia. Tuloksia analysoitaessa pyritään havaitsemaan odottamattomia seikkoja tutkittavasta aiheesta ja tutkimuksen tavoitteena on tutkimuskohteen ymmärtäminen (Hirsjärvi ym. 2013).

Tässä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista tutkimusotetta, koska aiheen ymmärrykseen tarvitaan syvällistä tietoa, jota voidaan saada vain haastattelemalla. Osuustoiminnan johtamista, varsinkin talousjohtamista, ei ole juurikaan tutkittu, jolloin tarvitaan tietoa ihmisiltä, jotka ovat toiminnan ytimessä. Tästä syystä kvalitatiivisella yksilöhaastattelututkimuksella saadaan parempi ymmärrys tutkittavasta asiasta.

3.2 Aineistonkeruu

Tässä tutkimuksessa tietojen keräämiseen käytetään haastattelua sekä muita sekundäärisiä keinoja, joista myöhemmin tässä luvussa. Haastattelut ovat yksi käytetyimmistä kvalitatiivisen tutkimustavan tiedonkeruutavoista. Haastattelussa päästään vuorovaikutukseen haastateltavan kanssa, jolloin siinä voidaan puheen lisäksi analysoida esimerkiksi kehon kieltä, kuten ilmeitä ja eleitä. Näin saadaan monipuolisempaa tietoa ja voidaan ymmärtää vastausten taustalla olevia motiiveja. Haastattelu on myös hyvin joustava ja siitä voidaan toteuttaa erilaisia versioita, kuten teemahaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2001).

Haastattelu on systemaattinen tiedonkeruutapa. Haastattelulle tulee asettaa tavoitteet, joiden avulla pyritään saamaan mahdollisimman luotettavaa tietoa tutkimukseen. Haastattelulajeja on erilaisia, kuten strukturoidut ja strukturoimattomat haastattelut. Strukturoiduissa haastatteluissa on aina samat kysymykset samassa järjestyksessä. Strukturoimattomassa haastattelussa ei ole valmiita kysymyksiä vaan haastattelijalla on vain aihe, josta keskustellaan. Näiden välillä on myös erilaisia haastattelumuotoja, kuten puolistrukturoidut haastattelut. (Hirsjärvi ym. 2013).

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään strukturoitua haastattelua. Se tarkoittaa, että on valmiina haastattelukysymykset, jotka esitetään haastateltaville samassa järjestyksessä. Keskustelu pyritään siis pitämään tietyissä rajoissa kysymysten avulla, mutta annetaan haastateltavalle riittävästi vapautta kertoa asiasta heille tärkeiden näkökulmien ja asioiden kannalta. (Hirsjärvi & Hurme 2001). Tämä tuo esille monipuolisesti sekä tutkijan että tutkittavan näkökulmaa tutkimusaiheesta. Haastattelussa annettiin mahdollisuus myös kertoa vapaasti haastateltavien tärkeiksi näkemistään asioista, joita ei muuten kysymyksissä esiintynyt. Näin voidaan varmistua, että saadaan esille kaikki tärkeä tieto, joka asiaan liittyy.

Kohdejoukko valittiin kvalitatiivisen tutkimusotteen mukaisesti tarkoituksenmukaisella tavalla. Haastatteluissa esiintyvä kohderyhmä koostuu sidosryhmäomisteisten yritysten

talousjohtajista. Valitsemalla haastateltavat vain tietyiltä toimialoilta, joilla molempia yritysmuotoja esiintyy riittävästi, saavutetaan tarkempaa ja luotettavampaa tietoa.

Tutkimuksen haastattelukysymykset tutkija loi itse perustuen teorian pohjalta saatuun ymmärrykseen eri omistusmuotojen vaikutuksesta talousjohtamiseen. Tutkimuksessa keskitytään eroavaisuuksien löytämiseen ja niiden syiden pohtimiseen. Aihetta ei ole vielä juurikaan tutkittu, jotta olisi löytynyt minkäänlaisia esimerkkihaastattelukysymyksiä, joiden pohjalta olisi voinut muokata haastattelukysymyksiä tähän tutkimukseen.

Tutkimuksen haastattelut suoritettiin anonyymisti, jotta yritykset tai henkilöt eivät paljastu ja vastaamishalukkuus kasvaa. Haastateltavat saivat etukäteen haastattelurungon ja kysymykset perehtyäkseen kysymyksiin ja aiheeseen ennen haastattelua. Perehtymällä kysymyksiin etukäteen haastateltavat voivat pohtia vastauksiaan ja saada enemmän tietoa annetuksi. Haastattelut tehtiin Teamsin ja puhelimen välityksellä, koska COVID-19 -pandemia aiheutti tilanteen, jossa kaikkea ylimääräistä kasvokkain tapaamista tuli välttää. Haastattelut suoritettiin erikseen jokaisen haastateltavan henkilön kanssa ja niistä tehtiin muistiinpanot, jotta keskustelua voidaan analysoida myös jälkikäteen. Tutkimuksen luotettavuutta olisi parantanut se, että haastattelut olisi voitu nauhoittaa, mutta haastateltavat eivät sitä asemansa oleellisen ja tärkeän roolin vuoksi halunneet.

Taulukko 4. Aineistotriangulaatio

Yritys	Yritys A	Yritys B	Yritys C	Yritys D	Yritys E	Yritys F
Primääri- nen aine- sito	Haastattelu	Haastattelu	Haastattelu	Haastattelu	Haastattelu	Haastattelu
Sekundääri- nen aine- sto	Yrityksen net- tisivut, vuosi- kertomukset sekä sosiaali- nen media	Yrityksen net- tisivut ja vuosi- kertomuk- set.	Yrityksen net- tisivut, vuosi- kertomukset sekä sosiaali- nen media	Yrityksen net- tisivut ja vuosi- kertomuk- set.	Yrityksen net- tisivut, vuosi- kertomukset sekä sosiaali- nen media	Yrityksen net- tisivut ja vuosi- kertomuk- set.

Edelliseltä sivulta nähtävästä taulukosta 4 voidaan nähdä, miten aineistonkeruu suoritettiin. Aineistoa hankittiin pääasiassa haastatteluilla, mutta myös esimerkiksi yritysten nettisivuilta, vuosikertomuksista sekä sosiaalisesta mediasta. Tutkielmassa lainattu ja käytetty aineisto on peräisin vain primäärisestä aineistosta eli haastatteluista. Sekundäärisesti hankittu materiaali on ollut käytössä vain haastatteluihin valmistautumisessa. Sekundäärisen aineiston käyttö haastatteluihin valmistautumisessa parantaa tutkimuksen luotettavuutta, koska tutkija saa kattavamman kuvan yrityksen toiminnasta jo ennen haastattelua.

3.3 Haastattelun kohteet

Haastatteluiden kohteina olivat eri osuustoimijoiden talousjohtajat. Haastateltavat yritykset toimivat joko päivittäistavarakaupan alalla, pankkitoiminnassa tai vakuutustoiminnassa. Nämä kolme toimialaa valittiin, koska niillä on Suomessa suuria yrityksiä sekä osuustoimijoina että osakeyhtiöinä. Näin varmistutaan tutkimustulosten hyvästä vertailtavuudesta, kun toimialojen erot eivät vaikuta niin paljon tuloksiin. Haastateltavia yrityksiä on yhteensä kuusi, joista kaikki ovat osuustoimijoita. Seuraavalla sivulla esiintyvistä taulukosta 5 nähdään taustatietoa haastateltavista ja haastattelujen kestoista.

Taulukko 5. Haastateltavien taustatiedot.

Haastateltava yritys	Haastateltavan päävastuualue	Haastattelualusta	Pääasialliset työtävät	Haastattelun pituus
Yritys A	Talousjohto	Teams	Taloushallinnosta ja IT:stä vastaaminen.	62 min
Yritys B	Talousjohto	Teams	Taloushallinnosta vastaaminen.	35 min
Yritys C	Talousjohto	Teams	Taloudesta, hallinnosta ja sijoituksesta vastaaminen.	40 min
Yritys D	Talousjohto	Teams	Taloushallinnosta, kiinteistöstä ja toimitiloista vastaaminen.	42 min
Yritys E	Talousjohto	Teams	Taloudesta, rahoituksesta, kiinteistöstä, ja IT:stä vastaaminen.	58 min
Yritys F	Talousjohto	Puhelu	Taloudesta ja operatiivisesta johtamisesta vastaaminen	47 min

3.4 Aineiston analysointi

Haastattelusta saatavaa aineistoa voidaan analysoida niin kvalitatiivisesti kuin kvantitatiivisestikin (Hirsjärvi & Hurme 2001). Tässä tutkimuksessa aineiston analysointiin käytetään teemoittelua ja luokittelua. Näin saadaan mahdollisimman kattava näkemys haastateltavien tärkeiksi kokemista piirteistä ja niiden voimakkuuksista. Teemoittelussa pyritään tunnistamaan haastatteluissa usein esiintyviä piirteitä.

4 TUTKIMUSTULOKSET

4.1 Yritysten luokittelu toimialoittain

Taulukko 6. Yritysten luokittelu.

Yritys	Yritys A	Yritys B	Yritys C	Yritys D	Yritys E	Yritys F
Toimiala	Päivittäistä- varakauppa	Vakuutus- yhtiö	Vakuutus- yhtiö	Pankki	Päivittäistä- varakauppa	Pankki

Yllä olevasta taulukko 6:sta nähdään kaikkien tutkimuksessa mukana olleiden yritysten toimialat. Toimialat tiedettäessä pystytään tarkastelemaan tutkimustuloksia tarkemmin, kun voidaan sulkea mahdolliset toimialojen tuomat vaikutukset pois.

