
ARVOJEN MERKITYS

OP Yrityspankki Oyj



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki, syksy 2016

Arla Rannanoja

Arla Rannanoja



VISAMÄKI

Liiketalouden koulutusohjelma
Johdon laskentatoimi ja rahoitus

| | | |
|------------------|------------------|-------------------|
| Tekijä | Arla Rannanoja | Vuosi 2016 |
| Työn nimi | Arvojen merkitys | |

TIIVISTELMÄ

Toimeksiantajana tälle opinnäytetyölle toimii OP Yrityspankki Oyj, OP Ryhmän keskuspankki. Aihe on saanut alkunsa kiinnostuksesta Suomessa ja kansainvälisesti vahvan jalansijan saaneesta osuustoiminnasta sekä siihen läheisesti liitetyn arvomaailman vuoksi. Valintaan vaikuttivat myös mediassa esiintyneet uutisoinnit Kilpailu- ja kuluttajaviranomaisen tekemästä selvityspyynnöstä OPn asiakasetuohjelmasta.

Työn tarkoituksena oli tutkia OP Ryhmän henkilöstön näkemyksiä arvojen merkityksestä osuustoiminnallisessa ja osakeyhtiömuotoisessa yrityksessä. Keskeisimpinä tavoitteina työssä oli selvittää, miten yhtiömuoto vaikuttaa yrityksen arvomaailmaan. Työssä haluttiin myös tutkia henkilöstön ajatuksia ryhmän arvoista sekä niiden toteutumista käytännössä.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisin menetelmin, puolistrukturoidulla haastattelulla. Haastattelu sisälsi vain avoimia kysymyksiä ja ne lähetettiin vastaajille sähköpostitse. Vastaajiksi valikoituivat OP Ryhmän eri työnantajan alla olevia henkilöitä, joilla olisi mahdollisesti työkokemusta myös osakeyhtiössä työskentelystä pankki- ja rahoitusosalta. Työn teoreettiseen osuuteen on käytetty laajasti käytettävissä olevia eri tietolähteistä saatua tietoa.

Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että arvot ovat tärkeitä ja tavoiteltavia asioita niin yksilö- kuin yritystasolla. Arvot nähdään päätöksentekoa ja toimintaa ohjaavina ohjenuoria. OPn arvot olivat henkilöstön mielestä helposti sisäistettävissä ja lähellä heidän omia arvojansa. Arvoja ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen pidettiin elämän perusarvoina, jotka kiteyttävät osuustoiminnan idean. Tutkimuksen perusteella voidaan tehdä päätelmä, ettei yritysmuodolla ole välttämättä mitään tekemistä arvojen toteutumisen kannalta. Arvojen merkitys yrityksessä näkyy yrityksen tekojen eikä sanojen kautta. Onnistuneesti arvojohdettu yritys houkuttelee samanhenkisiä työntekijöitä ja johtaa liiketaloudellisesti kannattavaan toimintaan.

Avainsanat Arvot, arvojohtaminen, yritysmuodot, osuustoiminta

Sivut 44 s. + liitteet 1 s.

Visamäki
Degree Programme in Business Administration

| | | |
|-------------------------------------|--------------------------|------------------|
| Author | Arla Rannanoja | Year 2016 |
| Subject of Bachelor's thesis | The Importance of Values | |

ABSTRACT

The thesis was commissioned by OP Corporate Bank Plc, the central bank of OP Financial Group. The subject was chosen because of interest for the cooperative system, which has achieved a strong position both in Finland and internationally, and is often associated with values. The choice of the topic was also affected by the media's news coverage of the request for clarification about OP's customer loyalty program made by Finnish Competition and Consumer Authority.

The purpose of the research was to investigate the opinions and thoughts of the personnel of OP Financial Group about the importance of values in both cooperative and limited companies. The main objectives were to find out how a company form affects the company's values. Another aim was to examine the thoughts of the personnel about the values of OP and the implementation of those values in practice.

This research was executed with qualitative methods by using semi-structured interview. The interview was sent by email and it contained only open questions. The participants for this research were selected individuals from different employers from OP Financial Group who may have had some experience in working in a joint-stock company in banking and finance. The theoretical frame of reference of this thesis uses information from various available sources.

In conclusion, it can be said that values are important and desirable for both individuals and corporations. Values are recognized as guidelines which affect one's acts and decisions. OP's values are considered easy to embrace and close to one's personal values. People-first approach, responsibility and prospering together are thought to be life's basic values, which encapsulate the ideology of a cooperative. Based on the research, the company form has necessarily nothing to do with the value execution in practice. Values must be shown through actions, not words. A company with successful value-based leadership draws employees with the same values, and leads to a profitable business.

Keywords Values, value-based leadership, company forms, cooperative

Pages 44 p. + appendices 1 p.



SISÄLLYS

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 1 |
| 1.1 | Aiheen valinnan taustaa | 1 |
| 1.2 | Tutkimusongelma ja tavoitteet | 1 |
| 2 | ARVOT JA NIIDEN MERKITYS..... | 3 |
| 2.1 | Mitä arvoilla tarkoitetaan? | 3 |
| 2.2 | Schwartzin arvoteoria..... | 4 |
| 2.3 | Arvojen näkyminen organisaatiossa..... | 5 |
| 2.3.1 | Missio ja visio..... | 5 |
| 2.3.2 | Strategia..... | 6 |
| 2.4 | Arvojen merkitys yksilölle | 6 |
| 3 | ARVOT JOHTAMISEN VÄLINEENÄ | 7 |
| 3.1 | Arvojohtaminen käsitteenä..... | 7 |
| 3.2 | Arvojen jalkauttaminen organisaatioon | 7 |
| 3.3 | VIA-mallin hyödyntäminen osana arvojohtamista | 9 |
| 3.3.1 | Strateginen johtaminen | 10 |
| 3.3.2 | Operatiivinen johtaminen | 10 |
| 4 | YRITYSMUODOT SUOMESSA..... | 12 |
| 4.1 | Yritysmuodon valintaan vaikuttavat tekijät | 12 |
| 4.2 | Osuuskunta yhtiömuotona..... | 12 |
| 4.2.1 | Osuuskunnan perustaminen..... | 12 |
| 4.2.2 | Jäsenyys | 13 |
| 4.2.3 | Osuuskunnan hallitus..... | 13 |
| 4.2.4 | Osuuskunnan kokous..... | 14 |
| 4.3 | Osuustoiminta..... | 15 |
| 4.3.1 | Osuustoiminta-aatteen alkuvaiheet sekä kehittyminen Suomessa | 16 |
| 4.3.2 | Osuustoiminnan periaatteet | 18 |
| 4.4 | Osakeyhtiö..... | 20 |
| 4.4.1 | Osakeyhtiön perustaminen | 20 |
| 4.4.2 | Yhtiön päätöksenteko | 21 |
| 4.4.3 | Yhtiön voitonjako | 21 |
| 4.5 | Osuustoiminnallisen yrityksen ja osakeyhtiön erot..... | 22 |
| 4.6 | Muut yhtiömuodot..... | 24 |
| 4.6.1 | Avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö | 24 |
| 4.6.2 | Yksityinen elinkeinonharjoittaja eli toiminimi..... | 24 |
| 5 | TOIMEKSIANTAJAYRITYKSEN ESITTELY | 26 |
| 5.1 | OP Yrityspankki Oyj..... | 26 |
| 5.2 | OP Ryhmä | 26 |
| 5.2.1 | OP Ryhmän historia | 27 |
| 5.2.2 | OP Ryhmä nykypäivänä | 28 |
| 5.3 | OP Osuuskunta, sen tytäryhtiöt ja osuuspankit..... | 29 |
| 5.4 | Ryhmän arvot ja strategia..... | 29 |

| | | |
|-------|--|----|
| 6 | TUTKIMUS JA HAASTATTELUT | 31 |
| 6.1 | Tutkimusmenetelmän valinta ja toteutus..... | 31 |
| 6.2 | Tutkimuksen sisältö ja aineiston keruu | 32 |
| 6.3 | Haastateltavien valinta | 32 |
| 7 | AINEISTON ANALYSOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET | 34 |
| 7.1 | Tutkimusaineiston analysointi..... | 34 |
| 7.1.1 | Vastanneiden taustatiedot..... | 34 |
| 7.1.2 | Arvoja kartoittavat haastattelukysymykset..... | 35 |
| 7.1.3 | Yritysmuotojen vertailukysymykset..... | 36 |
| 7.2 | Johtopäätökset | 37 |
| 7.3 | Yhteenvedo | 38 |
| | LÄHTEET | 40 |

Liite 1 Haastattelurunko

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja toimii OP Yrityspankki Oyj. Opinnäytetyö Arvojen merkitys käsittelee OP Yrityspankki Oyj:n lisäksi koko OP Ryhmää. Koko ryhmän toiminnan perusta on osuustoiminta, johon tässä työssä keskitytään.

1.1 Aiheen valinnan taustaa

Opinnäytetyön aihe on saanut alkunsa mediassa esillä olevien uutisten pohjalta. Joulukuussa 2015 julkisuudessa uutisoitiin, että OP Ryhmää syytettiin markkinoiden väärinkäytöstä. OP oli saanut Kilpailu- ja kuluttajavirastolta selvityspyynnön liittyen asiakasetuohjelmaansa sekä toimintaansa vähittäispankkipalveluissa ja vahinkovakuutusmarkkinoilla. If Vahinkovakuutusyhtiö epäili OP:n hyödyntävän mahdollisesti määräävää markkina-asemaansa vilpillisesti sitomalla pankki- ja vahinkovakuutuspalvelut toisiinsa etuohjelman avulla ja näin tarjoten Pohjolan vakuutus tuotteita alle tuotantokustannusten. (MTV Uutiset 2015.)

Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikutti myös kiinnostus osuustoimintaan, joka on saanut vahvan jalansijan Suomessa. Osuustoiminnalliset yritykset sekä keskinäiset vakuutusyhtiöt käsittävätkin yli seitsemän miljoonaa jäsentä ja työllistää jopa 100 000 ihmistä. Suomessa toimivien noin 5100 osuustoiminnallisen yrityksen liikevaihto on reilu 30 miljardia euroa. Suomen talouden lisäksi osuustoiminnalla on vahva asema maailmantaloudellisesti katsottuna. Kansainvälisen Osuustoimintaliiton ICA:n (International Co-operative Alliance) mukaan maailmanlaajuisesti tarkasteltuna osuuskuntien liikevaihto on yli 2200 miljardia Yhdysvaltain dollaria ja ne tarjoavat töitä jopa yli 250 miljoonalle ihmiselle. Osuustoiminnallisuudessa liitetään vahvasti yhteen vastuulliset arvot ja periaatteet sekä tuottava liiketoiminta, joita myös tässä opinnäytetyössä tarkastellaan. (Pellervo-Seura ry 2015.)

1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Arvot ovat tärkeä osa osuustoiminnallisen yrityksen arkea. Tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä tutkitaan arvojen merkitystä osuustoiminnallisessa ja osakeyhtiömuotoisen yrityksessä. Tutkimuksen tavoitteena on siis selvittää, miten eri yhtiömuodot ja niiden arvomaailma eroavat toisistaan ja toisaalta mitä yhtäläisyyksiä niillä on. Tällä tutkimuksella on pyritty myös tutkimaan, kuinka OP Ryhmän henkilöstö kokee ryhmänsä arvot ja niiden toteutumisen työpaikallaan sekä sen kuinka merkityksellisenä he pitävät niitä.

Tutkimus toteutettiin sähköpostikyselynä OP Ryhmän entisille ja nykyisille työntekijöille. Kyselyyn osallistuivat mm. OP Yrityspankki Oyj:n, Etelä-Hämeen Osuuspankin sekä OP Vakuutuksen henkilöstöä. Näin ollen tutkimuksen tuloksia voitaisiin soveltaa paremmin koko OP Ryhmään. Kysymykset olivat kaikille vastaajille samat, mutta jokaisen haastateltavan taust-

tat ovat hieman erilaiset. Kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, ja vaativat vastaajilta enemmän huomiota ja pohdintaa kuin tiukasti strukturoitu lomakehaastattelu. Haastattelun osallistuneet toimihenkilöt ovat eri ikäisiä ja taustaisia toimihenkilöitä, ja he toimivat eri työtehtävissä OP Ryhmän sisällä. Heillä on kaikilla erilainen historia ja ura takanaan sekä mahdollisesti kokemusta myös osakeyhtiömuotoisessa yrityksessä työskentelystä. Toiveena olikin, että vastaaja olisi mahdollisesti työskennellyt myös osakeyhtiömuotoisessa pankki- tai rahoituslaitoksessa.

2 ARVOT JA NIIDEN MERKITYS

Arvot ovat tämän opinnäytetyön ja tutkimuksen perusta. Seuraavissa kapaleissa käsitelläänkin arvoja ja arvoteoriaa. Työssä on haluttu tuoda esille myös arvojen merkitys yksilölle ja organisaatiolle, mutta ennen sitä on ymmärrettävä, mitä arvot todella ovat.

2.1 Mitä arvoilla tarkoitetaan?

Käsitettä arvo on usein haastava pukea sanoiksi. Arvot ovat yksilölle ja organisaatioille tärkeitä, mutta niiden konkretisoiminen on usein vaikeaa. Arvojen määrittämisessä tärkeässä osassa ovat termit etiikka ja moraalit. Käsitteinä nämä merkitsevät eri asioita, vaikka ne liittyvätkin läheisesti toisiinsa. (Kauppinen 2002, 19.)