4.2 Talousjohtajien tärkeimmät roolit ja työtehtävät tutkimuksessa esiintyvissä yrityksissä

Yritys A:ssa talousjohtajan tärkeimpiä rooleja olivat taloushallinnosta, kiinteistöistä ja IT:stä vastaaminen, sihteerin rooli erilaisissa hallintoelimissä sekä muutaman erilaisen liiketoimintayksikön johtamisesta vastaaminen. Hän kuului lisäksi johtoryhmään. Työtehtävät ovat enemmän vastuutehtäviä ja suunnanmäärityksellisiä, kuin päivittäistä johtamista. Esimerkiksi liiketoimintayksiköiden päivittäisestä johtamisesta vastaavat yritys A:n talousjohtajan alaisuudessa toimivat henkilöt.

Yritys B:ssä talousjohtajan vastuulla oli taloushallinto. Hän vastasi muun muassa kirjanpidon, maksuliikenteen ja sijoituksen asioista. Yritys B:n talousjohtaja kuului myös johtoryhmään yrityksessä. Työtehtävät sisälsivät myös laskentapalveluista ja yhdestä liiketoiminnan osa-alueesta vastaamista.

Yritys C:ssä talousjohtajan vastuulla olivat talousasiat, hallintoasiat ja sijoitukset. Hänen vastuulleen kuuluu lisäksi henkilöstö ja markkinointi sekä yritysvastuu ja kumppanuudet. Yritys C:ssä talousjohtaja toimii myös sihteerin roolissa monissa eri hallintoelimissä. Työtehtävät ovat tässäkin tapauksessa enemmän suuntien määrittämistä kuin päivittäistä johtamista, sillä talousjohtajalla on alaisia, kuten henkilöstöpäällikkö, joka vastaa käytännön toiminnasta.

Yritys D:ssä talousjohtajan vastuulla olivat taloushallinto, kiinteistö ja toimitilat. Talousjohtaja toimii näiden kolmen osa-alueen tiimien esimiehenä ja vastaa niiden toiminnasta ja suuntien määrittämisestä. Hän ei kuitenkaan juurikaan vaikuta päivittäiseen johtamiseen vaan tiimit ovat itseohjautuvia ammattilaistiimejä. Taloushallinto sisältää yritys D:ssä muun muassa tilinpäätösten teon, johdon raportointia, budjettien laadintaa, laskutusta ja maksuvalmiudesta huolehtimista. Yritys D:ssä talousjohtaja vastaa kiinteistöpuolen päätöksenteosta ja toimitilojen kokonaisvaltaisesta huolehtimisesta.

Yritys E:ssä talousjohtajan vastuulla olivat taloudesta, rahoituksesta, kiinteistöistä, IT:stä ja tietohallinnosta, yhden liiketoimintayksiön asiainhoitamisesta sekä henkilöstöstä ja asiakasomistajahallinnosta vastaaminen. Talousjohtaja toimii yrityksen hallintoelimissä sihteerin roolissa. *”Omistajahallinnon sihteerin roolissa iso vastuu hallinnon toimimisesta”.*

Yritys F:ssä talousjohtajan vastuulla olivat taloudesta ja operatiivisesta johtamisesta vastaaminen. Talousjohtajan tehtäväkenttään kuului siis päivittäinen ja strateginen johtaminen. Yritys F:n talousjohtajan mukaan hänen tärkeitä tehtäviään ovat myös viestijän rooli yrityksen hallitukselle sekä sidosryhmien tiedottajana toimiminen.

4.3 Taloushallinnon roolimutoksen ja digitalisaation vaikutukset talousjohtajien rooleihin

Yritys A:n talousjohtajan mukaan digitalisaatio vaikuttaa taloushallintoon paljon. Rutinointeja saadaan automatisoitua ja liiketoiminnan ohjaaminen helpottuu erilaisten

analytiikan tuottamien raporttien avulla suuresti. Yritys A:lla on käytössään BI-järjestelmiä ja muita analytiikan hyödyntämismenetelmiä liiketoiminnan johtamisen tukena, joista saadaan hyödyllistä tietoa esimerkiksi liiketoimintayksiköiden tuloksesta ja muusta vastaavasta.

Yritys B:ssä talousjohtajan mukaan digitalisaatio on vaikuttanut liiketoimintaan, mutta ei kuitenkaan ihmisten työtä vähentävästi. Digitalisaation tuomia etuja on hyödynnetty enemmän asiakaspalvelun, kuin taloushallinnon puolella. Yritys B:n talousjohtajan mukaan kuitenkin *”yrityksellä on käytössään nykyaikaiset taloushallinnon järjestelmät ja kehittyneet hankintajärjestelmät”*. Taloushallinnon roolia ja työtehtäviä digitalisaatio ei ole kuitenkaan juurikaan muuttanut yritys B:n kohdalla. Talousjohtajan mukaan heillä taloushallinnon tärkein rooli on liiketoiminnan tukeminen, tiedon tuottaminen ja erilaisten viiranomaisvaatimusten täyttäminen.

Yritys C:ssä talousjohtajan mukaan digitalisaatio vaikuttaa paljon kaikkeen yrityksen johtamiseen, myös talousjohtamiseen. Digitalisaatio on muuttanut erityisesti asiakaskäyttäytymistä ja siihen täytyy osata vastata ja tähän onkin käytettävä esimerkiksi analytiikkaa. Yritys C:n talousjohtajan mukaan *”yrityksessä on johdettu jo pitkään tiedolla ja se vaatii kehittyneitä analytiikkaa”*. Yritys C:llä on muutenkin käytössä paljon automatiikkaa ja analytiikkaa, jolla saadaan tuotettua parempaa asiakaskokemusta.

Yritys D:ssä talousjohtajan mukaan digitalisaatio vaikuttaa paljon juuri taloushallintoon, mutta myös asiakkaiden palveluun. *”Digitalisaation avulla on muun muassa automatisoitu laskutus lähes kokonaan sekä hankinnat hoidetaan kätevästi sähköisten järjestelmien kautta”*. Analytiikkaa yritys hyödyntää myös johtamisessaan ja se tulee keskitetyksi yritykselle muun toimijan kautta. Yritys D:ssä digitalisaatio vie asioita koko ajan eteenpäin.

Yritys E:ssä talousjohtajan mukaan *”olla on aika pitkällä jo automatiikan hyödyntämisessä”*. Digitalisaatio vaikuttaa paljon yritys E:n toimintaan ja monia perus töitä ja esimerkiksi talousraportointia on saatu automatisoitua. Automaatiota käytettäessä on kuitenkin

valvonnan rooli korostunut, jotta automaatio tekee asiat oikein. Yritys E pyrkii entisestään kehittämään digitalisaation hyödyntämismahdollisuuksiaan ja näkee digitalisaation suurena mahdollisuutena ja kilpailuetuna.

Yritys F:ssä talousjohtajan mukaan digitalisaatio vaikuttaa paljon kaikkeen toimintaan. Taloushallinnon puolella se vaikuttaa erityisesti nykyaikaisten järjestelmien kautta ja controllerin tehtäviin se vaikuttaa erilaisten työtä helpottavien työkalujen kautta. *”Digitalisaatio tuo eräänlaista nopeutta ja helppoutta taloushallintoon”*. Digitalisaatio on myös yritys F:n toimialalla hyvin edistynyttä ja senkin takia se näkyy niin selvästi toiminnassa. *”Varsinkin tällaisena pandemia-aikana digitalisaatio näkyy muun muassa hyvinä etätyö- ja asiakkaiden etäpalvelumahdollisuuksina”*.

4.4 Paikallisuuden merkitys talousjohtamisessa

Yritys A:n talousjohtajan mukaan: *”Paikallisuus on ydin juttu”*. Hänen mukaansa erityisesti osuustoiminnassa kaikki lähtee juuri paikallisuudesta. Erilaiset yhteistyöt paikallisten yritysten kanssa ovat tärkeitä ja toisaalta yhtä lailla omistajien kaksoisroolin tuoma asiakkuus ovat tärkeitä paikallisuuteen vaikuttavia tekijöitä. *”Paikallisuuden avulla alue tunnetaan hyvin”*. Yritys A:n talousjohtaja myös korostaa paikallisuuden tärkeyttä esimerkiksi tällä lauseella: *”Pärjätään juuri niin hyvin kuin alue pärjää”*. Tällä hän tarkoittaa, että osuustoiminnan kannattavuuskin lähtee alueellisesta elinvoimaisuudesta.

Yritys B:ssä talousjohtajan mielestä paikallisuus ei juurikaan vaikuta heidän taloushallintoon tai talousjohtamiseen, koska yritys toimii koko maan laajuisesti. Hänen mukaansa *”paikallisuus näkyy eniten ehkä oppilaitosyhteistyössä ja pääkonttorin sijainnissa”*. Yritys B kuitenkin pyrkii olemaan alueellisesti lähellä asiakasta, vaikka se ei talousjohtamiseen niinkään vaikuta.

Yritys C:ssä talousjohtajan mukaan paikallisuus näkyy voimakkaasti juuri heidän toiminnassaan. *”Yritys muodostuu paikallisyhtiöistä, mikä on todella tärkeä kilpailuetu”*. Yritys C pyrkii paikallisesti läsnä olemalla tuntemaan asiakkaansa mahdollisimman hyvin ja

kehittämään palveluaan sen mukaiseksi. Paikallisuudella pystytään myös tarjoamaan talousjohtajan mukaan henkilökohtaisempaa palvelua. Yritys C:n talousjohtajan rooliin kuuluu myös kumppanuuksista vastaaminen ja siinäkin näkyy hänen mukaansa vahvasti paikallisuus, jota kuvaa hyvin hänen kommenttinsa *”meillä on vahvat paikalliset kumppanit”*.

Yritys D:ssä talousjohtajan mukaan *”paikallisuus on kaiken A ja O”*. Paikallisuus näkyy muun muassa kiinteistöjen ja toimitilojen puolella, mutta myös esimerkiksi asiakastilaisuuksissa, henkilöstöravintolassa ja yritys D:n osto käyttäytymisessä. Näitä kuvaavat hyvin talousjohtajan toteamukset *”Pyrimme aina suosimaan paikallisia tuottajia ja toimijoita jos se on mahdollista”, ”Asiakastilaisuuksiemme toimitilat on aina paikallisilta vuokrattuja ja tarjottavat paikallisilta yrityksiltä ostettuja”, ”Henkilöstöravintolamme on paikallinen ja se oli tietoinen valinta jo henkilöstöravintolaa valitessa” ja ”paikallisuus vaikuttaa meillä ostokäyttäytymiseen”*.

Yritys E:ssä talousjohtajan mukaan paikallisuus näkyy vahvasti ja *”tulee juuri osuustoiminnan kautta niin vahvasti esille”*. Yritys toimii hyvin paikallisesti ja paikallisuus on merkittävä tekijä kaikessa yritys E:n toiminnassa. Yritys toimii kylä ja kaupunginosa tasolla, jotta ollaan mahdollisimman lähellä asiakasta. Yritys E pyrkii muun muassa osallistamaan paikallisia yrityksen toimintaan erilaisten asiakasomistajakyselyiden avulla. Talousjohtajan mukaan paikallisuus näkyy koko organisaatiossa ja vaikuttaa myös taloushallintoon. Hänen mukaansa paikallisuus on lisäksi vahvistumassa koko ajan.

Yritys F:ssä talousjohtajan mukaan paikallisuus näkyy muun muassa paikallisen nuorisotyön ja paikallisten urheiluseurojen tukemisena. Se näkyy myös toiminnan paikallisuutena ja siinä, että yritys pyrkii palvelemaan ja olemaan yleisesti hyödyllinen paikallisille asiakkailleen. *”Arvostetaan paikallisuutta ja ollaan paikallinen yritys”*. Yritys F:ssä talousjohtajan mukaan yritys myös tekee erilaisia yhteistöitä paikallisten yrittäjien kanssa.

4.5 Yhteiskuntavastuun vaikutus talousjohtamiseen

Yritys A:n talousjohtajan mukaan yhteiskuntavastuu vaikuttaa paljon heidän yrityksensä talousjohtamiseen. Hänen mukaansa se vaikuttaa muutenkin osuustoimijoilla ehkä

enemmän kuin osakeyhtiöillä, johtuen juuri osuustoiminnan arvoista ja luonteesta. Yhteiskuntavastuun vaikutus näkyy muun muassa palveluiden tarjoamisena syrjäisemmillä paikkakunnilla, koulutuksen tukemisena, yhteistyöhankkeina, urheilun ja kulttuurin tukemisena. Näitä kuvaavat hyvin muun muassa seuraavat virkkeet: *”Meille koulutuksen tukeminen on todella tärkeää, sillä saamme sieltä tulevia osaajia”,* *”Pidämme palvelut ihmisten lähellä, jos se on vain mahdollista”* ja *”Rakennamme erilaisia yhteistyöhankkeita ja kumppanuuksia, joista molemmat osapuolet hyötyvät”*. Yhteiskuntavastuun toteutuminen ja vaikutus yritys A:n kohdalla näkyvät myös esimerkiksi alueellisissa investoinneissa, verojen maksuna toimialueelle, ihmisten työllistämisenä, ja merkittävänä kesätöiden tarjoamisena.

Yritys B:ssä talousjohtajan mukaan näkyy hyvin yhteiskuntavastuun huomiointi ja toiminta sen mukaisesti. Tästä esimerkkinä muun muassa nämä talousjohtajan toteamukset: *”Vastuullisuuden ydin on vakavaraisuus ja pyrimmekin turvaamaan asiakkaidemme tulevaisuuden pitämällä yhtiön vakavaraisena”,* *”Yritämme parantaa ympäristöasioitakin vähän kerrallaan”* ja *”Olemme pyrkineet lisäämään henkilöstön määrää koko ajan ja toimimaan siten vastuullisesti”*. Tässä muutamia esimerkkejä, miten yritys B ottaa yhteiskuntavastuun huomioon. Yhteiskuntavastuuta pyritään ajattelemaan yrityksessä monelta kantilta, mutta ensisijaisena on yhtiön korkean vakavaraisuuden ylläpito ja asiakkaiden talouden turvaaminen sitä kautta.

Yritys C:ssä talousjohtajan mukaan *”vastuullisuus on kokonaisuudessaan hyvin tärkeä teema yritykselle”*. Yritys C tekee paikallista yhteistyötä laajasti eri tahojen kanssa muun muassa rahoittamalla toimintaa. Yritys tarjoaa myös asiakkailleen ja yhteiskunnalle erilaisia koulutuksia edistääkseen vastuullista toimintaa. Yritys C:n talousjohtajan mukaan yrityksen sijoituksissa huomioidaan paikallisuus ja sijoitusvarat pyritäänkin sijoittamaan mahdollisimman paikallisesti toiminta-alueelle. Yritys C:n talousjohtajan mukaan yritys myös pyrkii muutenkin edistämään paikallisten ihmisten hyvinvointia ja yleishyödyllisten yhdistysten toimintaa muun muassa lahjoitusten avulla.

Yritys D:ssä talousjohtajan mukaan näkyy yhteiskuntavastuu muun muassa ilmastonmuutoksen hidastamisena, liikunta- ja kulttuuritapahtumien tukemisena, verojen

maksuna paikallisesti, yrityksen vastuullisena rahoituksena, koulutusten tarjoamisena ja erilaisten yhteiskunnallisesti hyödyllisten hankkeiden sponsorointina. Ilmastonmuutoksen hidastamista varten on esimerkiksi hankittu firmalle sähkö- ja hybridiautoja, joilla liikutaan, yrityksessä pyritään vähentämään jätettä ja lajittelemaan kaikki jäte sekä yrityksen toimiston katolle on suunnitteilla aurinkopaneelien asennus. Talousjohtajan mukaan *”yritys myös järjestää esimerkiksi nuorille koulutuksia edistääkseen heidän ymmärrystään yhteiskunnasta ja taloudellisista ilmiöistä”*.

Yritys E:n talousjohtajan mukaan *”yhteiskuntavastuu kumpuaa osuustoiminnasta”*. Yritys E pyrkii tekemään kaiken paikallisen yhteisön ja yhteiskunnan hyväksi. Tämä johtuu juuri osuustoiminnasta, mitä kuvaa talousjohtajan kommentti *”meillä ei ole kasvotonta omistajaa, joka vain maksimoisi omaa tuottoaan”*. Vastuullisuus korostuu yrityksessä vahvasti. Yritys E tekee muun muassa suuria merkittäviä investointeja kiinteistöjen energiatehokkuuteen ja sähkö pyritään tuottamaan uusiutuvista lähteistä, kuten tuulivoiman avulla.

Yritys F:ssä talousjohtajan mukaan yhteiskuntavastuu näkyy muun muassa siinä, että yritys on paikallisesti yksi suurimmista veronmaksajista ja elinvoiman kasvattajista. Yritys F myös käy esimerkiksi kouluissa kertomassa taloudesta nuorille. Yritys F myös järjestää erilaisia kilpailuja lapsille, jotta lapsilla olisi mukavaa tekemistä ja vanhemmat huomasivat yritystoiminnan inhimillisyyden.

4.6 Sijoittajien/jäsenten kaksoisroolin vaikutus talousjohtamiseen

Yritys A:n talousjohtamisessa jäsenistön kaksoisrooli näkyy selvästi. *”Jäsenistölle pyritään tuottamaan parempia palveluita ja jäsenistöä pyritään saamaan myös enemmän aktiivisiksi toimintaan vaikuttajaksi tarjoamalla erilaisia vaikutusmahdollisuuksia”*. *”Jäsenistössä on paljon aktiivisia ja jäsenistön keskiostos on yksi suurimmista koko Suomessa”*. Hallinnossa sen sijaan on vähemmän aktiivisia jäseniä ja hallintoon osallistuvien jäsenten keski-ikä on nousussa. Jäsenistöä on vaikeaa talousjohtajan mukaan vaikea saada hallintoon mukaan. Talousjohtajan mukaan kuitenkin asiakaspalautteen saaminen olisi hyvin tärkeä tapa vaikuttaa

toimintaan ja hän toivookin, että saataisiin enemmän palautetta jäseniltä, jotta tiedetään mihin suuntaan ja miten toimintaa viedään eteenpäin.

Yritys B:ssä talousjohtajan mukaan jäsenistön rooli näkyy niin, että asiakasomistajille pyritään tuottamaan sujuvia palveluita vastuullisesti. Yritys B:ssä *”yksittäiset jäsenet pääsevät vaikuttamaan alueellisesti, mutta yleensä hallintoneuvostossa on enemmän sidosryhmien edustajia”*.

Yritys C:ssä talousjohtajan mukaan on paljon jäseniä, jotka haluaisivat toimia hallinnossa, tätä kuvaa hyvin talousjohtajan kommentti *”meillä on paljon asiakkaita, joita kiinnostaisi eri hallintoelimityksissä toimiminen ja he kyselevätkin miten niihin pääsisi mukaan”*. Jäsenten kaksoisrooli asiakkaana ja omistajana näkyy myös hinnoittelussa, joka pyritäänkin tekemään mahdollisimman edulliseksi jäsenille. Kaksoisrooli näkyy yritys C:n talousjohtajan mukaan myös siinä, ettei ole intressiristiriitoja asiakkaiden ja omistajien välillä.