Sana moraalit kertoo mikä on väärin ja mikä oikein. Sana etiikka kuvaa mikä on pahaa ja mikä hyvää. Nämä käsitteet kietoutuvat yhteen laissa, kun eettiset periaatteet, kuten ”oikeus” ja ”oikeudenmukaisuus” saavat moraalisen määritelmän siitä, mikä on oikein ja mikä väärin. Juuri laista ja sen rikkomisesta olemme oppineet, että etiikka ja moraalit yhdistetään erilaisiin seuraamuksiin. Vertailemalla keskeisiä käsitteitä toisiinsa, Kauppinen selvittää alla olevassa käsitevertailussa arvot eettisiksi periaatteiksi. Mallissa on tarkasteltavana niin lainoppi, filosofia kuin organisaatiot. (Kauppinen 2002, 19–20.)

| | <i>Lain oppi</i> | <i>Filosofia</i> | <i>Organisaatio</i> |
|----------------------------|---------------------------|---------------------|----------------------|
| <i>Periaate</i> | Oikeus, oikeudenmukaisuus | Etiikka | Arvot |
| <i>Käytäntö</i> | Laki | Moraali | Normit |
| <i>Seuraukset, palaute</i> | Rangaistus, toimenpiteet | Hyvä/huono omatunto | Palkkiot, seuraukset |

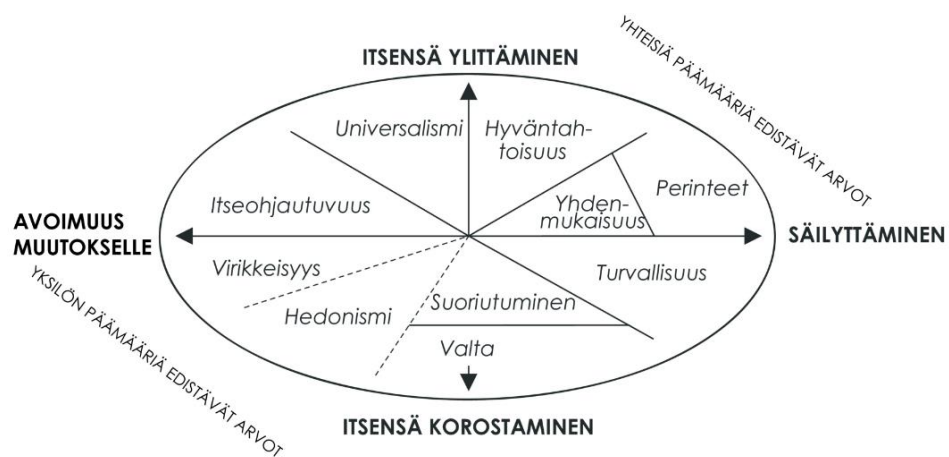
Kuva 1. Käsitevertailu paikallistaa arvot eettisiksi periaatteiksi. (Kauppinen 2002, 20.)

Lainopillisessa mielessä puhutaan lain seuraamuksista. Useimmiten puhutaan rangaistuksen määrittämisestä seurauksena lain rikkomisesta, mutta pohjimmiltaan on kyse lain ja ohjeiden noudattamisesta. Filosofissa jalostetaan eettinen pohja moraaliksiksi linjauksiksi. On ajateltu, että näiden normien mukaan eläminen tuo onnea ja rauhaa, ja niistä poikkeaminen aiheuttaa huonoa omatuntoa. (Kauppinen 2002, 20–21.)

Teoksessaan Kauppinen kertoo arvojen olevan eettisen koodin manifesti, joilla ilmaistaan mihin organisaatio uskoo. Organisaation on luotava itselleen normit, jotka heijastavat sen arvopohjaa ja parantavat arvojen toteutumista käytännössä. Vain arvojen normittamisella niitä voidaan mitata, palkita ja johtaa. Mittaamisella arvot saadaan paremmin palvelemaan myös organisaation strategian toteutumista, kulttuurimuutosta sekä erilaisten prosessien ja yhteistyön toimivuutta. (Kauppinen 2002, 20–21.)

2.2 Schwartzin arvoteoria

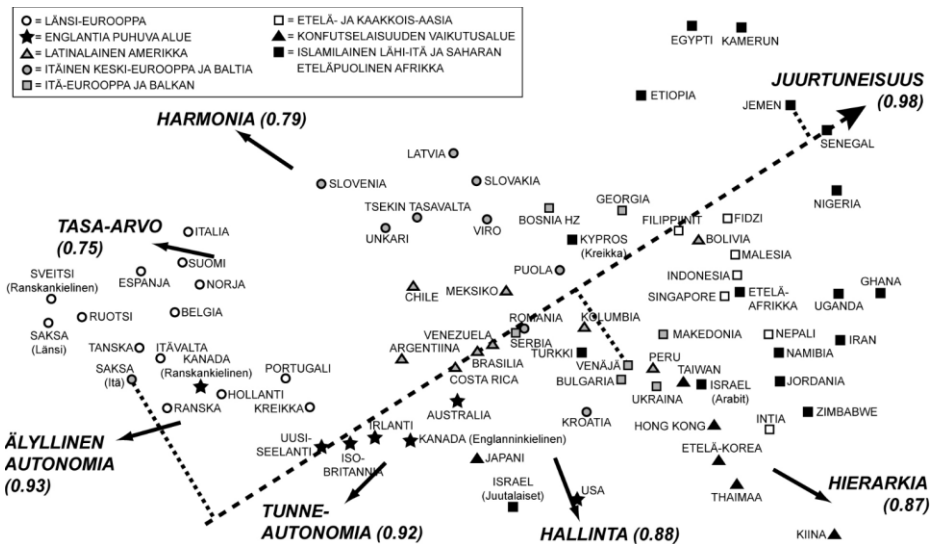
Arvorteorioita on useita, mutta psykologian professorin ja arvotutkijan Shalom Schwartzin on varmasti yksi tunnetuimmista. Schwartz kykeni kehittämään onnistuneesti arvoteorian, jota voidaan soveltaa kaikkiin kulttuureihin. Tärkein oivallus Schwartzilta oli se, että arvot ovat toisiinsa yhteyksissä joko toisiaan täydentämällä tai olemalla ristiriidassa keskenään. Tämä ajatus kiteytyi lopulta kahdeksi eri teoriaksi: arvokehäksi ja kulttuuriseksi arvokartaksi. Schwartzin universaalia empirisesti testattavissa olevia arvoteorian molempia osia on testattu jopa reilussa 70 maassa. Testaus tapahtuu arvomittauksista saatujen tunnuslukujen avulla. Yksilö- ja kulttuuritasossa käytetään samoja mittareita, mutta muuttujat on muodostettu eri periaatteilla. (Puohiniemi 2016; Tolvila 2013, 20.)



Kuva 2. Schwartzin arvokehäteoria. (Puohiniemi 2016.)

Arvokehässä on kyse yksilön kymmentä arvoa käsittelevästä teoriasta, kun taas teoria kulttuurisesta arvokartasta käsittää kulttuurille tyypillisiä arvovalintoja ja nostaa esille seitsemän arvoa sekä näiden väliset suhteet. Kehäteoriaan sijoittuvien arvojen pääulottuvuudet jakautuvat itsensä ylittämisen ja itsensä korostamisen sekä avoimuus muutokselle ja säilyttämisen väliin. (Putkonen & Sartiala 2011, 8.) Arvokehän kymmenen arvoa sekä niiden sijoittuminen kehälle ovat esitelty tarkemmin kuvassa 2.

Schwartz ajattelee kulttuureja ja yksilöitä toisistaan erillisinä asioita, omina kokonaisuuksinaan. Arvoteorian lähtökohtana onkin yksilöistä ja yhteisöistä kumpuavat tarpeet. Schwartzin teorian mukaan kulttuurissa on kyse yksilön ulkopuolelta tulevasta paineesta, jolle altistutaan elämällä tietyssä sosiaalisessa järjestelmässä. Schwartzin kehittämää kulttuurista arvokarttaa voi tarkastella lähemmin kuvasta 3. (Puohiniemi 2016.)



Kuva 3. Schwartzin kulttuurinen arvokartta. (Puuhiniemi 2016.)

2.3 Arvojen näkyminen organisaatiossa

Arvot ovat iso osa johtamista. Ne ohjaavat yrityksen toimintaa ja niiden tulisi heijastua myös yrityksen missioon, visioon ja strategiaan. Arvot ovat tärkeä johtamisen apuväline, kun pyritään jatkuvasti ja nopeasti muuttuvassa maailmassa kohti parempaa taloudellista tulosta. (Puuhiniemi 2010.)

Yrityksen arvot eroavat hieman henkilökohtaisista arvoista. Arvoja yritystasolla voidaan ajatella eräänlaisina lupauksina ja yrityksen toiminnan suuntaviivoina. Arvot eivät siis ole pelkkää sananhelinää, vaan ne ovat koko organisaatiota kuvastava tahtotila, joka halutaan tuoda sidosryhmille esille. Arvojen ei tarvitse aina edes kuvata sitä tilaa missä ollaan nyt, vaan ne voivat siis periaatteessa kuvata sitä, mitä yritys haluaa olla. Yrityksen arvot eroavat henkilökohtaisista arvoista niin, että ne ovat yleensä mutkikkaampia ja huolellisemmin mietittyjä. Käsitteillä missio, visio ja strategia voidaan ilmentää yrityksen arvoja paremmin. (Soini 2012, 10.)

2.3.1 Missio ja visio

Käsite missio kertoo organisaation olemassaolon syyn ja toiminta-ajatuksen. Missio eli yrityksen perustehtävä on organisaation yhteiseksi koettu näkemys sen tarkoituksesta, mutta voidaan myös käsittää organisaation laajempänä merkityksenä yhteiskunnassa. Organisaation toiminta-ajatuksessa tuleekin näkyä organisaatiolle määritetyt arvot, sillä arvot ovat eräänlaisia yrityksen tavoitteita ja ohjaavia motiiveja. (Puuhiniemi 2010.)

Myös organisaation vision tulee heijastaa määriteltyjä arvoja eli omaksuttuja ohjelinjauksia ja toimintaperiaatteita. Termi visio kuvastaakin organisaation tavoiteltua tulevaisuuden tilannetta. Vision on tärkeä olla tarpeeksi haastava, muttei kuitenkaan mahdoton toteuttaa, jotta se motivoisi yritystä pyrkimään tavoitettaan kohti. Kyse on siis tulevaisuuden tilasta, johon halutaan jonain päivänä päästä. Vision on tarkoitus antaa selkeät suuntaviivat ja kuvastaa koko organisaation arvopohjaa. (Opetushallitus n.d.)

2.3.2 Strategia

Sanalla strategia tarkoitetaan näkemystä siitä, miten arvot sekä toiminta-ajatus toteutuvat organisaatiossa. Kyseessä on pitkän tähtäimen näkemys ja suunnitelma siitä, miten visioon päästään. Organisaation strategiassa määritellään tavoitteet sekä keinot, joilla toiminta-ajatus sekä arvot käyvät toteen. Hyvin toteutettuna strategialla pystytään kohdentamaan olemassa olevat resurssit oikeisiin kohteisiin, hyödyntämään eteen tulevat mahdollisuudet sekä ehkäisemään erilaisia organisaatiota horjuttavia uhkia, samalla kuitenkin koko ajan noudattaen vision ja tavoitteiden antamia suuntaviivoja. (Opetushallitus n.d.)

2.4 Arvojen merkitys yksilölle

Jokainen ihminen omaa henkilökohtaisen arvomaailman. Nämä arvomaailmat ovat yksilöillä erilaisia ja eri arvot ovat toisille tärkeämpiä kuin toiset. Arvot ovat tärkeitä ja tavoiteltavia asioita, jotka parhaimmillaan ohjaavat päivittäistä toimintaamme niin kotona kuin työpaikallakin. (Internetix 2015.)

Arvot vaihtelevat niin yksilöiden välillä kuin kulttuureittainkin. Esimerkiksi länsimaat ja arabimaat eroavat toisistaan radikaalisti avioliiton purkamiseen liittyvien ajatusten suhteen, mutta lähes poikkeuksetta kaikissa kulttuureissa menehtyneiden kunnioitus on tärkeää. Arvot ja arvomaailmat syntyvät sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, yhteisössä. Yksilön päätettävänä on, kuinka suuren merkityksen tietyt arvot saavat. Tämän seurauksena yksilö voi vähitellen muokata omaa arvomaailmansa. Yksilön oppiessa uusia arvoja, myös yksilön arvomaailma kehittyy ja muuttuu. Tämä kehitys voi-kin mahdollistaa uusiin asioihin, kuten uuteen kulttuuriin sopeutumisen. (Internetix 2015.)

Arvot sekä periaatteet ovat yleensä pitkäaikaisia, joskus jopa pysyviä, ja ne nähdään eräänlaisia toiminnan suuntaviivoina. Arvojen merkitys yksilölle ja yksilön toiminnalle on siis suuri. Kun yrityksen arvot omaksutaan yksilötasolla, luodaan samalla yksilölle halu sekä kykyä toimia niin, että asetetut tavoitteet saavutetaan. Tämän vuoksi työntekijän sitouttaminen organisaation arvoihin on erittäin merkityksellistä. (Soini 2012, 9–10.)

3 ARVOT JOHTAMISEN VÄLINEENÄ

Arvojen lisäksi työssä on käsitelty arvojohtamista. Arvojohtaminen onkin tärkeä osa yrityksen toimintaa. Arvojohtaminen on pyritty avaamaan käsitteenä sekä ilmentämään sitä VIA-mallin avulla. Myös arvojen jalkautukseen ja sen tärkeyteen on haluttu kiinnittää erityistä huomiota.

3.1 Arvojohtaminen käsitteenä

Aivan kuten käsite arvo, myös arvojohtaminen on haastava määritellä. Arvojohtamista voidaan kuitenkin kuvailla monella tavalla. Voidaan ajatella, että arvot sisäistäneessä arvojohtamisessa johtajan sanat ja teot vastaavat toisiaan, ja hän toimii esimerkkinä muille. Johtaja innostaa, rohkaisee ja välittää. Johtajaa näkee arvot motivaation lähteenä ja toimii eettisesti oikein. Johtaja hyväksyy itsensä ja sitä kautta myös muut. Arvojohtajan tehtävä on osata punnita asioiden kaikki puolet. Arvojohtamista tulee vaalia, sillä kyseessä ei ole mikään hetkellinen ratkaisu. Kyseessä on prosessi, joka ei ole koskaan valmis, ja jonka jalkauttaminen koko yritykseen vaatii aikaa. Arvojen jalkautus onkin suunniteltava huolella ja arvoprosessin tulee näkyä koko organisaation toiminnassa. (Tolvila 2013, 21–22.)

Arvojohtamisprosessin ainaisen vaalimisen kannalla on myös esimerkiksi entisen Baxter Internationalin hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan Harry M. Jansen Kraemer Jr. Kirjoittamassaan teoksessa *From Values to Action: The Four Principles of Values-Based Leadership* (suom. Arvoista teoksi: Neljä arvojohtamisen periaatetta), Kraemer Jr. liittyy arvojohtamiseen erilaisia arvojohtajan ominaisuuksia neljän prinssiipin kautta. Nämä neljä tärkeintä asiaa arvojohtamisen kannalta ovat itsetutkiskelu, kokonaiskuvan hahmotus, itseluottamus sekä nöyryys. Itsetutkiskelulla tarkoitetaan pohdiskelua arvojen merkityksestä itselle, sillä arvoihin perustuva johtaminen vaatii johtajalta itsetuntemusta sekä kykyä johtaa itseään ja sitä kautta myös muita. Toisen periaatteen mukaan johtaja tarvitsee kykyä nähdä asiat ja tilanteet monesta eri näkökulmasta. Parempi ymmärrys ja avoimuus asioille ovat osa arvojohtamista. Kolmas periaate liittyy itsensä hyväksymiseen sellaisena kuin on. Hyvä arvojohtaja tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä kehittää itseään jatkuvasti. Viimeisessä periaatteessa painotetaan, ettei henkilön tule koskaan unohtaa kuka hän on ja mistä hän on tullut. Aito nöyryys pitää menestyneimpienkin elämän perspektiivit kohdillaan, minkä lisäksi se auttaa arvostamaan muita ja kohtelemaan jokaista vastaantulijaa kunnioittavasti. (Kraemer Jr. 2011.)

3.2 Arvojen jalkauttaminen organisaatioon

Pohlman ja Gardiner (2000, 174–194.) tutkivat arvojohtamista sekä arvojen jalkauttamista organisaatioon. He pitivät arvojen onnistuneen sisäistämisen kannalta olennaisena alla lueteltuja seitsemää tärkeää askelta.

1. Johdon sitoutuminen – Ehkä kriittisimpänä osana voidaan pitää yrityksen ylimmän johdon pitkän aikavälin sitoutumista arvojohtamisen läpiviemiseen koko organisaatiossa.

2. Työntekijöiden vastuuttaminen ja valtuuttaminen – Kaikkein tuottavimmissa ja arvo johdetuimmissa yrityksissä ilmapiiri on avoin, ja jossa kannustetaan vastuunottamiseen sekä oman tietotaidon kehittämiseen ja jakamiseen.
3. Palkitseminen – Osana arvojohtamisen läpiviemistä organisaatioon tulee palkitsemisella sitoa jokaisen yksikön ja osaston päivittäinen tekeminen kohti tuottavuutta ja tuloksellisuutta. Bonuksilla kannustetaan itseohjautuvuuteen ja parempaan suoriutumiseen.
4. Organisaation muuntautumiskyky – Perinteiset hierarkkiset yritykset eivät tarjoa parhainta mahdollista ympäristöä arvojen luomiseen. Arvojohtamisen kulttuuria edistävät avoin ja osallistuva organisaatio.
5. Työntekijöiden valintaan panostaminen – Työntekijöitä palkattaessa ja tiimejä perustettaessa yrityksen tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, tuovatko ja lisäävätkö valitut henkilöt arvoa työhönsä. Aina kaikkein lahjakkaimmat työntekijät eivät ole paras mahdollinen voimavara vastuullista ja tuloshakuista tiimiä kasattaessa.
6. Arvon luomiseen keskittyminen – Onnistumisien ja aikaansaannosten aito ja spontaani juhlistaminen luo arvoa ja vakiinnuttaa arvojohtamista organisaatiossa.
7. Elinikäinen kouluttautuminen – Jatkuvalle ja laajalle työntekijöidensä kouluttamisella varmistetaan henkilöstön pätevyys sekä kehittyminen, ja sitä kautta arvon luominen.

On tärkeä muistaa, että arvojohtamisen vakiinnuttaminen työyhteisössä on elinikäinen prosessi. Tähän ei ole olemassa mitään temppuja vaan vaatii jatkuvaa sitoutumista niin yrityksen johdolta kuin sen työntekijöiltä. Pohlmanin ja Gardinerin seitsemää askelta hyödyntäen yritys voi pyrkiä kohti paremmin arvo johdettua kulttuuria. On kuitenkin hyvä muistaa, että työ ei ole koskaan valmis. (Pohlman & Gardiner 2000, 174–194.)

Arvojen jalkautus on osa siis osa arvojohtamista ja se koskee johdon lisäksi koko organisaatiota. Arvojen jalkauttamisen onnistumiseen kuuluu arvo-prosessin huolellinen toteutus. Aluksi on hyvä tehdä selväksi miksi tällaista arvoprosessia on lähdetty edes tekemään. Prosessi ei myöskään saa olla erillinen ilmiö arjen keskellä, vaan työntekijöiden ajatuksissa tulisi olla selkeä visio siitä, mihin arvoilla halutaan vaikuttaa. Arvojen jalkauttaminen vaatii onnistuakseen joskus jopa useamman vuoden, eikä käy siis kädenkään-teessä palaverien lomassa. (Tolvila 2013, 23.)

Vaikka arvojen jalkauttaminen kuuluu koko organisaatiolle, on johdon tehtävä hyvinkin merkityksellinen. Erityisesti johdon näyttämä esimerkki ja asennoituminen vaikuttavat arvoprosessin onnistumiseen. Parhaassa tapauksessa johto vahvistaa prosessin edistymistä, mutta myös vastaavasti se voi tuhota saadut tulokset täysin negatiivisella ajattelutavallaan. Prosessi tulee suunnitella huolella ja samalla ymmärtää organisaation kulttuuri ja toimintatavat. Jatkuva valmennus ja koulutus ovat erityisen hyviä jalkauttamisen työvälineitä, kun samalla tuodaan esiin miksi arvot ovat tärkeitä ja mitä niiden avulla voidaan saavuttaa. Yhteisten valmennusten toimiessa sitouttajina, myös yksilön oman arvomaailman välinen yhteys yrityksen arvoihin on merkittävä. Yksilön omat arvot vaikuttavat myös yrityksen arvojen sisäistämiseen, ja siksi työntekijöiden ja yrityksen arvojen olisikin hyvä

olla suhteellisen lähellä toisiaan, jottei ristiriitoja näiden välille pääse syntymään. (Tolvila 2013, 23–24.)

3.3 VIA-mallin hyödyntäminen osana arvojohtamista

Kauppinen hyödyntää arvojohtamisen kuvaamisessa osana johtamista VIA-mallia (Vision Into Action) ja määrittelee arvojohtamisen seuraavasta: ”Arvojohtaminen merkitsee arvojen valintaa ja niiden sisällön määrittelyä (visiotaso), kulttuurin tavoitteellista arvojohtamista (strategiataso), operatiivisten suunnitelmien energisointia ja arvoankkurointia (operatiivinen taso) sekä arvojen normittamista käyttäytymismalleiksi (yksilötaso).” Organisaatiota johtaessaan johtajan tulee tehdä kaksi asiaa. Hänen on osattava luoda mahdollisuudet onnistumiselle sekä pystyä johtamaan organisaatiota niin, että näillä luoduilla mahdollisuuksilla tehdään myös tuloksia. Oikein johdetut ihmiset saavat työnsä, tavoitteilleen ja sitoutumiselleen arvojen kautta voimaa ja uutta energiaa. Arvojohtaminen on erityisen tärkeää organisaation muutostilanteissa. (Kauppinen 2002, 47, 56–57.)

Johtajalla on siis kaksi selkeää tehtävää yritystä johtaessaan. Johtajan tulee luoda yritykselle mahdollisuuksia onnistua ja hänen tulee myös johtaa yritys hyödyntämään nämä luodut mahdollisuudet, jotta toivottuihin tuloksiin päästäisiin. Mahdollisuuksien luomisesta voidaan käyttää termejä strategian suunnittelu ja strategian johtaminen. Strategiaprosessi jaetaan VIA-mallia hyödyntäen kahteen osaan. Prosessin osia läpikäydessä käy myös ilmi miten olennaisesti arvot ja arvojohtaminen ovat kytköksissä niihin sekä johtamisen kokonaisuuteen. Mallia on hyödynnetty erityisesti organisaation käytössä läpi erilaisia muutostilanteita. (Kauppinen 2002, 47.)

Via-mallin tasot ja transformaatio

| | | |
|----------------------------|---|--|
| 4 Visio | <ul style="list-style-type: none"> • Industry Foresight • Tahdon kirkastaminen | NÄKEMYKSEN JA TAHDON TRANSFORMAATIO Perustuuko näkemys pelkästään menneisyyden opetuksiin vai yhdistyykö se tulevaisuuden ymmärrykseen, mihin tahto perustuu? |
| 3 Strateginen | <ul style="list-style-type: none"> • Strategiat • Prosessit • Rakenteet | AJATELUN, KULTTUURIN JA RAKENTEIDEN TRANSFORMAATIO Heijastavatko valinnat menneisyyden laatikostojen vai uuden liiketoimintamallin vaateita? |
| 2 Toiminnallinen | <ul style="list-style-type: none"> • Toiminnan tavoitteellisuus • Mittaus • Seuranta | TOIMINTAMALLIEN TRANSFORMAATIO Heijastavatko mittarivalinnat, tavoitteiden tasapaino ja palkkiojärjestelmämme enemmän historiaa vai uusien valintojen käytäntöön vieniä? |
| 1 Yksilötaso | <ul style="list-style-type: none"> • Toiminta • Sitoutuminen • Osaaminen | KÄYTTÄYTYMISEN TRANSFORMAATIO Hallitsemmeko sitoutumista ja osaamista toiminnan tasolla, jotta aiomukset toteutuvat käytännössä? |

Kuva 4. VIA-malli (Kauppinen 2002, 57)

3.3.1 Strateginen johtaminen

Käytännön johtamisen erilaisuuden takia VIA-mallin strategiaosio jaetaan visiotasolle (taso 4) sekä strategiselle tasolle (taso 3). Visiotasolla tapahtuva visiojohtaminen on strategiaan liittyvää tahdonmuodostusta ja strategisella tasolla tapahtuva strateginen johtaminen on organisaation strategisten valintojen tekemistä, kuten esimerkiksi erilaisten prosessien suunnittelua. (Kauppinen 2002, 47–48.)

Visiotasolla organisaatio tulkitsee toimintaympäristönsä viestejä oman toimintansa kannalta. Tämä tarkoittaa tulkintaa siitä, miten muutos vaikuttaa yrityksen toimialaan, tuotteisiin, asiakkaisiin, palveluihin sekä tarvittavaan osaamiseen. Huolellinen tulevaisuuden toimintamaiseman (Industry Foresight) hahmottaminen luo vahvan pohjan yrityksen toiminnalle. Ympäristön viestit ymmärrettyään yritys määrittää olemassaolonsa syyn ja tarkoituksen. Myös yrityksen missio eli rooli tulevan toimintaympäristön joukossa tähdentyy. (Kauppinen 2002, 48.)

Organisaation mission määrittämisen jälkeen luodaan yritykselle visio eli kuvataan se mihin halutaan päästä. Mitä tarkempi määritelmä on, sitä paremmin se toimii ohjenuorana organisaatiossa. Mission ja vision määrittämisen tärkeyttä ei tule vähätellä. Sisäistettyään tulevan toimintamaisemansa ja määritettyään missionsa eli olemassaolonsa syyn, voi organisaatio luoda pitkän aikavälin tavoitteen tulevasta eli vision. Arvot ovat myös keskeinen osa visiotason johtamista sekä vision muodostumista, ja myös ne tulee määrittää. Tapoja niiden määrittämisessä onkin monia. Yritykset ovat johdaneet arvot niin käyttäytymistieteellisten menetelmien kuin johdon intuitioon perustuvien menetelmien kautta. (Kauppinen 2002, 49–50.)

Strategiselle tasolle edetään, kun yritys on määrittänyt toimintaympäristön kautta perustellun mission ja tavoitellun tulevaisuudennäkymän, vision. Seuraava askel on tehdä strategiset valinnat ja päättää liiketoimintaprosesseista, joilla kyseiset asiat saadaan toteutumaan. Lopulta määritellään prosessien toteutuksen kannalta tarvittavat rakenteet. Liiketoimintamallin muutokset suunnitellaan tarkkaan ja sitäkin huolellisemmin mitä suurempi muutos vanhaan on. Muodonmuutos voi tarkoittaa joskus myös organisaation toimintakulttuurin muutosta eli toimintatapojen ja strategian muutosta. Tällöin tarvitaan erityisen vahvaa johtajuutta viemään muutosta organisaation kulttuurissa läpi. Arvot ja arvojohtaminen toimivat apuna kulttuurimuutosta tehdessä. (Kauppinen 2002, 52–53.)

3.3.2 Operatiivinen johtaminen

Johtamisprosessin seuraavaa askelta kutsutaan operatiiviseksi johtamiseksi. Strategian tavoin myös tämä voidaan jakaa kahteen osaan. VIA-mallin tasossa 2 on kyse operatiivisten suunnitelmien työstämisestä sekä tavoitteiden asettamisesta. Tasossa 1 nämä suunnitelmat muutetaan toiminnaksi sitouttamalla yksilöt organisaation tekemiseen. Tämän takia kaavion tasoa 1 kutsutaan yksilötasoksi. Muutoksen tulee ilmentyä yksilöiden toiminnassa, sillä muuten todellista muutosta ei tapahdu eikä tavoitteisiin päästä. (Kauppinen 2002, 53.)