Yritys D:ssä talousjohtajan mukaan omistaja-asiakkaiden rooli näkyy selvästi. Yritys pyrkii ajattelemaan kaiken toiminnan jäseniään hyödyttäväksi ja pyrkii pitämään yhtiön turvalisena ja vakavaraisena kumppanina asiakasomistajilleen. Yrityksessä myös osuustoiminnasta johtuen asiakasomistajat ovat ylimpiä päättäviä elimiä, jotka määrittävät suunnat. *”Jäsenistö valitsee edustajiston, joka valitsee hallintoneuvoston, joka taas valitsee hallituksen jne..., mikä taas näkyy niin, että asiakasomistajat tekevät päätökset siitä mihin suuntaan mennään”*.

Yritys E:ssä talousjohtajan mukaan jäsenen kaksoisrooli näkyy muun muassa asiakaslähtöisessä ajattelussa. *”Jäsenten kaksoisrooli tekee toiminnasta hyvin asiakaslähtöistä”*. Asiakasomistajat pääsevät vaikuttamaan muun muassa edustajiston kautta, mutta myös muilla tavoilla, kuten kyselyihin osallistumisten avulla. Jäsenistön aktiivisuuden taso on talousjohtajan mukaan kasvamassa koko ajan.

Yritys F:ssä talousjohtajan mukaan jäsenten kaksoisrooli ei vaikuta hirveästi johtamiseen. Yritys F pyrkii palvelemaan kaikkia asiakkaitaan mahdollisimman tasapuolisesti. *”Omistaja-asiakkuus näkyy jäsenille ehkä halvempina hintoina ja palkkioina onnistuneesta toiminnasta”*. Yritys F:ssä hyvin pieni osa jäsenistä on mukana hallinnossa ja päättävissä elimissä, mutta ne, jotka ovat niin ovat hyvin aktiivisia.

4.7 Omistusmuotojen tuomat haasteet talousjohtamiseen

Yritys A:n talousjohtajan mukaan juuri osuustoiminnassa vaikeutena on saada pidettyä hallinnon rooli selkeänä. *”Politiikka täytyy pitää pois ja hallinnon tulee tuntea roolinsa”*. Hänen mukaansa on myös toinen selkeä haaste osuustoiminnan johtamisessa, joka liittyy osuustoiminnan periaatteisiin ja arvoihin. *”Ei saa sortua siihen, että mennään liikaa aate edellä ja unohdetaan liiketoiminta”*. Tällä hän tarkoitti sitä, että pitää muistaa, että osuustoiminnankin tulee olla kannattavaa liiketoimintaa. Tällöin jäsenillekin pystytään tarjoamaan parempia etuja ja palveluita. Tämän tiivistää hyvin talousjohtajan lause: *”Tuloksellisuus on vastuullisuuden ydintä”*.

Yritys B:ssä talousjohtajan mukaan omistusmuoto ei ole aiheuttanut koskaan haasteita. Hän näki omistusmuodon enemmänkin mahdollisuutena tehdä asiat ketterämmin. Yritys B:n talousjohtajan mukaan *”osuustoimijalta puuttuu ristiriita siitä, että olisi erikseen asiakas ja omistaja”*. Ristiriidan puuttuminen helpottaa tekemistä, kun hyödyt ajatellaan aina molempien kannalta eikä niin, että tarvitsisi pohtia kumman etua ajetaan. Yritys B:ssä talousjohtajan mukaan kuitenkin on tärkeää muistaa taloudellinen vastuu eli se, että liiketoiminnan täytyy olla aina kannattavaa, jotta se on vastuullista omistaja-asiakkaankin kannalta.

Yritys C:ssä talousjohtajan mukaan osuustoiminta omistusmuotona ei tuota haasteita. Se on enemmänkin mahdollisuus kyseisellä toimialalla ja sillä on myös pitkät perinteet, joka vain vahvistaa sen asemaa toimivana omistusmuotona.

Yritys D:ssä talousjohtajan mukaan *”osuustoiminnan haaste näkyy ehkä siinä, että tietynlainen nopeus esimerkiksi päätöksenteossa puuttuu verrattuna osakeyhtiöihin”*. Hänen mukaansa se kuitenkin on toisaalta etu, kun päätöksiä tehdään hallitummin ja harkitummin. *”Asioita joudutaan pysähtymään ja miettimään aidosti”*. Osoittautunut talousjohtajan mielestä erittäin hyväksi omistusmuodoksi toimialalle.

Yritys E:ssä talousjohtajan mukaan osuustoiminta yrityksen omistusmuotona ei tuota niinkään haasteita. Hän näkee omistusmuodon enemmänkin mahdollisuutena esimerkiksi paremman hallinnon vuorovaikutuksen ja asiakaslähtöisyyden vuoksi.

Yritys F:ssä talousjohtajan mukaan osuustoiminta on jo niin pitkään ollut käytössä ja on hyvin selkeä omistusmuoto, joten se ei aiheuta selkeitä haasteita. Talousjohtajan mukaan hän kuitenkin näkee tulevaisuuden haasteena sen, että saadaanko ihmisiä enää sioutumaan osuustoiminnan hallintoon. *”Maailma muuttuu ja nuoret eivät ole enää niin kiinnostuneita tällaisista hallinnollisista tehtävistä, kun on niin hektistä muuten työssä ja muussa elämässä, joten halukkaita voi olla vaikeampaa löytää”*.

4.8 Pitkän ja lyhyen aikavälin korostuminen talousjohtamisessa

Yritys A:lla korostuu talousjohtajan mukaan selkeästi enemmän pitkä aikaväli. Strategiaa ja muita lyhyen aikavälin asioitakin on, mutta toimintaa kuvaa hyvin seuraavat kaksi talousjohtajan lausetta: *”osuustoiminnan kvartaali on 25 vuotta”* ja *”ei hötkyillä turhaan päätöksissä vaan katsotaan rauhassa mitä tehdään”*. Osuustoiminnassa yleisesti korostuu enemmän pitkä aikaväli ja niin oli yritys A:llakin.

Yritys B:ssä korostuu enemmän lyhyt kuin pitkä aikaväli. Yritys B:ssä talousjohtajan mukaan *”olemme mallioppilas mutkattomuudessa ja pystymme tekemään nopeasti päätöksiä”*. Yritys B:ssä mennään yleensä kalenterivuosi kerrallaan ja loppuvuodesta tehdään seuraavan vuoden budjetit ja toimintasuunnittelu. Strategia ajatellaan yleensä noin kahden tai kolmen vuoden päähän normaalin viiden vuoden sijaan.

Yritys C:ssä talousjohtajan mukaan korostuu selvästi enemmän pitkä aikaväli. Hänen mukaansa se johtuu todennäköisesti paljon juuri omistusmuodosta ja toimialan vaikutuksesta liiketoimintaan. Muun muassa lakien asettamat vaatimukset aiheuttavat pakollista pitkän aikavälin suunnittelua, mutta myös osuustoiminnan tuoma odotus yrityksen vakavaraisuudesta, vaikuttavat pitkän aikavälin korostumiseen talousjohtamisessa.

Yritys D:ssä talousjohtajan mukaan korostuu enemmän pitkä aikaväli, mutta hän ei silti tekisi selkeää erottelua pitkän ja lyhyen aikavälin välille. Yritys D:llä on kuitenkin käytössään esimerkiksi rullaava strategia, jota pyritään päivittämään koko ajan, jotta se vastaa parhaiten sen hetken tarpeisiin. Yritys D siis pyrkii tasapainottelemaan pitkän ja lyhyen aikavälin välissä, jotta pitkällä aikavälillä saadaan pidettyä hyvä vakavaraisuus, mutta toisaalta mennään kuitenkin koko ajan muuttuvan maailman tilanteen mukaan.

Yritys E:ssä talousjohtajan mukaan korostuu enemmän pitkän aikaväli. Yritys pyrkii pitämään itsensä hyvin vakavaraisena pitkällä aikavälillä ja miettimään koko ajan missä sen tulisi olla esimerkiksi kymmenen vuoden päästä, jotta se vastaa parhaiten asiakkaiden tarpeisiin ja vaatimuksiin. Yritys E:ssä mietitään kuitenkin myös lyhyttä aikaväliä ja *”yritys pyrkii olemaan mahdollisimman ketterä lyhyellä aikavälillä, jotta voidaan vastata asiakkaiden tarpeisiin myös nopeasti muuttuvissa tilanteissa, kuten tässä COVID 19-pandemiassa”*.

Yritys F:ssä talousjohtajan mukaan korostuu enemmän lyhyt aikaväli. Yritys pyrkii katsomaan asioita kuukausitasolla ja tekemään päätöksiä sen mukaan. *”Eryityisesti tällaisena pandemia-aikana on siirrytty vielä lyhyempään aikaväliin taloudellisen tilanteen tarkastelussa ja siihen reagoimisessa”*. Yritys F kuitenkin pitää pitkän aikavälin vakavaraisuutta tärkeänä seikkana, jolloin sitä ja sijoituksia tarkastellaan pitkällä aikavälillä.

4.9 Yrityksen arvojen vaikutus talousjohtamiseen

Yritys A:n talousjohtajan mukaan yrityksen arvot vaikuttavat talousjohtamiseen monella tavalla. Osuustoiminnan mukanaan tuomat arvot näkyvät hyvin muun muassa yhteiskuntavastuussa, paikallisuudessa ja jäsenten palvelemissa. Yritys A:n talousjohtajan

mukaan: *”Arvot voivat olla joskus myös ristiriidassa”*. Tämä näkyy muun muassa kauppojen sulkemisessa. *”Osuustoiminnan avulla pyritään tarjoamaan palveluita muun muassa pikku paikkakunnille, joissa se ei välttämättä olisi muuten mahdollista, mutta joskus liiketoiminnallisista syistä niitäkin kauppvoja joudutaan sulkemaan”*. *”Jokaisen yksikön pitää pystyä maksamaan laskunsa”*. Pitää siis muistaa, että osuustoimintakaan ei pysty tappiollisena liiketoimintana tarjoamaan jäsenilleen parempia palveluita.