Toisella tasolla johdetaan käytännön suunnitelma visiosta ja strategiasta. Tämä tarkoittaa sitä, että muutoskohteena olevan ryhmän rooli ja olemassaolon tarkoitus määritetään. Myös tärkeimmät menestystekijät päätetään, jonka jälkeen niistä johdetaan menestystä mittaavat mittarit. On tärkeää, että ryhmän jokainen henkilö ymmärtää oman roolinsa ja tavoitteet mittareille luodaan. Arvot ovat tärkeässä osassa toimintaan sitouttamisessa ja motivoinnissa. Arvojohtamisen onnistuminen heijastuu positiivisella tavalla yksilöiden toimintaan. Arvojohtamisen tuloksena työntekijät saavat organisaation arvoista tavoitteilleen ja sitoutumiselleen pohjaa. (Kauppinen 2002, 53–54.)

Viimeiselle tasolle siirryttäessä on enää kyse vain yksilöiden omasta toiminnasta. Osaamisen lisäksi halu toteuttaa tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavia toimenpiteitä ovat merkittäviä tekijöitä. Monesti kaadutaankin siihen, että vanhat tavat jäävät eikä uusille tehdä tilaa. Suunnitelmien muuttuminen toiminnaksi kielii siitä, kuinka hyvin arvojohtaminen on onnistunut. Tavoitteiden saavuttamiseksi tulee tietää mitä pitää tehdä, mutta myös kuinka toimia. Kyse ei kuitenkaan ole johdon yliampuvasta kontrolloinnista vaan tavoitteellisesta johtamistyylistä ja suunnitelmien viemisestä käytäntöön. (Kauppinen 2002, 55.)

Sanaa arvot VIA-mallista ei sellaisenaan löydy, vaikka ne ovatkin siinä vahvasti esillä. Tämä perustuu siihen, että arvot ovat tässä mallissa siellä missä luonnossakin. Ne kumpuavat siis ihmisen sisältä ja vaikuttavat niin yksilöissä, ryhmissä, kulttuureissa ja liiketoiminnallisesti ajateltuna meissä kaikissa. Voidaan siis ajatella, että arvot ovat osa jokaista mallin osasta. (Kauppinen 2002, 59.)

4 YRITYSMUODOT SUOMESSA

Opinnäytetyössä on pyritty selvittämään osuustoiminnallisen yrityksen ja osakeyhtiön arvomaailman eroja. Jotta tämä olisi mahdollista, on myös ymmärrettävä tarkemmin yritysmuotojen perustamiseen, hallintoon sekä sääntelyyn liittyviä asioita. Osuuskunnan ja osakeyhtiön lisäksi työssä on esitelty lyhyesti myös muut Suomessa esiintyvät yhtiömuodot. Tämän lisäksi työssä on esitelty osuustoiminta ja osuustoiminta-aatteen historiaa.

4.1 Yritysmuodon valintaan vaikuttavat tekijät

Yritystä perustettaessa on tehtävä päätös siitä, mikä yritysmuoto palvelee yritystoimintaa parhaiten. Valittaessa yhtiömuotoa on otettava huomioon useita eri tekijöitä, kuten tulevan yritystoiminnan luonne ja yrityksen perustajien sekä siinä toimivien henkilöiden määrä. Myös yritystoiminnan osallisten vastuualueet on määriteltävä. Muita olennaisia asioita yrityksen yhtiömuodon kannalta ovat verotukselliset asiat sekä pääoman tarve. (Yritys-Suomi n.d.)

Suomessa toimivia yhtiömuotoja ovat yksityinen elinkeinoharjoittaja eli toiminimeä käyttävä yrittäjä, kommandiitti- ja avoin yhtiö sekä tämän opinnäytetyön kiinnostuksen kohteet osakeyhtiö ja osuuskunta. (Yritys-Suomi n.d.) Tutkimusongelman kannalta merkittävimmät yhtiömuodot käsitellään laajemmin kuin muut yhtiömuodot.

4.2 Osuuskunta yhtiömuotona

Osuuskunta on yhtiömuoto, joka harjoittaa taloudellista toimintaa sekä tuottaa jäsenistölleen etuja tarjoamiensa palveluiden kautta. Osuuskunnalla ei ole vaatimuksia jäsenmäärän, tai vähimmäispääoman suhteen. (Pellervo-Seura ry 2014a.) Osuuspääoman määrä onkin riippuvainen osuuskunnan jäsenien määrästä eli maksetuista osuusmaksuista. (Yrittäjät 2014b.)

4.2.1 Osuuskunnan perustaminen

Osuuskunnan perustamiseen tarvitaan vähintään yksi henkilö, säätiö, yhteisö tai jokin muu oikeushenkilö. Perustajajäsenet laativat ja allekirjoittavat perustamissopimuksen, jossa tulee mainita sopimuksen päiväyksen lisäksi hallituksen jäsenet, perustajajäsenet ja heidän merkitsemänsä osuudet sekä osuuksien merkintähinta ja maksuaika. Perustamissopimuksessa mainitaan yleensä osuuskunnan säännöt sekä toimitusjohtaja, tilintarkastajat ja hallintoneuvoston jäsenet. Mikäli osakkeita annetaan merkittäväksi, tulee ne listata sopimuksessa samaan tapaan kuin osuuksien merkintäkin. (Yrittäjät 2014b.)

Osuuskunta on rekisteröitävä kolmen kuukauden sisällä perustamissopimuksen allekirjoittamisesta. Jos ilmoitusta ei ole tehty, sopimus purkaantuu. Niin kauan, kun rekisteri-ilmoitusta ei ole toimitettu, osuuskunta ei ole oikeuskelpoinen. Toisin sanoen osuuskunta ei voi tehdä sopimuksia omiin

nimiinsä. Patenti- ja rekisterihallitukselle tulee toimittaa rekisteri-ilmoituksen liitteinä myös mm. perustamiskirja, pöytäkirja sekä hallituksen ja toimitusjohtajan sitoumus osuuskuntalain noudattamiseen. (Yrittäjät 2014b.)

Osuuskuntalain mukaan osuuskunnan tarkoituksena on taloudellisen ja kannattavan liiketoiminnan harjoittaminen sekä etujen tuottaminen jäsenistölle osuuskunnan tarjoamien palveluiden kautta. Jos osuuskunnan toiminnan tarkoitus poikkeaa tästä, tehdään siitä maininta sääntöihin. Osuuskunnan säännöissä tulee käydä ilmi vähintään osuuskunnan toiminimi ja toimiala sekä kotipaikkana toimiva Suomen kunta. (Yrittäjät 2014b.)

4.2.2 Jäsenyys

Osuuskunnan jäseneksi voi liittyä kuka vain, kuitenkin osuuskunnan säännöissä mainituin edellytyksin. Hakemus jäsenyydestä osoitetaan hallitukselle. Jäsenyys on voimassa jäsenhakemuksen hyväksymisen eli osuusmaksun maksamisen jälkeen ja loppuu osuuskunnalle jätetyllä kirjallisella ilmoituksella. Osuusmaksu perustuu osuuskuntalakiin, jonka mukaan tulevan jäsenen on otettava ja maksettava yksi osuus säännöissä määrättyyn hintaan. Jäsenyys on aina henkilökohtainen, mutta osuus on mahdollista siirtää toiselle henkilölle. Osuuspääoman määrä elää voimassa olevien jäsenyyksien mukaisesti. (Yrittäjät 2014b.)

Osuuskunnan jäsen on myös mahdollista erottaa. Jäsenen erottaminen tapahtuu vain, jos jäsen on laiminlyönyt säännöissä mainitut velvoitteensa. Päätös erottamisesta tulee hallitukselta tai siltä elimeltä, joka myös sääntöjen mukaan päättää jäsenten hyväksymisestä. Mikäli päätös erottamisesta tulee joltain muulta taholta kuin osuuskunnan kokoukselta, jäsenellä on oikeus vaatia asian uudelleenkäsittelyä osuuskunnan kokouksessa. Osuuskunnan kokouksen tekemistä päätöksistä ei voi enää valittaa. Erottamisen lisäksi jäsenyys voidaan purkaa myös jäsenen omasta halusta. Molemmissa tapauksissa jäsenmaksu palautetaan maksajalle pääsääntöisesti vuoden kulluttua jäsenyyden irtisanomistilikauden lopusta laskettuna. (Yrittäjät 2014b.)

Osuuskunnan jäsen on vastuussa osuuskunnan velvoitteista vain maksamansa osuusmaksun suuruudella. Jäsenet eivät siis henkilökohtaisesti ole vastuussa osuuskunnalla olevista velvoitteista. Jäsenyyden ja osuuskunnan toiminta-ajatuksena on, että jäsen hyötyy taloudellisesti osuuskunnan tarjoamista markkinoita edullisimmista palveluista. Varoja saa jakaa jäsenille lain rajoissa, kuten esimerkiksi osuuksien palautuksina tai ylijäämän jakamisena osuuskunnan sääntöihin listatuilla tavoilla. Myös osuuskunnan toiminnan loppuessa tai yritysjärjestelyitä tehdessä voidaan jakaa varoja ulos osuuskunnasta. (Yrittäjät 2014b.)

4.2.3 Osuuskunnan hallitus

Osuuskunnan hallitus on yksi osuuskunnan päätöksenteon elimistä. Hallitukseen kuuluu yhdestä viiteen osuuskunnan jäsentä. Toimitusjohtajan ja jäsenistä ainakin yhden on asuttava Euroopan talousalueella. Hallitukseen

tarvitaan varajäsen, mikäli hallituksessa on alle kolme jäsentä. Jäsenet valitsee osuuskunnan kokous. (Yrittäjät 2014b.)

Hallituksen voidaan sanoa olevan päätösvaltainen, kun paikalla on enemmän kuin puolet sen jäsenistä. Päätöksentekoa kuitenkin lykätään, jos kaikille jäsenille ei ole pystytty antamaan mahdollisuutta käsittelyyn osallistumiseen. Jäsenen estyessä tulemaan paikalle hyödynnetään asiassa varajäsenen panosta. (Yrittäjät 2014b.)

Hallituksen tehtävä on edistää osuuskunnan toimintaa ja etua sekä toimia lain ja sääntöjen sallimissa rajoissa. Hallitus käyttää niin sanottua yleistoimivaltaa ja ohjaa myös toimitusjohtajan toimia. Hallitus ja sen jäsenet huolehtivat myös kirjanpidosta sekä varainhoidosta. (Yrittäjät 2014b.)

Osuuskunnalla on aina hallitus, mutta toimitusjohtajaa ei ole pakko valita. Valitulla toimitusjohtajalla voi olla vain yksi sijainen ja se tulee merkitä kaupparekisteriin. Samaan tapaan kuin hallituksellakin, toimitusjohtajan on huolehdittava ja ajettava osuuskunnan etua lain ja sääntöjen puitteissa. (Yrittäjät 2014b.)

4.2.4 Osuuskunnan kokous

Osuuskunnan päätöksenteosta vastaavat hallituksen sekä mahdollinen toimitusjohtajan lisäksi osuuskunnan kokous. Ylin valta päätöksien suhteen onkin osuuskunnan kokouksella eli jäsenillä. (Pellervo-Seura ry 2014b.)

Säännöissä on mahdollista päättää, että jäsenten valitsema edustajisto edustaa jäsenten mielipidettä osuuskunnan kokouksen sijasta. Tämän lisäksi jäsenillä on mahdollisuus tehdä päätöksiä osuuskunnan kokouksen puolesta asioista, mikäli he saavuttavat yksimielisyyden päätettävässä asiassa. Päätös on myös dokumentoitava. (Yrittäjät 2014b.)

Vuosittain on järjestettävä ainakin yksi osuuskunnan kokous. Kokouksia voi kuitenkin olla useampia. Osuuskunnan säännöissä määrätään mitä kokouksissa käsitellään. Hallituksen tai hallintoneuvoston nähdessä sen tarpeelliseksi, tulee pitää ylimääräinen osuuskunnan kokous. Myös jäsenet voivat vaatia osuuskunnan kokouksen pitämistä, mikäli edustavat minimissään kymmenesosaa koko jäsenistöstä. Mikäli se lukee säännöissä, myös pienempi määrä jäseniä riittää kokouksen paikalle kutsumiseen. (Yrittäjät 2014b.)

Osuuskunnan kokouksessa esitellään tilinpäätös sekä lausunto hallintoneuvostolta samasta asiasta. Myös mahdollinen tilintarkastuskertomus esitetään. Kokouksessa päätettäviä asioita ovat mm. tilinpäätöksen vahvistaminen sekä vastuuvapauden myöntäminen toimitusjohtajalle, hallitukselle ja hallintoneuvostolle taseen ylijäämän käyttämiseen liittyen. Tämän lisäksi valitaan hallitus, tilintarkastajat sekä mahdolliset toiminnantarkastajat. (Yrittäjät 2014b.)

Osuuskunnan kokous kutsutaan koolle hallituksen toimesta viimeistään puolen vuoden jälkeen tilikauden päättymisestä. Lähtökohtaisesti hallitus

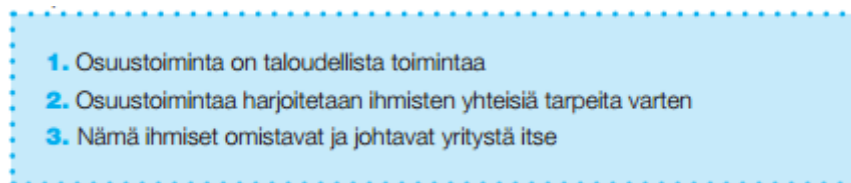
kutsuu kokouksen koolle, mutta myös mahdollinen hallintoneuvosto voi sen sääntöjen nojalla tehdä. Kokoukskutsu tulee tehdä kirjallisesti ja aikaisintaan kaksi kuukautta ennen ja viimeistään yksi viikko ennen osuuskunnan kokouksen järjestämistä. Pörssiosuuskunnalla kutsu voidaan toimittaa jopa kolme kuukautta ennen kokousta. Kutsun toimituksen aikarajoissa on eroja säännöistä riippuen. (Yrittäjät 2014b.)

Kokoukseen saavat osallistua kaikki osuuskunnan jäsenet. Kokoukseen ei kuitenkaan saa osallistua yrityksen jäsenenä toimiva tytäryhteisö. Päätöksenteko toteutetaan demokraattisella jäsen ja ääni -periaatteella, joka tarkoittaa sitä, että jokainen jäsen saa yhden äänen kaikissa kokouksessa käsitellyn alla olevissa asioissa. (Yrittäjät 2014b.)

4.3 Osuustoiminta

Osuustoiminnalla ei tarkoiteta yritysmuotoa, vaan eräänlaista osuuskunttiin liittyvää aatetta. Tämän työn tarkastelun kohteena on juuri osuustoiminnalliset yritykset, joten työssä on haluttu tuoda esille osuustoiminnallisuus, osuustoiminta-aate sekä sen historia. Osuustoimintaan liitetään myös erilaisia arvoja ja periaatteita, jotka käydään läpi ennen osakeyhtiöön perehtymistä.

Osuuskunnan lähtökohta on siis osuustoiminta eli yhteisvoimin toimiminen. Osuustoiminnassa on kyse taloudellisesti hyötyä tuottavasta toiminnasta, joka toiminnallaan tuottaa etuja kaikille jäsenillensä. Osuuskunnalla on demokraattinen päätösvalta, jolloin jokaisella jäsenellä on äänioikeus. Kuvassa 5. on summattu osuustoiminnan keskeisimmät tekijät. (Troberg 2014, 11.)



Kuva 5. Osuustoiminnan kolme keskeistä tekijää (Troberg 2014, 11; Nilsson 1991)

Vuonna 2014 säädetyssä Osuuskuntalaissa on määritelty osuuskunnan toiminnan tarkoitus seuraavin sanoin: "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." Ero osakeyhtiön tarkoitukseen on siis valtava. Osakeyhtiöpohjaisen yrityksen tärkeimpänä tavoitteena pidetään voiton tuottamista osakkeenomistajille, kun taas osuuskunnan tarkoituksena on kaikkien jäsentensä eduista huolehtiminen. (Troberg 2014, 14–15.)

Lontoossa 1895 perustettu osuuskuntien kattojärjestö Kansainvälinen osuustoimintaliitto ICA (International Co-operative Alliance) on perustettu

halusta lisätä ja turvata osuuskuntamuotoisten yritysten toimintaa. Liitto edistää toiminnallaan osuuskunnan arvojen ja periaatteiden toteutumista kansainvälisesti ja edustaa näin maailmanlaajuisesti kaikkia osuustoiminnallisia yrityksiä. (The International Co-operative Alliance 2016b.) ICA määrittelee osuuskunnan seuraavasti: ”A co-operative is an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social, and cultural needs and aspirations through a jointly-owned and democratically-controlled enterprise.” Vapaasti suomennettuna määritelmä tarkoittaa, että osuuskunta on itsenäinen henkilöyhteisö, johon sen jäsenet liittyvät vapaaehtoisesti toteuttaakseen yhteisesti omistamansa ja demokraattisesti hallitsemansa yrityksen avulla taloudellisia, sosiaalisia ja kulttuurisia tarpeitaan ja tavoitteitaan. (The International Co-operative Alliance 2016a.)

Taloudellisten tavoitteiden lisäksi osuuskunnat ovat kiinnostuneita jäsenten hyvinvoinnin sekä yhteisöllisten ja sosiaalisten tavoittein toteutumisesta. Hyvinvoinnin tavoittelulla tarkoitetaan mm. toiminnan jatkuvuutta ja turvallisuutta. Osuuskuntaan kuulumisen myötä hyvä yhteistoiminta on toiminut suurena motivoijana ja tuottanut esimerkiksi maaseudun pieniä osuuskuntia koskeneen tutkimuksen mukaan lisätulojen lisäksi iloa ja yhteisöön kuulumisen tunnetta jäsenilleen. (Troberg 2014, 15.)

Paikallisuuden edistäminen on myös yksi osuustoiminnallisen yrityksen peruspiirteitä. Tällä tarkoitetaan paikallisen toiminnan sekä toiminta-alueen jatkuvaa kehittämishalua. Tämä on tärkeää, sillä oman toiminta-alueen menestyminen antaa mahdollisuuden myös yrityksen liiketaloudelliseen kasvuun. Näin keskinäiset yhtiöt sekä osuuskaupat ja -pankit kykenevät myös vaikuttamaan omistaja-asiakkaidensa hyvinvointiin. Myös pienosuustoiminnan pyrkimyksenä on kehittää toimintaympäristönsä kehitystä sekä turvata asukkaiden toimeentulo ja työllistyminen. (Troberg 2014, 17.)

4.3.1 Osuustoiminta-aatteen alkuvaiheet sekä kehittyminen Suomessa

Jo 1500-luvun kirjoituksista on löydetty osuustoimintaan yhdistettäviä piirteitä, mutta varsinaisena alkuna sille voidaan pitää 1800-lukua. Silloin osuustoiminta on saanut maailmalla alkunsa teollistuminen ja rahatalouteen siirtymisen aikana. Seurauksia tuona markkinoiden myllerryksen aikana olivat taloudellisen hyvinvoinnin sekä tuloerojen kasvaminen. Pyrkimyksenä ehkäisemään taloudellisia ja yhteiskunnallisia ongelmia Euroopassa syntyi erilaisia osuustoimintasuuntauksia. Pääsuuntaukset olivat kuluttaja-osuuskunnat Englannissa, työosuuskunnat Ranskassa ja luotto-osuuskunnat Saksassa, joiden lisäksi oli vielä kaksi erityyppistä osuuskuntasuuntausta. (Virtanen 2012, 20–21.)

Suomeen osuustoiminta rantautui 1800-luvun loppupuolella. Suomen talouden kehittyessä Suomeen tuli myös erilaisia poliittisia aatteita, kuten sosiaalireformismi. Poliittisten muutosten ja yhteiskunnallisten ongelmien saattelemana ensimmäiset esiosuustoiminnalliset liikkeet tehtiin Euroopan antamien vaikutteiden mukaisesti. Osuustoiminta nähtiin vahvasti talouden, yhteiskunnan ja ihmisten hyvinvoinnin kehittäjänä sekä vastaiskuna Venä-

jää vastaan. Osuustoiminta-aate oli yhtenä suurena vaikuttajana kansan yhtenäistymiseen, väestön elinolojen parantumiseen sekä lopulta Suomen itenäistymiseen. Uuden yritysmuodon avulla pyrittiin saavuttamaan merkittävimmät yhteiskunnalliset päämäärät. (Virtanen 2012, 22–23.)

Sortokaudella vallitsevaan toimeentulo-ongelmaan haettiin ratkaisua osuustoiminnalla ja pyrkimyksenä olikin maalla asustavien elinolojen parantaminen. Osuuskassojen avulla saatiin ratkaisu maanomistuskysymykseen, ja turvattiin viljelijöiden luotonsaanti reiluilla ehdoilla ja sitä kautta toiminnan ja tulojen jatkuminen. Tärkeimpänä tekijänä aatteen synnystä ja kehityksestä Suomessa on kuitenkin pidetty Hannes Gebhardia (1864–1933). Oppiinsa hän sai vaikutteita keräämällä tietoa Euroopan eri maiden osuustoiminnasta ulkomailla opiskellessaan. Pyrkimyksenä oli kehittää yhteiskunnallinen liike, joka auttaisi kansan taloudellista asemaa sekä yhteiskunnan kehitystä. Suomessa osuustoiminta-aatteesta kiinnostuivat ensin oppineet ja sivistyneet. Heidän motiivina oli Venäjän harjoittama sortopolitiikka sekä näkemys toivosta eli aatteen tarjoamista mahdollisuuksista. Gebhardin oppeja jaettiin sivistyneistön toimesta, jotta maalaisväestö saataisiin innostuneeksi perustamaan osuuskuntia itsenäisesti. Merkittäviä tapahtumia Suomen osuustoiminnan historiassa olivat myös Pellervo-Seuran perustaminen 1899 sekä vuonna 1901 säädetty osuustoimintalaki. Pellervo-Seuran tarkoituksena oli myös Suomen talouden parantaminen, kansan sivistäminen aatteen keinoin sekä osuuskuntien perustaminen maalaisväestön keskuudessa. Osuuskuntalain voimaantulon jälkeen perustettiin ensimmäinen osuuskauppa Tampereelle. Osuuskaupan perustamisen myötä osuustoiminta-aate levisi työväestön keskuudesta muualle Suomeen. (Virtanen 2012, 24–26.)

Toimintaa ohjailevat osuustoiminnalliset keskusliikkeet olivat seuraava merkittävä askel osuuskuntalain säätämisen jälkeen ja niiden perustaminen oli eräs erityispiirre suomalaisessa osuustoimintahistoriassa. 1900-luvun alussa perustettiin Pellervon Välitysliike eli maataloustuotteiden markkinointi- ja hankintaosuuskunta. Vuonna 1903 vastattiin maanviljelijöiden luottotarpeisiin osuuskassatoiminnalla, kun Osuuskassojen Keskuslainarahasto Oy (OKO) perustettiin, ja vuonna 1904 perustettiin Suomen Osuuskauppojen Keskusliitto (SOK), joka jakaantui kuitenkin nopeasti kahtia erimielisyyksien takia. Myös osuusmeijeritoiminta muuttui 1905, kun perustettiin Voinvientiosuusliike Valio. Osuustoiminnallisten yritysten määrä kasvu vauhdilla ja vuonna 1910 Suomessa olikin jo 335 osuusmeijeriä, 443 osuuskauppaa sekä 370 osuuskassaa. (Virtanen 2012, 26–27.)

Muita osuustoiminnan suurimpia virstanpylväitä olivat Suomen vuonna 1917 saavuttaman itsenäistymisen jälkeiset uusien lakien säätämisen tarpeet, kuten maanvuokraajien aseman muuttaminen maanomistajiksi torpparilaililla, ja osuustoiminnan kasvaminen sekä aseman vakiintuminen ensimmäisen maailmansodan jälkeen talouden kohentumisen myötä. Kuitenkin 1928-luvun pörssiromahduksen jälkeinen lama toi suuria haasteita etenkin pääomamarkkinoilla ja metsäteollisuudessa. Lopulta toiminta kääntyi 30-luvun loppupuolella taas voimakkaaseen nousuun ja vakavaraisuuden kasvuun. Tuona aikana osuustoiminta-aatteen rooli taloudellisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin kohottajana oli tärkeä. (Virtanen 2012, 28–30.)

Osuustoiminta koki merkittäviä takaiskuja toisen maailmansodan, 60-luvulla alkaneen teollistumisen sekä 90-luvun laman aikana. Toinen maailmansota heikensi Suomen taloutta aluemenetyksien ja sotakorvauksien takia, mutta lopulta osuustoimintaliike nosti taas asemaansa. 1960-luvulla teollistumisesta aiheutunut rakennemuutoksen seurauksena muut elinkeinon muodot paransivat asemaansa markkinoilla. Muutokset edellyttivät kehitystä myös osuustoiminnassa, minkä takia osuustoiminta sai uuden käänteen vaikuttaen toimialan ja tarjonnan laajentumiseen. Kaupungistuminen johti mm. elinkeino-, majoitus- ja ravitsemusalan syntyyn sekä pankkipuolen yhdentymisiin. Osuuskassat yhdistettiin isommaksi kokonaisuudeksi pääomien puutteellisuuden takia ja 1969 säädettiin osuuspankilaki. Tämän johdosta osuuskassoista tuli osuuspankkeja, jotka palvelivat maanviljelijöiden sijaan koko kansaa. (Virtanen 2012, 31–34.)

70- ja 80-lukujen tuomat ongelmat, kuten öljykriisi ja palkkakustannusten nousu toivat omat haasteensa ja osuuskunnat joutuivatkin saneeraamaan toimintonsa. Myös 90-luvun suuri lama horjutti taloutta vakavasti ja tappiolliset yritykset ajautuivat konkurssiin. Osuustoiminnalliset yritykset olivat taas kerran suurien rakennemuutosten partaalla. Yritykset tekivät isoja leikkauksia laman aikaan. Osuuspankkiryhmä ja Lähivakuutus-ryhmä selviytyivät tästä ajasta kuluttaja- ja tuottajaosuuskuntia paremmalla menestyksellä, mutta tappiollisia vuosiakin tuli. Myös osuustoiminnallisia periaatteita soveltavasta osakeyhtiön myyntiosastosta 1934 perustettu Metsäliitto paransi asemiaan vuosikymmenen lopulla ja kohosi suurien yritysostojen seurauksena isoimpien suomalaisten metsäteollisuusyritysten joukkoon. 90-luvun loppupuolella kilpailevat keskusliikkeet aloittivat yhteistyön talouden parantamiseksi. (Virtanen 2012, 33, 35–36.)

4.3.2 Osuustoiminnan periaatteet

Osuustoiminta on tasa-arvoa, hyvinvointia, oikeudenmukaisuutta sekä taloudellista toimintaa harjoittava malli, jolle Kansainvälinen Osuustoimintaliitto ICA on määritellyt viralliset arvot ja periaatteet. Näiden arvojen ja periaatteiden puitteissa osuustoiminnalliset yritykset maailmanlaajuisesti toimivat. Periaatteita on kirjattu virallisesti jo 1900-luvun alussa, mutta 1930-luvulla ICA määrittä kaikkiä jäseniään koskevat määritelmät. Seitsemän periaatetta, kuusi perusarvoa sekä neljä eettistä arvoa käsittävä määritelmä on viimeksi päivitetty vuonna 1995. (YK:n kansainvälinen osuustoiminnan vuosi 2012.)