Yritys B:ssä talousjohtajan mukaan arvot vaikuttavat kaikkeen toimintaan mukaan lukien talousjohtaminen. Kaikessa yrityksen tekemisessä pyritään muistamaan luvatut arvot ja näin tekemään toiminnasta asiakkaille eli myös omistajille helppoa, vaivatonta ja vastuullista. Tätä kuvaa talousjohtajan lause *”pyrimme hoitamaan aina asiat mutkattomasti ja vastuullisesti”*.

Yritys C:ssä talousjohtajan mukaan *”yrityksen arvot vaikuttavat kaikkeen johtamiseen, myös talousjohtamiseen”*. Hänen mukaansa ne näkyvät muun muassa paikallisten hankkeiden rahoittamisessa ja edistämisessä sekä paikallisten omistaja-asiakkaiden etujen ajamisessa.

Yritys D:ssä talousjohtaja kertoo *”kaiken lähtevän liikkeelle arvoista”* ja arvojen vaikuttavan talousjohtamiseen, mutta näkyvän myös kaikessa muussa yrityksen toiminnassa. Tätä kuvaa hyvin talousjohtajan toteamus *”pyritään turvaamaan asiakkaiden taloudellinen menestys ja hyvinvointi, jotta asiakas voi luottaa meihin”*. Yritys D pyrkii myös turvaamaan vakaaruuden, jotta voidaan olla luotettava kumppani kaikissa maailmantilanteissa.

Yritys E:ssä talousjohtajan mukaan *”arvot ovat taustalla ohjaamassa kaikkea tekemistä”*. Hänen mukaansa arvot näkyvät talousjohtamisessa kokonaisuuden kautta, kun arvot vaikuttavat kokonaisuuteen, jossa talousjohtaminen on vain yksi osatekijä. Arvot ovat yrityksellä eräänlainen ohjaava tekijä, joka vaikuttaa mihin suuntaan toimintaa viedään.

Yritys F:ssä talousjohtajan mukaan *”kaiken perustana ovat arvot”*. Hänen mukaansa arvojen huomioimisessa ja niiden mukaan tekemisessä on kuitenkin syytä muistaa arvojen

päivitys. Maailman ja tilanteiden muuttuessa arvojakin tulee tarkastella ainakin vuositasolla uudestaan ja arvojen tulee olla päivitetty tilanteen mukaiseksi, jotta niistä on hyötyä toiminnassa. Tätä kuvaa hyvin talousjohtajan kommentit *”arvoilla on vaikutusta toimintaan, mutta arvojen päivitys on tärkeämpää muistaa tasaisin ajoin”* ja *”arvoja kannattaa miettiä ja päivittää”*.

4.10 Omistusmuotojen tuomien erojen vaikutus osaamiseen ja ominaisuuksiin, joita talousjohtajalla tulisi olla

Yritys A:n talousjohtajan mukaan ainakin liiketoiminnan kokonaiskuvan ymmärtäminen ja riittävä talousymmärrys ovat ominaisuuksia, joita hänen mielestään talousjohtajalla tulisi olla. Hän oli kuitenkin sitä mieltä, että ne ovat hyvin yleispäteviä niin osakeyhtiön kuin osuuskunnankin talousjohtajan rooliin. Hänen mukaansa talousjohtajan tulisi myös *”tietää vähän kaikesta mitä yritys tekee ainakin jonkin verran”*. Osuustoiminnassa selkeästi eroava tekijä on pidempi aikajänne ja tulospittareiden erilaisuus verrattuna osakeyhtiöihin. Tämä tulisi yritys A:n talousjohtajan mukaan talousjohtajien osata.

Yritys A:n talousjohtajan mukaan osuustoimintaan liittyvää koulutusta on vielä harmillisen vähän Suomessa, kun kuitenkin Suomessa on niin paljon osuustoimintaa. Hänen mukaansa koulutus on kuitenkin lisääntynyt viime vuosina ja suunta on oikea. Hän toivoisi, että enemmän olisi kouluissa mahdollisuuksia osuustoiminnan koulutukseen ja tutkimukseen. Osaaminen talousjohtajan mukaan tulee vielä toistaiseksi ainakin enemmän käytännön kautta.

Yritys B:n talousjohtajan mukaan *”talousjohtajan tulisi ymmärtää talouden lainalaisuudet ja toimintamekanismit”*. Hänen mukaansa talousjohtajan tulisi myös ymmärtää yhtiön talouden rakentuminen ja yhtiön toimiala. Yritys B:n talousjohtajan mukaan talousjohtamista ei opita kouluissa tai yliopistoissa vaan työelämässä, on sitten kyse osuustoiminnan tai osakeyhtiön johtamisesta.

Yritys C:ssä talousjohtajan mukaan talousjohtamisessa tarvitaan samojen osa-alueiden hallintaa niin osuustoiminnassa kuin osakeyhtiössäkin. Yritys C:n talousjohtajan mukaan talousjohtajan tulisi ainakin ymmärtää taloudesta kokonaisuutena. Kuitenkin eroina hän mainitsee muun muassa sen, että osuustoimintaa johdettaessa tulee muistaa pitkän aikavälin ja omistaja-asiakkaiden roolin korostuminen. Yritys C pyrkii pitämään johtamisensa mahdollisimman asiakasläheisenä ja paikallisena, jotta *”yritys ei irtaannu liikaa asiakkaasta.”* Näin toimimalla ymmärretään paremmin toiminnan tarkoitus ja asiakkaan tarpeet, minkä takia yritys C pystyy tarjoamaan juuri heidän asiakasomistajiensa näköisiä palveluita.

Yritys D:n talousjohtaja uskoo, että talousjohtajien roolit ja tehtävät ovat hyvin samantaisia omistusmuodosta riippumatta. Hän korostaa, että talousjohtajan tulisi tuntea liiketoiminta ja ymmärtää kokonaisuuksia. Hänen mukaansa eri taloudellisten tapahtumien vaikutuksia, syitä ja seurauksia olisi myös oleellista ymmärtää. Yritys D:n talousjohtajan mukaan *”talousjohtajalla olisi hyvä olla ymmärrystä koko liiketoiminnasta eikä vain laskentatoimesta”*.

Yritys E:n talousjohtajan mukaan talousjohtamisessa tulee osata erityisesti talouden toiminnan perusasiat. Hänen mukaansa talousjohtajan tulee ymmärtää entistä enemmän myös eri liiketoiminnan osa-alueista. *”Talousjohtajan rooli on myös entistä enemmän liiketoiminnan sparraamista ja haastamista lukujen kautta”*. Talousjohtajan mukaan talousjohtamisessa korostuu nykyään myös strateginen ajattelu ja suunnittelu. Osuustoiminnan talousjohtajan tulisi ymmärtää hallinnon roolin erilaisuus ja pitkän aikavälin korostuminen toiminnassa.

Yritys F:n talousjohtajan mukaan talousjohtajan tulisi osata erityisesti hyvät kommunikointitaidot. *”Kaikkien sidosryhmien tulee tietää mitä ollaan tekemässä ja miksi”*. Viestintä talouden asioista niin kuin muistakin on tärkeää erityisesti firman sisällä, jotta kaikki ymmärtävät erilaisten suuntien ja päätösten tarkoituksen. Talousjohtajan tulisi myös osata talousosaamisen kehittäminen niin itsensä kohdalla kuin koko firmankin tasolla.

Talousjohtajan tulee olla myös hyvä muutosjohtaja ja pysyttävä perillä esimerkiksi järjestelmäkehityksessä.

4.11 Muut merkittävät esille nousseet seikat talousjohtajien rooleihin

Yritys B:n talousjohtajan mukaan talousjohtajien yleensä tulisi *”hallita talouden tuntemus, liiketoiminnan ymmärrys, toiminnan vakavaraisuuden merkitys ja se, että asiakaspalvelu on kaiken toiminnan kärki”*. Yritys B onkin ollut asiakaspalvelussa monena vuonna ihan toimialansa kärjessä. Tähän on pystytty vaikuttamaan osuustoiminnan avulla.

Yritys F:n talousjohtajan mukaan muutos on menossa koko ajan yritystoiminnassa ja maailmassa ja se on tiedostettava ja siinä on pyrittävä pysymään mukana. *” Talousjohtajan on osattava muutoksen hallinta”*.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tutkielman viimeisessä luvussa käsitellään tutkielman johtopäätöksiä ja verrataan niitä aiempiin tutkimustuloksiin sekä tehdään yhteenveto. Luvussa käsitellään lisäksi tutkimuksen luotettavuutta ja jatkotutkimusehdotuksia, joita nousi esille tutkimuksen aikana.

5.1 Johtopäätökset

Tutkielmassa tutkittiin teorian pohjalta esille nousseiden aihepiirien avulla omistusmuodon vaikutusta talousjohtajien rooleihin ja tehtäviin Suomalaisissa yrityksissä. Aihepiirit valittiin suuren teoriassa esiintyvyyden ja ajankohtaisuuden avulla. Seuraavaksi tehdään johtopäätöksiä aihepiirien vaikutuksista talousjohtajien rooleihin ja tehtäviin.