Osuustoiminnan periaatteet:

1. vapaaehtoisuus ja avoin jäsenyys
2. hallinnon toiminta demokraattisella jäsen ja ääni -periaatteella
3. jäsenten tasavertainen osallistuminen osuuspääoman kerryttämiseen
4. toiminnan avainsanoja ovat itsenäisyys sekä riippumattomuus
5. jäsenistön koulutus ja valistus sekä sidosryhmille viestiminen osuustoiminnan eduista ja luonteesta

6. keskinäinen yhteistyö paikallisten, alueellisten, valtakunnallisten sekä kansainvälisten sidosryhmien kanssa
7. kestävä kehitys ja vastuunkanto toimintaympäristöstä.
(Osuustoiminnan Kehittäjät – Coop Finland ry 2016.)

Osuustoiminnan perusarvot:

- omatoimisuus
- omavastuus
- tasa-arvo
- demokratia
- solidaarisuus
- oikeudenmukaisuus.

Osuustoiminnan eettiset arvot:

- avoimuus
- rehellisyys
- välittäminen
- yhteiskuntavastuu.0
(YK:n kansainvälinen osuustoiminnan vuosi 2012.)

ICA:n määrittämät arvot heijastavat vahvasti määriteltyjä periaatteita. Perusarvot sekä eettiset arvot ovat nähtävissä osuustoiminnalle määritellyissä periaatteissa. Osuustoiminnan periaatteet ovat osuuskuntien ohjeistuksia, joita yritykset käyttävät suuntaviivoina yrityksen toiminnassa. (YK:n kansainvälinen osuustoiminnan vuosi 2012.)

Ensimmäisten periaatteiden mukaan osuuskunnat ovat vapaaehtoisia ja avoimia organisaatioita. Osuuskunnat ovat siis vapaaehtoisuutensa lisäksi avoimia kaikille sukupuoleen, uskontoon tai rotuun katsomatta. Osuuskunnat ovat demokraattisia jäsentensä hallitsemia organisaatioita, jotka osallistuvat aktiivisesti päätöksentekoon. Jäsenillä on kaikilla yhtäläinen päätösvalta, ja toimiikin jäsen- ja ääniperiaatteella. (The International Co-operative Alliance 2016a.)

Kolmannen periaatteen mukaan jäsenet osallistuvat tasapuolisesti osuuskunnan pääoman kasvattamiseen eli maksavat jäsenyyden vaatiman osuusmaksun, jolle voi saada rajoitettua korkoa. Ylijäämällä voidaan tukea osuuskunnan kehittämistä tai jäsenistön hyväksymää toimintaa. Sen voi myös sijoittaa rahastoihin tai antaa palautuksina jäsenille. (Osuustoiminnan Kehittäjät – Coop Finland ry 2016.) Neljäs osuustoiminnan periaateksi ilmaisee osuuskuntien olevan omien jäsentensä hallitsemia itsenäisiä organisaatioita. Sopimukset muiden organisaatioiden kanssa tehdään niin, etteivät ne

uhkaa osuuskunnan itsenäisyyttä ja riippumattomuutta. (The International Co-operative Alliance 2016a.)

Osuustoiminnan viidennen periaatteen mukaisesti osuuskunnat tarjoavat koulutusta ja valistusta henkilöstölleen, johdolleen, jäsenille sekä luottamushenkilöille. Koulutuksella edistetään tehokkaasti organisaationsa kehitystä. Myös osuustoiminnasta ja sen tuomista eduista halutaan tiedottaa yleisölle, etenkin nuorille ja mielipidevaikuttajille. (The International Co-operative Alliance 2016a.)

Viimeisimmät osuustoiminnan periaatteet liittyvät vastuisiin osuuskuntien keskinäisestä yhteistyöstä sekä toimintaympäristöstä. Yhteistyöllä paikallisten, kansallisten, alueellisten ja kansainvälisten organisaatioiden kanssa osuuskunnat palvelet jäseniään paremmin. Tällä tavoin myös vahvistetaan osuustoiminnan aatetta yhdessä tekemisestä. Osuuskunnat haluavat myös toiminnallaan myötävaikuttaa kestävään kehitykseen. (The International Co-operative Alliance 2016a.)

4.4 Osakeyhtiö

Osakeyhtiö on niin sanottu pääomayhtiö, ja ylivoimaisesti yleisin Suomessa esiintyvistä yhtiömuodoista. Pääomayhtiöllä tarkoitetaan sitä, että omistajat ovat vastuussa yhtiön velvoitteista vain omistamallaan osakepääoman määrällä. (Yrittäjät 2014a.) Osakeyhtiö voi olla joko yksityinen tai julkinen. Yksityisen osakeyhtiön perustamiseen tarvittava vähimmäisosakepääoman tarve on 2500 euroa ja julkisella 80 000 euroa. Julkisen osakeyhtiöt ovat pörssiin rekisteröityjä, jossa niiden osakkeilla käydään julkisesti kauppaa. (Minilex 2016.) Yksityisen osakeyhtiön osakkeiden kaupankäynti tapahtuu monenkeskisessä kaupankäyntijärjestelmässä. Suomessa tällä hetkellä ainut sellainen on First North Finland, joka on Nasqad Helsingin ylläpitämä. (Finanssivalvonta 2015.)

4.4.1 Osakeyhtiön perustaminen

Osakeyhtiö on itsenäinen oikeushenkilö, joka itse on vastuussa kantamistaan velvoitteista. Osakeyhtiö perustetaan rekisteröimällä se kaupparekisteriin vaaditun vähimmäisosakepääomakriteerin täytyessä. Perustettavan osakeyhtiön rekisteröiminen on tehtävä kolmen kuukauden kuluessa siitä, kun osakkeenomistajat allekirjoittavat virallisen perustamissopimuksen. Perustamissopimuksessa tulee olla maininta sopimuksen alkamispäivämäärä, kunkin osakkeenomistajan merkitsemä osakemäärä ja merkintähinta, osakkeiden maksamiseen annettu maksuaika sekä yrityksen kirjanpitäjien ja hallituksen jäsenten nimet. Osakkeet voidaan maksaa niin rahassa kuin apporttiomaisuudella. Myös toimitusjohtaja tulee sopimuksessa nimetä, mikäli yritykselle on sellainen valittu. Sopimuksen allekirjoituksesta alkaa tilintarkastajien ja johdon toimikausi. (Yrittäjät 2014a.)

Yrityksen säätelyyn tarkoitettu yhtiöjärjestys on myös liitettävä perustamis- sopimukseen. Laki määrää, että yhtiöjärjestyksessä mainitaan aina toimini- mi ja toimiala sekä yrityksen kotipaikkana toimivan kunnan nimi. Tar- peen mukaan yhtiöjärjestykseen lisätään erilaisia määräyksiä. Esimerkiksi lunastuslausekkeella voidaan määritellä osakkeenomistajan, yhtiön tai muun henkilön oikeus osakkeen lunastamiseen. (Yrittäjät 2014a.)

4.4.2 Yhtiön päätöksenteko

Osakeyhtiön päätöksentekoon osallistuvat toimielimet ovat osakkeenomis- tajista koostuva yhtiökokous, hallitus sekä toimitusjohtaja. Yrityksen ylintä päätösvaltaa käyttää yhtiökokous. Viimeistään puolen vuoden kuluttua tili- kauden päättymisestä on pidettävä yhtiökokous, jossa otetaan kantaa mm. voittojen käyttämiseen, johdon vastuuvapauteen sekä tilintarkastajien ja hallituksen jäsenien valintaan. Myös tilinpäätös vahvistetaan. Päätökset teh- dään pääasiassa enemmistöpäätöksenä, mutta joissakin osakeyhtiönlain määräämissä tilanteissa määräenemmistöpäätös on pakollinen. Tämä tar- koittaa sitä, että päätöksenteossa ratkaisee äänien lisäksi osakeomistus. (Yrittäjät 2014a.)

Yrityksen hallinnosta sekä toiminnan järjestämisestä vastaa hallitus. Halli- tukseen nimetään aina 1–5 jäsentä ellei yhtiöjärjestys toisin määrää. Mikäli jäseniä on kolme tai jopa vähemmän, tulee hallitukseen nimetä myös vähin- tään yksi varajäsen. Yhtiökokous valitsee hallituksen jäsenet. (Yrittäjät 2014a.)

Hallituksella on käytössään ns. yleistoimivalta eli se toimii päättäjänä asi- oista, jotka eivät ole yhtiökokouksen päätäntävällän alla. Päätöksenteko määräytyy enemmistön mielipiteen mukaan, ellei yhtiöjärjestys erikseen vaadi määräenemmistöä. Mikäli äännet menevät tasan, puheenjohtajan ääni toimii ratkaisevana tekijänä. Puheenjohtaja kutsuu myös hallituksen koolle, jos joku hallituksen jäsen tai toimitusjohtaja näkee sen tarpeelliseksi. Kun kokouksessa on yli puolet hallituksen jäsenistä, voidaan hallituksen sanoa olevan päätösvaltainen. Hallitus tekee myös päätöksen toimitusjohtajan va- linnasta. Osakeyhtiössä toimitusjohtajan valinta on kuitenkin täysin vapaa- ehtoista. (Yrittäjät 2014a.)

4.4.3 Yhtiön voitonjako

Osakeyhtiölaki määrää, että voitonjako perustuu viimeksi päättyneen tili- kauden vahvistettuun taseeseen. Taseen ns. vapaan oman pääoman varat jaetaan osakkeenomistajille voittoina. Päivitetyn yhtiönlain mukaan varoja ei kuitenkaan saa jakaa, mikäli yhtiön tiedetään olevan maksukyvytön tai va- rojen pois jakaminen aiheuttaisi maksukyvyttömyyden. (Yrittäjät 2014a.)

Nykyisen osakeyhtiönlain mukaan osakkeenomistajille on mahdollista jakaa myös väliosinkoa keskeneräisellä tilikaudella tehdyistä voitoista. Tämä kui- tenkin vaatii yrityksen taloudellisen tilanteen huolellista arviointia. Osak- keenomistajat voivat myös yksimielisinä jakaa varoja esimerkiksi lahjana

vapaasta omasta pääomasta kohtuullisuuden rajoissa ja lain puitteissa. (Yrittäjät 2014a.)

4.5 Osuustoiminnallisen yrityksen ja osakeyhtiön erot

Osuustoiminta on liiketaloudellisesti kuin jäsentensä hyvinvoinnista huolehtivaa toimintaa. Tämä erottaa sen vahvasti muista yhtiömuodoista, kuten osakeyhtiöstä. Näiden kahden toisistaan poikkeavan lähtökohdan takia osuustoiminta omaa eräänlaisen kaksoisroolin. Osuustoiminnan kaksoisluonne näkyy myös osuuskunnan jäsenissä, sillä he ovat sekä omistajia että asiakkaita. (Virtanen 2012, 41.)

Osuuskunnan ja osakeyhtiöt eroavat toisistaan muillakin tavoin, ja suurimman kuilun näiden kahden yhtiömuodon väliin tekee määritelty toiminnan tarkoitus. Osakeyhtiö pyrkii tekemään tuottoa sijoitetulle pääomalle, jolloin voitto jakaantuu osakkaille pääomapanosten suhteessa eli osakeomistuksen mukaan. Toisin sanoen, osakeyhtiön tärkein tehtävä on voiton maksimointi ja voiton tuottaminen nimenomaan osakkeenomistajille. Sijoittajavetoiset pörssiyritykset pyrkivät usein myös minimoimaan työvoimasta koituvia kustannuksia, jotta tuottoa saataisiin maksimoitua. Pääoma ei ole niin suuressa roolissa osuuskunnassa kuin osakeyhtiössä, vaan osuuskunnan jäsenien taloudellinen vastuu on rajattu osuusmaksun suuruuteen. Osakeyhtiön osakas taas on vastuussa omistamallaan osakemäärällä. Osuuskunnan toiminnan tarkoituksena on tuottaa taloudellista hyötyä ja etuja kaikille jäsenillensä. Tavoitteena ei siis ole niinkään henkilökohtaisen taloudellisen hyödyn maksimaalinen tavoittelu. Osuuskunnat ajavat omia ja yhteisöllisiä tavoitteitaan, niin etteivät ne ole ristiriidassa keskenään. (Troberg 2014, 11, 13–14, 29–30, 44.)

Pääoman merkitys nousee esiin myös päätöksenteon yhteydessä. Ero on siinä, että osakeyhtiössä päätösvalta jakautuu osakkeiden lukumäärän mukaisesti, kun osuuskunnassa on käytössä demokraattisempi jäsen- ja ääniperiaate. Tästä periaatteesta poiketaan vain niissä tapauksissa, kun jäsenet eivät ole luonnollisia henkilöitä. Koska osuuskunnat eivät etukäteen määrittele jäsenten määrää tai osuuspääomaa, on se näistä yritysmuodoista huomattavasti joustavampi esimerkiksi jäsenten hankkimisessa. Osuuskunnasta erotessaan jäsen saa myös maksamansa osuusmaksun kokonaisuudessaan takaisin. Osakeyhtiössä osakkeiden lukumäärä on suoraan sidonnainen osakepääomaan, jolloin uuden omistajan ottaminen osakeyhtiöön on vaikeampaa. (Troberg 2014, 13.)

Yritykseen jätetyn ylijäämän hyödynnettävyydessä on myös eroja. Osakkeenomistajat pystyvät realisoimaan voittoja myymällä omistamiensa osakkeita. Osuuskunnan jäsenyyttä taas ei ole mahdollista myydä eikä ylijäämä ole osuuskunnan jäsenistön käytettävissä samaan tapaan kuin osakeyhtiössä. Osuuskunnan tuottama voitto voidaan kuitenkin käyttää monella eri tavalla. Se on mahdollista jakaa ylijäämäpalautuksina jäsenille, mutta pääosin se jää osuuskuntaan. Tämä luo kilpailuetua pörssiyritykseen verrattuna, sillä oman pääoman kustannukset jäävät huomattavasti pienimmiksi. Jäsenyyden hyödyt perustuvatkin siihen, mitä etuja jäsen saa suhteessa käyttämiinsä palveluihin. Osuusmaksun myötä jäsenellä voidaan nähdä olevan

myös monta roolia. Nämä roolit ovat rahoittajana, edunsaajana, asioijana sekä toiminnan ohjaajana toimiminen. (Troberg 2014, 12–13, 47, 53.)

Osuuskuntatyyppejä on Suomessa monia. Näitä ovat tuottaja-, kuluttaja-, palvelu- ja pienosuustoiminta. Yhtenä erikoisuutena voikin pitää sitä, että osuuskunnat voivat toimia monissa eri rooleissa. Hyvänä esimerkkinä mainittakoon, että S-ryhmä toimii Suomessa kuluttajaosuuskuntana, mutta sen lisäksi sillä on oma pankkipuolella palveluosuustoimintaa harjoittava toimija, S-pankki. Tästäkin huolimatta S-ryhmä omistaa myös osan Hankkija-Maatalous osakeyhtiöstä. Myös Valio on täysin tuottajaosuuskuntien omistuksessa oleva osakeyhtiö. Näitä kutsutaan perusosuuskunnan sijasta toisen asteen osuuskunniksi, joissa omistajina toimii siis henkilöjäsenten sijasta osuuskunnat. Osuustoiminnallisuutta ei siis voi yksiselitteisesti kuvata yhtiömuodon kautta toisin kuin osakeyhtiötä. (Troberg 2014, 21, 25.)

Päätavoitteena osuustoiminnalla on kannattavan liiketoiminnan lisäksi luoda pitkäjänteisesti ja vastuullisesti palvelukykyä vastaamaan jäsentensä tarpeita. Tätä kautta osuustoimintaan liitetäänkin vahva arvopohja sekä yhteisöllisyys. Osakeyhtiön tavoite taas on mahdollisimman suuren tuoton saaminen sijoitetulle pääomalle, joka sitten jaetaan osakkaille sijoitettujen pääomapanosten mukaisesti. Osuuskunnassa jäsen ei siis hyödy samalla tavoin yrityksen arvonnoususta kuin osakeyhtiössä. Tästä johtuen, osuuskunnan mahdollisuudet hankkia omaa pääomaa ovat osakeyhtiötä heikommät. Merkittävin syy siihen, että suuret osuuskunnat perustavat osakeyhtiön on juurikin pääomarahoituksen helpotus. Alla oleva kuva 6. Osuuskunnan ja osakeyhtiön keskeisiä eroja luettelee näiden kahden yhtiömuotojen suurimpia eroavaisuuksia. (Troberg 2014, 13, 43–44, 48.)

| Osuuskunta | Osakeyhtiö |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Jäsentensä omistama ja demokraattisesti hallitsema yritys• Päätösvalta jäsen ja ääni -periaatteella (pääsääntö)• Osuuskunta omistaa periaatteessa osuuskunnan varat• Tuloksen jako jäsenille sen mukaan kuin he ovat käyttäneet osuuskunnan palveluja• Pääoman tuotto ei ole pääasia• Tavoitteena jäsenten elinkeinotoiminnan edistäminen tai palvelujen tuottaminen jäsenille• Jäsenmäärä ja osuuspääoma avoin• Osuuskunta valitsee itse omistajansa• Toiminta osuuskuntalain ja osuuskunnan sääntöjen puitteissa | <ul style="list-style-type: none">• Osakkeenomistajien omistama ja usein suurten osakkaiden hallitsema yritys• Päätösvaltan jakautuminen osakeomistuksen mukaan• Osakkeenomistajat omistavat osakeyhtiön varat• Tuloksen jako osakeomistuksen mukaan• Pääoman tuotto pääasia• Tavoitteena omistajien varallisuuden kasvattaminen• Osakeyhtiö voidaan vallata• Toiminta osakeyhtiölain ja yhtiöjärjestyksen puitteissa |

Kuva 6. Osuuskunnan ja osakeyhtiön keskeisiä eroja (Troberg 2014, 12; Juutinen, Stenström & Vuori 2006)

4.6 Muut yhtiömuodot

4.6.1 Avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö

Avoimen yhtiön perustamiseen tarvitaan vähintään kaksi yhtiömiestä ja kommandiittiyhtiön perustamiseen vähintään yksi vastuunalainen ja yksi äänetön yhtiömies. Yhtiöiden pääoma koostuu yhtiömiesten sijoittamista varoista tai antamasta panoksesta. Yhtiömiesten panokset voivat erota toisistaan suuruudeltaan ja laadultaan, sillä rahan lisäksi tavara ja työpanos lasketaan. Kommandiittiyhtiössä äänettömän yhtiömiehen panos on kuitenkin oltava rahanarvoista omaisuutta. Avoimessa yhtiössä jokainen yhtiömies omaa oikeuden tehdä itsenäisestä yhtiötä koskevia päätöksiä. Yhtiömies ei voi palkata ulkopuolista toimimaan puolestaan vaan hän hoitaa näitä asioita henkilökohtaisesti. Päätöksenteko kommandiittiyhtiössä rajoittuu vastuunalaisiin yhtiömiehiin. (Yrittäjät 2014c, 2014d.)

Yhtiöiden toimiala määritetään yhtiösopimuksessa. Kaikkien yhtiömiesten, myös äänettömän yhtiömiehen, tulee noudattaa lojaalisuusperiaatetta tai kilpailukieltä, mikä kieltää yhtiön kanssa kilpailemisen ilman muiden yhtiömiesten lupaa. Velkavastuulla avoimessa yhtiössä tarkoittaa sitä, että velkojalla on mahdollisuus periä maksamattomia velkoja keneltä tahansa yhtiömiehistä. Eronnut yhtiömies on aina vastuussa hänen yhtiössä olonsa aikana syntyneistä veloista. Uusi velvoitteita ei kuitenkaan voi eronneelle yhtiömiehelle tulla. Uusi yhtiömies sen sijaan on vastuussa myös vanhoista veloista ja vastuista. Kommandiittiyhtiössä äänetön yhtiömies ei ole vastuussa yhtiön velvoitteista, vaikka hänellä onkin oikeus saada tietoja yhtiön kirjanpidosta ja toiminnasta ulkopuolisena rahoittajana. (Yrittäjät 2014c, 2014d.)

4.6.2 Yksityinen elinkeinonharjoittaja eli toiminimi

Yksityinen elinkeinonharjoittaja eli toiminimellä toimiva yrittäjä tekee sopimukset omalla nimellään. Toiminimellä liiketoimintaa harjoittava yrittäjä vastaa yksin tekemistään sopimuksista ja sitoumuksista omilla ja liiketoiminnan varoilla. Yksityinen elinkeinonharjoittaja saa vapaasti nostaa yrityksestään varoja. (Yrittäjät 2014e.)

Ero yrittäjän henkilökohtaisista ja yrityksen varoista näkyy vain kirjanpidollisesti. Mikäli yrityksellä on ulosmitattavissa olevia velkoja, saattaa yrittäjä itse joutua maksamaan tappiot omilla varoillaan, mikäli velkoja niin vaatii. Velkoja voi halutessaan periä saatavat henkilökohtaisista varoista, vaikka liikeomaisuus olisi riittävä velkojen maksuun. (Yrittäjät 2014e.)

Toiminimellä aloittavan yrittäjän liiketoiminnan aloittamiseen riittää perustamisilmoitus kaupparekisteriin. Maatilataloutta tai kalastusta harjoittava ei kuitenkaan ole velvollinen rekisteröitymään kaupparekisteriin. Rekisteröitymispakko on toiminimillä, jotka harjoittavat luvanvaraista elinkeinoa, liiketoimintaa varten hankittu erillinen liiketila, ja mikäli yrityksen palveluksessa toimii muita henkilöitä kuin aviopuoliso, alaikäinen tai holhouksenalainen lapsi tai lapsenlapsi. Kaupparekisteriin rekisteröitymistä kuitenkin

suositellaan, sillä niin yrittäjä saa yksinoikeuden yrityksensä nimeen. (Patentti- ja rekisterihallitus 2016.)

5 TOIMEKSIANTAJAYRITYKSEN ESITTELY

Opinnäytetyön ja tutkimuksen toimeksiantajana toimii OP Yrityspankki Oyj. Työssä on esitelty toimeksiantajayrityksen lisäksi koko OP Ryhmä ja sen rakenne. Tämän lisäksi työssä on paneuduttu ryhmän historiaan sekä tietysti arvoihin ja näistä johdettuun strategiaan.

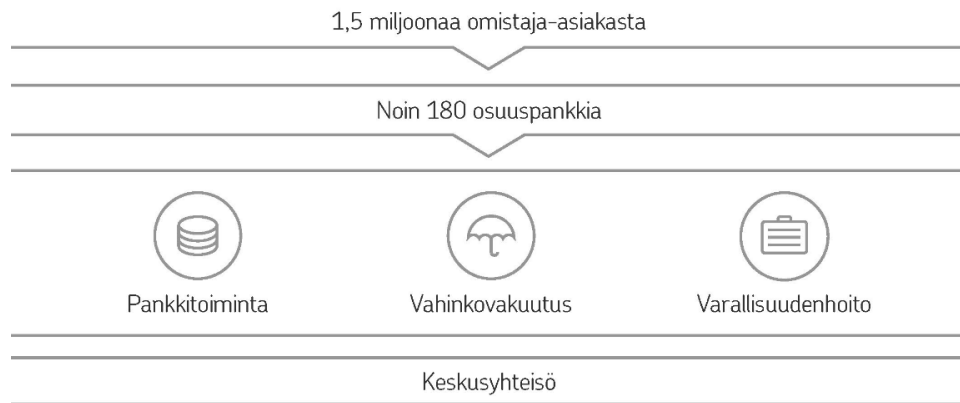
5.1 OP Yrityspankki Oyj

OP Yrityspankki Oyj eli entinen Pohjola Pankki Oyj on saanut nimensä 4.4.2016, kun ryhmän hallintoneuvoksessa tehtiin OP-brändiä koskeva päätös muuttaa Pohjola-alkuiset nimet OP-alkuisiksi. OP Yrityspankki Oyj on siis suomalainen finanssipalvelukonserni ja osa Pohjolaa. (Pohjola 2015a, 2016.) Pohjola taas ollut osa OP Ryhmää vuodesta 2005 lähtien. (OP 2015.) OP Yrityspankki Oyj toimii yrityspankkina suurille sekä keskisuurille yritykselle ja tarjoaa asiakkailleen erilaisia rahoitus-, sijoitus- ja maksuliiketarjaisuja. Pankkitoiminnan liiketoiminta-alueita ovat Yrityspankki, Markets ja Baltian pankkitoiminta. Marketsin liiketoimintaan kuuluu velk'emissioiden järjestäminen, custody-, osake-, valuutta-, rahamarkkina- ja johdannaistuotteiden sekä tutkimus- ja analyysipalveluiden tarjoaminen. (Pohjola 2015a, 2015b.)

Pankkitoiminnan lisäksi muita liiketoimintasegmenttejä ovat vahinkovakuutuspalvelu sekä varainhoito. Vahinkovakuutuspalveluitaan OP tarjoaa niin henkilö-, yritys- ja yhteisöasiakkaille. Vahinkovakuutustoimijoita ovat OP Vakuutus Oy, A-Vakuutus Oy, Vakuutusosakeyhtiö Eurooppalainen sekä Baltiassa toimiva Seesam. OP Varainhoidon taas muodostavat OP Varainhoito Oy, OP Kiinteistösijoitus Oy, OP Asset Management Execution Services Oy sekä osakkuusyhtiö Acces Capital Partners Group SA. OP hoitaa eri instituutioiden ja varakkaampien henkilöasiakkaiden sekä OPn rahastojen varoja, ja on alan Suomen suurin toimija. (Pohjola 2015c, 2015d.)

5.2 OP Ryhmä

Suomen suurin finanssiryhmä, OP Ryhmä, muodostuu noin 180 itsenäisestä osuuspankista sekä niiden omistamasta keskusyhteisöstä OP Osuuskunnasta ja tämän tytär- ja lähiyhteisöistä. Koko ryhmän toiminnan perusta on osuustoiminnallisuus, joka voidaan lyhyesti määritellä yhdessä tekemiseen ja menestymiseen. (OP 2016a.) Kuvassa 7. on mahdollisimman yksinkertaisesti selitetty koko OP Ryhmän rakenne (OP 2016f).



Kuva 7. OP Ryhmän rakenne (OP 2016f.)

5.2.1 OP Ryhmän historia

OP Ryhmän historia alkaa vuodesta 1902, kun Osuuskassojen Keskuslainarahasto Oy eli OKO on perustettu. Pohjolan toiminta taas on alkanut jo vuonna 1891, jolloin se tunnettiin nimellä Palovakuutus- Osakeyhtiö Pohjola. Pohjola on kuitenkin ollut osa OP Ryhmää vasta vuodesta 2005 alkaen. (OP 2015.)

Palovakuutus-Osakeyhtiö Pohjola liittyi 1912 Helsingin Arvopaperipörssiin eli samana vuona kuin pörssi on alun perin perustettu. 1915 Osuuskassojen Keskuslainarahasto Oy sai luotonmyöntämisluvan myös muille osuustoimintaa harjoittaville yritykselle sekä kunnille osuuskassojen lisäksi. Näihin samoihin aikoihin liikkeelle laskettiin myös ensimmäinen kotimainen obligaatiolaina. Ensimmäinen ulkomainen laina otettiin 1930. (OP 2015.)

1920-luvulla osuuskassojen toiminnan vakiintuessa perustettiin Osuuskassojen Keskusliitto tavoitteenaan osuustoiminnallisuuden edistäminen. Jo 30-luvulla osuuskassojen markkinaosuus kasvoi ja ne nousivat tärkeimmäksi luottolaitosryhmäksi maaseudulla. Tämän myötä myös Osuuskassojen vakuusrahasto perustettiin. (OP 2015.)

Osuuskassojen Keskuslainarahasto Oy (OKO) aloitti vuonna 1941 kiinnitysluottopankkitoiminnan. Tuona sodan aikana ja sen jälkeenkin osuuskassajärjestön osuus markkinoista kasvoi entisestään ja osuuspankit nousivat vanhempien pankkiryhmittymien rinnalle. Osuuskassat muovautuivat ja jatkoivat markkinakehitystään toiminnan siirtyessä maaseudulta kaupunkiin. Osuuskassojen menestyksen seurauksena myös OKO:n varat kasvoivat. Tämä johti myös OKO:n toiminnan laajentamiseen yrityspuolelle. (OP 2015.)