5.1.1 Talousjohtajien roolit ja työtehtävät

Talousjohtajien roolit ja työtehtävät sisälsivät poikkeuksetta yrityksen taloushallinnosta vastaamisen. Muita työtehtäviä olivat muun muassa IT:stä vastaaminen yritys A:ssa ja yritys E:ssä sekä kiinteistöstä ja toimitiloista vastaaminen yrityksissä A, D ja E. Muita tutkimuksessa esiintyneitä talousjohtajien vastuualueita olivat sijoitustoiminta ja rahoitus sekä sihteerin rooli erilaisissa hallinnollisissa toimielimissä, kuten hallintoneuvostossa. Talousjohtajien mukaan heidän rooleihinsa ovat vaikuttaneet muun muassa oma osaaaminen ja tausta, jolloin vastuualueita on muokattu niiden mukaisiksi.

Talousjohtajien rooleihin vaikuttavat esimerkiksi organisaation rakenne ja koko sekä toimiala (Chang ym. 2014). Toimialan vaikutus on merkittävä ja sen vaikutus pyrittiin minimoimaan tutkimuksessa ottamalla yritykset vain muutamalta tietyltä toimialalta. Hoi-tashin ym. (2016) mukaan talousjohtajien rooleihin vaikuttaa myös taloudellinen asiantuntemus, joka myös tutkimuksessa nousi talousjohtajien kertomuksista esille. Esimerkiksi yritys A:n talousjohtajan mukaan talousjohtajan tärkein ominaisuus on talouden

tuntemus. Cagliion ym. (2018) mukaan talousjohtajan taloudellinen asiantuntemus vaikuttaa muun muassa taloudellisen raportoinnin laatuun.

Koulutus on Cagliion ym. (2018) sekä Dattan ja Dattan (2014) mukaan talousjohtajan rooleihin vaikuttava tekijä. Myös työkokemus on Hoitashin ym. (2016) ja Cagliion ym. (2018) mukaan talousjohtajien rooleihin vaikuttava tekijä. Haastateltavilta ei kuitenkaan selvitetty tutkimusta varten koulutustaustaa tai työkokemusta, jotta anonymiteetti säilyisi paremmin, kun henkilö ei ole niin yksilöitävissä.

5.1.2 Digitalisaation ja taloushallinnon muuttuvan roolin vaikutus talousjohtajien rooleihin ja tehtäviin

Kaikkien yritysten kohdalla nousi selvästi esille, että digitalisaatio on vaikuttanut yrityksen toimintaan ja taloushallinnon rooliin. Jokaisessa yrityksessä se on kuitenkin näkynyt hieman eri tavoilla ja osa-alueilla. Esimerkiksi yritys B:ssä, C:ssä ja D:ssä se on vaikuttanut enemmän asiakaspalvelun ja asiakaskäyttäytymisen puolella, mutta myös taloushallinnossa. Yritys A:ssa, E:ssä ja F:ssä se taas on vaikuttanut paljon juuri taloushallintoon muun muassa helpottamalla rutiinitöitä ja tarjoamalla nopeutta sekä ketteryyttä päätöksentekoon ja raportointiin.

Mollin ja Yigitbasioglun (2019) mukaan esimerkiksi tekoäly ja big data tulevat muuttamaan laskentatoimen työtehtäviä automatisoidumpaan suuntaan. Työtehtäviä lähtee ihmisiltä, koska koneet tekevät ne nopeammin. Tähän otti kantaa myös muutama talousjohtaja, jotka ovat huomanneet jo näin käyneen. Ihmisten rooli valvojina, päätöksentekijöinä sekä ongelmanratkaisijoina kuitenkin korostuu, koska automaatio saattaa tehdä välillä virheitä tai vääriä päätelmiä. Thomsonin (2018) mukaan data-analytiikkataidot ja strategisen johtamisen taidot tulevat korostumaan tulevaisuudessa.

5.1.3 Paikallisuuden vaikutus talousjohtamiseen

Paikallisuus oli kaikissa paitsi yhdessä yrityksessä todella merkittävässä roolissa. Paikallisuus näkyi muun muassa alueellisina yhteistöinä, sponsorointeina ja investointeina. Ainoastaan yritys B:ssä paikallisuus ei juurikaan vaikuttanut toimintaan. Heillä se näkyi ainoastaan pääkonttorin sijainnissa ja paikallisena oppilaitosyhteistyönä. Osuustoimijat vahvistavat alueellista yhteisöllisyyttä ja usein juuri osuustoimijat ovat toimineet alueellaan pisimpään, mikä kertoo paikallisuudesta (Troberg 2014). Tämän kommentoi useampi talousjohtaja, että he ovat toimineet alueellisesti jopa yli sata vuotta.

Trobergin (2014) mukaan osuustoimijat yleensä panostavat paikallisuuteen, sillä se lähtee osuustoiminnan arvoista ja luo yritykselle kilpailuetua. Osuustoiminnan taloudellinen menestyminen perustuu paikalliseen taloudelliseen hyvinvointiin, sillä jos alueella ei mene hyvin, ei mene yritykselläkään hyvin (Tuominen ym. 2006). Paikallisella toiminnalla tunnetaan alue paremmin ja voidaan tehdä päätökset ketterämmin. Tämä näkyi osuustoimijoiden toiminnassa ja tämän olivatkin kaikki muut paitsi yritys B ottaneet hyvin vakavasti. Yritys B koki valtakunnallisuuden olevan heille etu.

Paikallisuuden avulla osuustoimijat pystyvät myös tarjoamaan palveluita siellä, missä muut eivät niitä välttämättä heikon kannattavuuden takia tarjoaisi. Tässä kuitenkin täytyy muistaa, että yrityksen tulee silti kokonaisuudessaan olla kannattava, jotta se ei kaadu (Jussila 2007; Tuominen ym. 2006). Tämä asia nousi esille yritys A:n talousjohtajan kanssa haastattelussa. Heillä on juuri vastaavia tilanteita ollut, että tarjotaan palveluita laajasti myös heikommin kannattavilla alueilla.

5.1.4 Yhteiskuntavastuun vaikutus talousjohtamiseen

Yhteiskuntavastuu näkyi selvästi kaikkien talousjohtajien tehtävissä ja nousi esille monesti haastatteluissa eri teemojen kohdilla. Yhteiskuntavastuu näkyi muun muassa investointeina, verojen maksamisena, suurena työllistämisenä, koulutuksen ja kulttuurin tukemisena, oppilaitosyhteistöinä ja monena muuna toimintana. Kaikissa yrityksissä oli

otettu yhteiskuntavastuun kantaminen todella tärkeäksi teemaksi ja talousjohtajien mukaan siihen vaikutti varmasti osuustoiminta yritysmuotona.

Trobergin (2014) mukaan osuustoimijoilla investoinnit sijoittuvat jäsenten elinympäristöön, mikä näkyy myös tutkimuksen kohdeyrityksissä. Hänen mukaansa osuustoimijat myös työllistävät alueellisesti paljon ihmisiä, myös sellaisia ihmisiä, joiden voisi olla vaikea muuten työllistyä, kuten esimerkiksi jostain sairaudesta kärsivien, nuorten tai eläkeikää lähestyvien. Osuustoimijat pyrkivät myös huolehtimaan jäsentensä ja alueensa hyvinvoinnista omalla toiminnallaan, mikä sekin piti tutkimuksen kohdeyrityksissä paikkansa. Trobergin (2014) mukaan osuustoiminnassa vastuullisuus näkyy myös tuotteiden tai palveluiden hinnoittelussa eli osuustoimijat pyrkivät myymään tuotteita ja palveluita edullisemmin, jotta kaikilla olisi paremmin varaa niihin. Tämä oli yksi seikoista, joka nousi juuri esille monessa haastattelussa.

5.1.5 Jäsenten kaksoisroolin vaikutus talousjohtamiseen

Jäsenten kaksoisrooli eli asiakasomistajuus vaikutti paljon toimintaan yrityksissä A, B, C, D ja E kun taas yrityksessä F, sillä ei ollut niin suurta vaikutusta toimintaan. Heidän mukaansa kaikkia asiakkaita pyritään palvelemaan yhtä hyvin, mutta asiakasomistajille tulee jotain jäsenetuja kuitenkin. Oli mielenkiintoista huomata, kuinka suuria eroja tässä oli, vaikka asiakasomistajuus on niin merkittävä osa osuustoimintaa ja osuustoiminta lähtee kuitenkin omistaja-asiakkaista. Omistaja-asiakkuus toi yritys A:n, B:n C:n, D:n ja E:n talousjohtajien mukaan selkeyttä toimintaan, kun ei ole intressiristiriitoja asiakkaiden ja omistajien etujen välillä. Tätä ajatusta tukee Jussilan (2007) tekemä tutkimus, jonka mukaan asiakasomistajuus auttaa yhdenmukaistamaan ja yksinkertaistamaan toimintaa ja päätöksentekoa, kun hyöty menee kuitenkin samalle henkilölle.

Talousjohtajien mukaan jäsenet osallistuvat nykyisin suhteellisen hyvin toimintaan, mutta vielä aika vähän hallintoon. Hallintoon uusien sukupolvien innostaminen onkin koettu haasteeksi ja pyritty lisäämään osallistumista toimintaan muita reittejä kehittäen.

Trobergin (2014) mukaan jäsenten sitouttaminen toimintaan voi olla hankalaa ja tämä kyllä näkyi haastatteluissa juuri hallinnon kohdalla.

5.1.6 Omistusmuodon aiheuttamien mahdollisten haasteiden vaikutus talousjohtamiseen

Yritysten B, C, D, E ja F talousjohtajien mukaan omistusmuoto ei aiheuta heille oikein minkäänlaisia haasteita. Yritys A:n talousjohtaja näkee omistusmuodon muuten hyvänä, mutta siinä on hänen mukaansa haasteena se, että täytyy muistaa toiminnan kannattavuuden merkitys toiminnan jatkuvuuteen. Ei saa siis mennä liikaa aate edellä vaan osuustoiminnankin tulee olla kannattavaa liiketoimintaa. Yritys F:n mukaan tulevaisuuden haasteena saattaa olla jäsenistön hallintoon sitouttamisen hankaluus.

Trobergin (2014) mukaan osuustoiminnan johtamisen haasteet liittyvät usein jäsenkunnan passiivisuuteen, osuustoiminnan kasvamiseen suureksi ja luottamushenkilöiden osaamistasoon. Haastatteluissa talousjohtajista kukaan ei maininnut osuustoiminnan suurta kokoa tai luottamushenkilöiden osaamattomuutta haasteeksi. Jäsenkunnan passiivisuuttakaan ei koettu muuten kuin hallintoon sitoutumisen kohdalla ongelmana, sillä talousjohtajien mukaan he ovat saaneet jäsenistöä aktivoitua erilaisten vaikutusmahdollisuuksien kautta. Hallintoon sitoutumisen ongelma saattaa johtua Spearin (2004) ja Michelsenin (1994) mukaan siitä, että asiakasomistajia ei kiinnosta niinkään osuustoiminnan ohjaus tai johtaminen vaan heitä kiinnostavat vain halvemmat hinnat tai muut edut.

5.1.7 Pitkän ja lyhyen aikavälin korostuminen talousjohtamisessa

Yleensä osuustoiminnassa korostuu pitkä aikaväli teorian mukaan ja olikin mielenkiintoista huomata, kuinka paljon käytäntö erosi muutaman yrityksen kohdalla teoriasta. Yrityksissä A, B ja C korostui pitkä aikaväli selvästi ja taas yrityksissä D, E ja F lyhyt aikaväli. Yrityksillä D ja F kuitenkin korostui pitkän aikavälin vakavaraisuus, mikä saattoi johtua toimialan tuomista vaatimuksista vakavaraisuuteen.

Trobergin (2014) mukaan osuustoimijoilla korostuu yleensä pitkä aikaväli varsinkin johtamisessa. Talousjohtajan onkin sekä Trobergin (2014) että talousjohtajien A, C, D ja F mukaan huomioitava toiminnan pitkä aikaväli. Toiminnassa pyritään huomioimaan jatkuvuuden periaate ja vakavaraisuus pidetään korkealla sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä.

Osuustoiminnassa myös pääoman hankkiminen on hitaampaa ja hankalampaa kuin osakeyhtiöissä, sillä osuustoiminnassa kasvu tapahtuu tulorahoituksen kautta. Se on riskitömmämpi ja edullisempi vaihtoehto kuin vieras pääoma, mutta sen hankkiminen kestää (Troberg 2014). Haastateltavat mainitsivat juuri pääoman hankinnan hitauden kasvattavan vakavaraisuuden vaatimusta ja korostavan hyvin pitkän aikavälin toimintaa.

5.1.8 Yrityksen arvojen vaikutus talousjohtamiseen

Kaikilla yrityksillä arvot vaikuttivat talousjohtamiseen ja muuhunkin toimintaan. Yrityksillä arvot olivat eräänlainen lähtökohta, johon muu toiminta pyrittiin nojaamaan tai perustamaan. Yritys F:n talousjohto toi myös esille merkittävän huomion siitä, että arvoja tulisi myös muistaa päivittää, jotta ne vastaavat aina mahdollisimman hyvin maailmantilannetta ja sitä kautta myös vaikuttavat enemmän yrityksen toimintaan.

5.1.9 Ominaisuudet ja osaaminen, joka talousjohtajalla tulisi olla ja miten omistumuoto vaikuttaa niihin

Kaikkien talousjohtajien mukaan talousjohtajien ominaisuuksissa tulisi korostua ainakin talouden tuntemus ja osaaminen. Erityisesti talousjohtajalla tulisi olla ymmärrys siitä, miten talous toimii ja miksi sekä millaisia seurauksia eri asioilla on talouteen. Talousjohtajien mukaan talousjohtajien osaaminen tulisi olla aika samanlaista, johdetaan sitten osakeyhtiötä tai osuustoimijaa. Talousjohtajat korostivat kuitenkin yhtä ominaisuutta, joka tulisi osuustoimijan talousjohtajan ymmärtää ja se oli osuustoiminnan pitkän aikavälin vakavaraisuus. Tätä tukee myös Hoitashin ym. (2016) ja Caglioni ym. (2018) tekemät

tutkimukset, joiden mukaan taloudellinen asiantuntemus on merkittävä ominaisuus talousjohtajan roolissa ja se vaikuttaa esimerkiksi taloudellisen raportoinnin laatuun.

Koulutus vaikuttaa Caglioni ym. (2018) mukaan talousjohtajan osaamiseen ja rooliin. Osa haastateltavista oli samaa mieltä ja heidän mukaansa koulutus luo hyvän pohjan talousjohtajan rooliin. Dattan ja Dattan (2014) tekemä tutkimus tukee näitä väitteitä talousjohtajien rooleihin ja osaamiseen vaikuttavana tekijänä. Heidän mukaansa koulutus vaikuttaa myös palkkakannustimiin. Lisäksi työkokemuksen vaikutus oli merkittävä osaamiseen vaikuttava tekijä haastateltavien mukaan. Hoitashin ym. (2016) sekä Caglioni ym. (2018) tekemät tutkimukset tukivat tulosten puolesta talousjohtajien kommentteja.

5.2 Yhteenveto

Tutkielman tarkoituksena oli tutkia kahden eri omistusmuodon vaikutuksia talousjohtajien rooleihin ja tehtäviin suomalaisissa yrityksissä. Tutkielmassa yritykset olivat kolmelta eri toimialalta, joilta kaikilta löytyy suuria yrityksiä sekä osakeyhtiöinä että osuustoimijoina. Tarkoitus oli myös vertailla empiriaosassa osakeyhtiöiden ja osuustoimijoiden eroja, mutta haastattelujen keräysvaiheessa ongelmaksi osoittautui, että osakeyhtiömuotoisista yrityksistä haastatteluja ei saanut. Tämän vuoksi tutkielman pääpainoksi valittiinkin osuustoiminnan korostaminen tutkielman pääaiheena ja osakeyhtiömuodon vertailu vain teoreettisella tasolla. Tämä toikin syvemmän ymmärryksen ja paremman vertailtavuuden eri osuustoimijoiden välille, kun kaikki haastateltavat olivatkin osuustoimijoita.

Yhteenvetona voidaan todeta, että omistusmuodot vaikuttavat talousjohtajien rooleihin ja tehtäviin, mutta on myös asioita, jotka vaikuttavat niihin ja eivät riipu omistusmuodosta. Osuustoimijoilla oli paljon yhteneväisyyksiä keskenään, mutta myös eroja löytyi huomattavasti. Empiriaosion haastattelujen pohjalta löytyi myös paljon eroja ja yhteneväisyyksiä teoriaan nähden. Oli mielenkiintoista huomata, että osuustoimijoidenkin välillä voi olla näin suuria eroja. Myös joidenkin yritysten käytännön tekemisen erot teoriaan nähden olivat joiltain osin suuria, mikä yllätti tutkijan.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tämän tutkimuksen luotettavuuteen eniten vaikuttaneet tekijät liittyivät haastatteluiden mukana tuomiin haasteisiin ja siihen, että haastatteluita ei voitu järjestää paikan päällä tapaamisina johtuen COVID-19 -pandemiasta. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös se, että haastatellut henkilöt sekä yritykset pidetään anonyymeinä haastateltujen toiveiden mukaisesti ja haastatteluita ei voitu nauhoittaa.

Haastatteluiden mukanaan tuomia rajoituksia tutkimuksissa olivat vastausten jääminen yleiselle tasolle, haastatteluiden järjestäminen vain yhden kierroksen verran ja haastatteluiden toteuttaminen etäyhteyksien avulla. Haastatteluiden kysymysten ja rajoitetun ajan puitteissa vastaukset saattavat jäädä pintapuolisiksi, jolloin syvällistä tietoa ei välttämättä saada tarpeeksi. Haastatteluiden järjestäminen vain yhden kierroksen verran jättää myös tietoa juuri pintapuoliseksi ja rajoittuneeksi. Etäyhteyksien avulla suoritettut haastattelut eivät välttämättä tarjoa niin kattavaa kuvaa haastattelusta kuin paikan päällä suoritettu haastattelu, koska esimerkiksi sanatonta viestintää ei pysty havaitsemaan yhtä hyvin tietokoneen ruudun takaa kuin paikan päällä.

5.4 Jatkotutkimusehdotuksia

Tutkielma toteutettiin kuuden eri osuustoimintaa harjoittavan yrityksen talousjohtajien haastattelulla. Sama tutkielma voitaisiin toteuttaa suuremmalla yritysten määrällä, jolloin voitaisiin tehdä enemmän yleistyksiä esille nousseista seikoista. Yritykset olivat kolmelta eri toimialalta, jolloin tutkimus voitaisiin tehdä myös eri toimialoilta ja tarkastella miten eri toimialat vaikuttavat tuloksiin. Jatkotutkimuksessa voitaisiin ottaa mukaan myös osakeyhtiöitä, jos mahdollista materiaalin saannin kannalta, jotta saadaan empiirisen aineiston vertailuun myös osuustoimijoiden ja osakeyhtiöiden keskinäinen vertailu mukaan.

Tutkimus voitaisiin toteuttaa hieman soveltamalla näillä yritysmuodoilla myös eri johtorooleille kuin talousjohtajille. Yritysmuotojen erot vaikuttavat todennäköisesti myös muiden johtoportaan olevien rooleihin.

Lähteet

ACCA (2016). *Professional accountants – the future: drivers of change and future skills*. Saatavilla: <https://www.accaglobal.com/an/en/technical-activities/technical-resources-search/2016/june/professional-accountants-the-future-report.html>

Armstrong, P. (1985). *Changing management control strategies: The role of competition between accountancy and other organisational professions*. *Accounting, organizations and society*. Vol 10. s. 129-148.

Bhimani, A. & Willcocks, L. (2014). *Digitisation, 'Big data' and the transformation of accounting information*. *Accounting and business research*. Vol 44. s. 469-490.

Bijman, J. (2012). *Support for farmers' cooperatives*. Final report. Saatavilla: https://www.researchgate.net/publication/263206109_Support_for_Farmers'_Cooperatives-Final_Report

Birchall, J. (2000). *Some theoretical and practical implications of the attempted takeover of a consumer co-operative society*. *Annals of public and co-operative economics*. s. 29-54.

Borgen, S. O. (2004). *Rethinking incentive problems in cooperative organizations*. *Journal of socio-economics*. s. 383-393.

Caglio, A., Dossi, A. & Van der Stede, W.A. (2018). *CFO role and CFO compensation: An empirical analysis of their implications*. *Journal of accounting and public policy*. Vol 37. s. 265-281.

Chang, H., Ittner, C. D. & Paz, M. T. (2014). *The multiple roles of the finance organization: determinants, effectiveness and the moderating influence of information system integration*. *Journal of management accounting research*. Vol 26. s. 1-32.

Cooper, T. (2017). *CIMA – technology has biggest impact on accountancy roles, say recruiters*. Saatavilla: <https://www.cimaglobal.com/Members/member-benefits/insight-magazine/Insight-June-2017/Technology-has-biggest-impact-on-accountancy-roles-say-recruiters/>

Datta, S. & Datta M.I. (2014). *Upper-echelon executive human capital and compensation: generalist vs. specialist skills*. Strategic management journal. Vol 35. s. 1853-1866.

Davis, P. (2001). *The governance of co-operatives under competitive conditions: Issues, processes and culture*. Corporate governance. s. 28-39.

Finlex (2006). *Osakeyhtiölaki*. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>

Finlex (2013). *Osuuskuntalaki*. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2013/20130421>

Granlund, M & Lukka, K. (1997). *From bean-counters to change agents: The Finnish management accounting culture in transition*. Finnish journal of business economics. Vol 46. s. 213-255.

Granlund, M & Lukka, K. (1998). *Towards increasing business orientation: Finnish management accountants in a changing cultural context*. Management accounting research. Vol 9. s. 185-211.

Haanpää & Tuppurainen (2012). *Nuoret yrittävät. Vastuullisuus, joustavuus ja mahdollisuudet yrittäjyydessä*. Nuorisotutkimusseuran/Nuorisotutkimusverkoston julkaisuja 122

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. (2013). Tutki ja kirjoita. Helsinki.

Hoitash, R., Hoitash, U. & Kurt, A.C. (2016). *Do accountants make better chief financial officers*. Journal of accounting and economics. Vol 61. s. 414-432.

Hopper, T. (1980). *Role conflicts of management accountants and their positions within organisation structures*. Accounting, organizations and society. Vol 5. s. 401-411.

Huhtala, K. (2013). *PI-johtamiskoulun asiakaslehti 2013*. Ot-lehden 2/2013 liite.

Jussila, I. (2007). *Omistajuus asiakasomisteisissa osuuskunnissa*. Väitöskirja. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 271. Lappeenranta.

Jussila, I. Tuominen, P. & Saksa, J-M. (2008). *Following a different mission: where and how do consumer co-operatives compete*. Journal of co-operative studies. Vol 41. s. 28-39.

Jussila, I. Tuominen, P. & Tuominen, T. (2012). *Are we owners or regular customers? The obscure meaning of ownership in consumer co-operatives*. International Business Research. s. 195-201.

Juutinen, H. Stenström, Å. & Vuori, R: (2006). *Tehokas omistajahallinto*. Osuuskunnan hallintohenkilön käsikirja. Pellervo-Seuran julkaisu.

Järvenpää, M. (2001). *Connecting the management accountants' changing roles, competencies and personalities into the wider managerial discussion – a longitudinal case evidence from modern business environment*. LTA 4/01. s.431-458.

Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T. (2001). *Moderni taloushallinto: haasteet ja mahdollisuudet*. Helsinki. Edita.

Järvenpää, M. (2007). Making business partners: A case study on how management accounting culture was changed. *European accounting review*. Vol 16. s. 99-142.

Karhu, S. (2013). *Osuustoiminta liiketoimintamuotona*. PTT-katsaus 1/2013. Osuustoiminta liiketoimintana. Pellervon taloustutkimus PTT, 5-9.

Krumwiede, K. (2017). *How to keep your job*. Saatavilla: <https://www.imanet.org/insights-and-trends/the-future-of-management-accounting/how-to-keep-your-job?ssopc=1>

Köppä, T. (2010). *Yhteisötalous yrittäjyyden uusien muotojen kasvualustana maaseudulla*. Saatavilla:

Laurinkari, J. (2004). *Osuustoiminta. Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi*. Suomen graafiset palvelut Oy. Kuopio.

Lukka, K. & Järvenpää, M. (2018). The dynamics of the academic discourse on the role change of management accountants – a Finnish perspective. In Goretzki, L. & Strauss, E. (ed.) *The Role of the Management Accounting – Local Variations and Global Influences*. Chapter 20, Routledge, 305-319.

Lähitapiola (2019). *Tietoa omistaja-asiakkuudesta*. Saatavilla: <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/lahitapiola-ryhma/omistaja-asiakkuus>

Michelsen, J. (1994). *The rationales of cooperative organizations: some suggestions from Scandinavia*. *Annals of public and co-operative economics*. s. 13-34.

Mills, C. (2001). *Distributions and what it means to be a co-operative*. Journal of co-operative studies. s. 173-181.

Mills, C. (2008). *Do large membership-based businesses have a future in the twenty first century? Some reflections on UK retail co-operative societies*. Journal of co-operative studies. s. 17-29.

Moll, J. & Yigitbasioglu, O. (2019). *The role of internet-related technologies in shaping the work of accountants: new directions for accounting research*. The British accounting review.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. (2014). *Johdon laskentatoimi*. Helsinki. Edita.

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

Normark, P (1996). *A role for cooperatives in the market economy*. Annals of public and co-operative economics. s. 429-439.

OP (2019). *Osuustoiminta*. Saatavilla: <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/osuustoiminta>

Pöyhönen, S. (2001). *Osuuskunnan hallinto ja osuuskuntalaki*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Sathe, V. (1983). *The controller's role in management*. Organizational dynamics. Vol 11. s.31-48.

Spear, R. (2004). *Governance in member-based organisations*. Annals of public and co-operative economics. s. 33-59.

Teittinen, H. Auvinen, T. Järvenpää, M. Sajasalo, P. Takala, T. & Sintonen, T. (2018). *Arvot suoritusmittareiden aiheuttamien ohjauksen jännitteiden hallinnassa suuressa osuustoiminnallisessa organisaatiossa*. Hallinnon tutkimus 3/2018.

Thomson, J. (2018). *Accounting educators: a call to action*. Strategic finance. Vol 100. s. 8.

Troberg, E. (2000). *The relevance of transaction cost and agency theoretical concepts to the management of knowledge intensive co-operatives*. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisu, Sarja A2:2000, Turku.

Troberg, E. (2014). *Osuustoiminnan idea*. Pellervo, Helsinki-Bofori Oy.

Tuominen, P (2012). *The purpose of consumer co-operation: implications for the management and governance of co-operatives*. Väitöskirja.

Tuominen, T. (2013). *The accumulation of financial and social capital as a means to achieve a sustained competitive advantage for consumer co-operatives*. Väitöskirja.

Tuominen, P, Jussila, I & Saksa, J-M (2006). *Locality and regionality in management of Finnish co-operatives*. International journal of co-operative management. s. 9-19.

Tuominen, P, Jussila, I & Kojonen, S (2009). *Overcoming challenges to governance of consumer co-operation: analysing reports of key representatives*. International journal of co-operative management. s. 22-35.

Tuominen, P, Jussila, I & Rantanen, N (2010). *Managerial competence in consumer co-operatives: inducing theory from empirical observations*. International journal of co-operative management. s. 9-22.

Uski, T., Jussila I. & Saksa J-M. (2007). *Regional retail cooperation: a strategic network perspective on a customer-owned organization*. Journal of co-operative studies. Vol 40. s. 18-29.

Uski, T., Jussila, I. & Kovanen, S. (2007). *Social responsibility in S group co-operatives: a qualitative analysis of archival data*. International journal of co-operative management. Vol 3. s. 49-57.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Kysymys 1. Tärkeimmät roolisi ja työtehtäväsi organisaatiossanne?

Kysymys 2. Miten huomioit johtamisessasi digitalisaation ja taloushallinnon muuttuvan roolin?

Kysymys 3. Otatko paikallisuuden huomioon johtamisessasi?

Kysymys 4. Miten huomioit yhteiskuntavastuun johtamisessasi?

Kysymys 5. Vaikuttavatko yrityksenne arvot talousjohtamiseen?

Kysymys 6. Miten jäsenten kaksoisrooli näkyy johtamisessasi?

Kysymys 7. Mitkä asiat koet omistusmuodon aiheuttamiksi haasteiksi (jos sellaisia on)?

Kysymys 8. Korostuuko teillä johtamisessa pitkä vai lyhyt aikaväli?

Kysymys 9. Mitä sinun mielestäsi osuuskunnan talousjohtajan tulisi erityisesti osata ja millaisia ominaisuuksia hänellä tulisi olla?

Kysymys 10. Mitä muuta olisi hyvä tietää/tulee mieleen/haluaisit kertoa aiheesta?