60- ja 70-luvut olivat muutosten aikaa. Vuonna 1966 automaattinen tietojenkäsittely sai ensimmäisen alkusysäyksen, kun OKO allekirjoitti sopimuksen tietokoneiden hankinnasta. Seuraavalla vuosikymmenellä eli 70-luvulla taas tuli voimaan uusia toimintaa ohjaavia pankkilakeja. Myös OP Ryhmän nykyinen logo sai ensimmäisen muotonsa 1970. Osuuspankkien

maine oli asiakkaiden silmissä hyvä ja niiden markkinaosuus jatkoi kehittymistä. 1970-luku oli toiminnantäyteinen myös OKO:n näkökulmasta sen aloittaessa rahoitusyhtiötoiminnan sekä liittyessä kansainväliseen rahoituslaitosten SWIFT-maksuliikennejärjestelmään. OKO oli mukana myös perustamassa osuustoiminnallisten keskuspankkien Unico-ryhmää viiden muun keskieurooppalaisen osuuspankin kanssa. Juuri ennen 80-lukua Pohjola-yhtiöiden logoksi valikoitui nykyäänkin tunnettu sininen karhunkämmen (OP 2015.)

1980-luvulla koko pankkitoiminta muuttui, kun toisen maailmansodan jälkeinen säätelyjärjestelmä sai loppunsa ja varainhankkiminen vapautui. Tästä seurasi se, että pankeissa ryhdyttiin niin sanotusti ”myymään rahaa”. OKO ja osuuspankit etenivät kuitenkin rauhassa tämän suhteen, ja menestystä tuli etenkin säästöpankkien ongelmien kärjistyessä. 80-luvun loppupuolella ryhmään perustettiin OP-Rahastoyhtiö ja OKO listautui Helsingin Arvopaperipörssiin. Uusi pörssiyhtiö sai uusia omistajia noin 60 000 yleisöannin seurauksena. (OP 2015.)

1990-luvulle tultaessa ja suuren taloudellisen laman iskiessä joutui Osuuspankkiryhmä keskelle pankkikriisiä. Suurista haasteista huolimatta ryhmä peittosi vaikeat kriisivuodet omin voimin. Vuonna 1991 ryhmä kipusi suurimmaksi pankkiryhmittymäksi ja talletuksien markkinaosuus nousu parhaimmillaan jopa 34 prosenttiin. Vuonna 1996 sähköisten palveluiden kehittyessä otettiin käyttöön OP-verkkopalvelu ja myös ryhmän logo muovautui lähemmäs nykyistä muotoaan. Vuosikymmenen loppupuolella osuuspankkien yhteenliittymä OP Osuuskunta sai alkunsa, kun Osuuspankkien Keskusliitto muutti muotoaan. (OP 2015.)

2000-luvulla pankkiryhmästä tuli Suomen suurin finanssiryhmä toiminnan laajentaessa vahinkovakuuttamiseen. Vuonna 2005 OP-ryhmä teki historiansa suurimman hankinnan, kun se osti Pohjola Yhtymä Oyj: osakekannan. Nimi OP-Pohjola-ryhmä otettiin kuitenkin käyttöön vasta syyskuussa 2007. (OP 2015.) Myös OKO Pankki Oyj kirjavalla toiminimihistoriallaan koki organisaatiomuutoksen sen muuttuessa Pohjola Pankki Oyj:ksi. (Pohjola n.d.)

5.2.2 OP Ryhmä nykypäivänä

Viime vuosina OP-Pohjola-ryhmä on kokenut useita organisaatiomuutoksia. Ryhmä laajensi pankki-, vakuutus- ja varainhoitoliiketoiminta-alueilta myös terveys- ja hyvinvointipalveluiden piiriin Omasairaalan perustamisen myötä. Ryhmä teki 2014 myös julkisen ostotarjouksen Pohjolan kaikista osakkeista ja tiedotti suunnitelmista poistaa osake pörssistä. Tämän myötä finanssiryhmä palaisi asiakkaidensa omistamaksi. Vuonna 2014 OP-Pohjola-ryhmän nimi muuttui osana brändikehitystä OP Ryhmäksi. (OP 2015.)

Kesällä 2015 OP investoi noin 250 miljoonaa uusien toimitilojen rakentamiseen Vallilaan, Helsinkiin. Uusitun Vallilan korttelin rakennusprojektin avainsanoja olivat muunneltavuus, joustavuus sekä kestävyys. Materiaali- ja raaka-ainevalinnoissa onkin otettu huomioon ympäristövastuu. Vallilan

korttelin merkittävin ja näkyvin elementti on yhteisöllisyys. Tiloissa työkentelee yli 3000 OPLaista ja kortteliin on sijoitettu mm. OP museo sekä OP Ryhmän Taidesäätiön näyttelytila. (OP n.d.)

Tämänhetkisen muotonsa ryhmä on saanut Pohjola-alkuista nimeä kantavien yhtiöiden muuttuessa OP-alkuisiksi huhtikuussa 2016. Pohjola nimi säilytettiin Omasairaala Oy:n vaihduttua Pohjola Terveys Oy:ksi. (Pohjola 2016.) Vuonna 2016 OP toimii edellä mainitun lisäksi pankki-, varallisuudenhoito- sekä vahinkovakuutuspalveluliiketoiminta-alueilla. (OP 2015.)

5.3 OP Osuuskunta, sen tytäryhtiöt ja osuuspankit

Ryhmän osuuspankkien yhteenliittymänä ja keskusyhteisönä toimii OP Osuuskunta. Osuuskunnan jäseninä ovat talletuspankit sekä muut luottalaitokset. Ryhmän keskusyhteisönä OP Osuuskunta omaa velvollisuuden ohjata ja valvoa jäsentensä liiketoimintaa. OP Osuuskunnan tehtäviin kuuluu toimia myös strategisen omistusyhteisön roolissa tälle rahoitus- ja vakuutusalan ryhmittymälle. OP Osuuskunnan muihin vastuualueisiin kuuluu tiedonkeruu markkinoista ja toimialalla tapahtuvista muutoksista sekä yrityskuvaan, maineeseen ja brändiin liittyvistä tehtävistä huolehtiminen. (OP 2016b.)

OP Yrityspankki Oyj toimii koko OP Ryhmän keskuspankkina ja huolehtii tämän maksuvalmiudesta. OP Yrityspankki Oyj vastaa myös ryhmän kansainvälisestä liiketoiminnasta ja on OP Osuuskunnan merkityksellisin tytäryhtiö. (Pohjola 2015.) Muita OP Osuuskunnan tytäryhtiöitä ovat mm. OP-Palvelut Oy, OP-Henkivakuutus Oy, OP-Rahastoyhtiö Oy sekä OP-Eläkekassa ja OP-Eläkesäätiö. (OP 2016b.)

OP Ryhmän osuuspankit toimivat koko Suomen alueella. Ne ovat itsenäisiä vähittäispankkitoimintaa harjoittavia talletuspankkeja, jotka tarjoavat palveluitaan niin yksityishenkilöille kuin yrityksille, maa- ja metsätalousasiakkaille sekä julkiselle sektorille. Kaikki ryhmän osuuspankit ovat yritysmuodoltaan osuuskuntia, jonka jäseneksi pääsee maksamalla 100 euron osuusmaksun. Osuuspankin omistaja-asiakkaana eli jäsenenä pääsee vaikuttamaan oman pankkinsa päätöksentekoon. (OP 2016c.)

5.4 Ryhmän arvot ja strategia

OPn toiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen. Tämä näkyy myös OP Ryhmän ja sitä kautta kaikkien osuuspankkien ja OP Yrityspankki Oyj:n arvoissa. Koko ryhmää koskevat arvot ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus sekä yhdessä menestyminen. (OP 2016d.)

- Perustehtävä** - Vahvan vakavaraisuutemme ja tehokkuutemme avulla luomme kestävästä taloudellisesta menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia omistaja-asiakkaillemme ja toimintaympäristöllemme
- Arvot** - Ihmisläheisyys
Vastuullisuus
Yhdessä menestyminen
- Päämäärä** - Maailman paras asiakasomisteinen finanssiryhmä
- Kilpailuedut** - Kokonaisvaltainen finanssipalvelu
Parhaat keskittämisedut
Lähellä asiakasta
Osuustoimintaperusta
Suomalaisuus
Vakaus



Kuva 8. Strategian perustekijät (OP 2016e.)

Ihmisläheisyys on lähtökohtana koko toiminnalle. Ryhmä kertoo pitävänsä tärkeänä asiana, että aito välittäminen välittyy niin asiakkaiden kuin toimihenkilöiden kesken. Näin ryhmä uskoo ihmisten kokevan OP:n helposti lähestyttäväksi sekä itsensä arvokkaaksi ja tasavertaiseksi yksilöksi muiden rinnalla. Vastuullisuudella OP tarkoittaa esimerkillistä ja eettisesti vastuullista toimintaa. Luottamus, laadukkuus ja asiantuntemus ovat toiminnan avainsanoja. Viimeinen arvo eli menestyminen yhdessä asiakkaiden kanssa sekä koko OP Ryhmän tukemana antaa edellytykset palvelujen ja toiminnan kehittymiselle ja laadulle. (OP 2016d.)

Perustehtävänään OP haluaa edistää asiakasomistajiensa, asiakkaidensa sekä toimintaympäristönsä taloudellista menestystä, turvaa sekä hyvinvointia. OP Ryhmän päämääränä on olla Suomessa sekä johtava että menestyvin finanssiryhmä. Kilpailuedukseen OP on listannut osuustoiminnallisuuden, vakauden, suomalaisuuden sekä kokonaisvaltaisten ratkaisujen ja parhaiden keskittämisetujen tarjoamisen asiakkaille. (OP 2016e.)

6 TUTKIMUS JA HAASTATTELUT

Ennen tutkimuksessa kerätyn aineiston analysointia ja johtopäätöksiä käydään läpi tutkimuksessa käytetyn menetelmän valinta. Valitun menetelmän lisäksi työssä sivutaan muitakin tutkimusmenetelmiä. Tämä luku keskittyy syvemmin tutkimusongelmaan, tutkimuksen toteutukseen sekä tutkimukseen osallistuneiden eli haastateltavien valintaan.

6.1 Tutkimusmenetelmän valinta ja toteutus

Tutkimusongelman lähestymistapa on riippuvainen siitä mitä halutaan tutkia ja selvittää. Tutkimustyytit voidaan jakaa kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen, kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen sekä näiden sekoitukseen. Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisin menetelmin. (Creswell 2014, 3–4.)

Perusteina laadullisen tutkimuksen toteuttamiselle olivat yksinkertaisesti menetelmän tuomat edut. Kvalitatiivinen tutkimus auttaa mm. ymmärtämään syitä, mielipiteitä sekä motiiveja. Menetelmä tarjoaa myös mahdollisuuden tehdä erilaisia oivalluksia ja hypoteeseja tutkimuksen perusteella. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä voidaan toteuttaa niin strukturoimattomana tai puolistrukturoituna haastatteluna. Tässä työssä on hyödynnetty jälkimmäistä vaihtoehtoa. Laadullisen tutkimuksen muita etuja ovat, että sillä voidaan pureutua syvemmälle tutkimusongelmaan kuin kvantitatiivisella tutkimuksella. Kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella sen sijaan tuotetaan numeerista faktatietoa eli dataa, jota voidaan helposti mitata, tilastoida ja analysoida. Kvalitatiiviseen tutkimukseen osallistuvien määrä on yleensä huomattavasti pienempi kuin kvantitatiiviseen tutkimukseen osallistuvien määrä. (Wyse 2011.)

Yhtenä vaihtoehtona tutkimuksen toteuttamiselle oli strukturoitu lomakehaastattelu. Ajatuksesta luovuttiin kuitenkin sen konservatiivisuuteen sekä jäykkyyteen takia. Strukturoidulla lomakkeella ei juurikaan luoda uutta tietoa vaan sillä testataan lähinnä erilaisia hypoteeseja. (Tilastokeskus n.d.) Strukturoidulla kyselylomakkeella esiintyvät kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovatkin täysin etukäteen määritetty. Myös kysymysten esittämisjärjestys on mietitty tarkkaan. Oletus on, että esitetyillä kysymyksillä on täsmälleen sama merkitys kaikille tutkimukseen osallistuville. Parhaiten yksiympäristö toimii yhtenäisten ryhmien kesken. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 44.)

Myös ryhmähaastattelun toteutus oli harkinnassa tutkimuksen suunnittelu- vaiheessa. Kyseessä on teemahaastattelun eli erään puolistrukturoidun haastattelumenetelmän muoto. Nimestäkin voi päätellä, että haastattelu toteutetaan tietyin teemoin. Oletuksena on, että haastateltavien ajatuksia, kokemuksia sekä tunteita voidaan tutkia samalla menetelmällä eli teemahaastattelulla. Menetelmä muistuttaa huomattavasti enemmän strukturoimatonta haastattelua kuin strukturoitua haastattelua. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47–48.) Ryhmähaastattelun kritiikkinä oli kuitenkin tämän tiedonkeruumenetelmän haastavuus. Haastattelu vaatii myös ryhmän vuorovaikutukseen pe-

rehtyneen vetäjän ja aineistoin käsittely on todella työlästä. Ryhmähaastattelun toteutuksen parhaat puolet olisivatkin olleet muiden osallistujien kommentit ja niiden kautta kunkin vastaajan vastausten syventäminen. (Tilastokeskus n.d.)

Lopulta päätös käytettävästä tutkimusmenetelmästä tehtiin. Tutkimuksessa hyödynnettiin puolistrukturoidun haastattelun menetelmää. Puolistrukturoidulla haastattelulla viitataan lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuotoon. Tällaisessa haastattelussa kysymykset ovat etukäteen tarkkaan suunniteltu, mutta niiden esittämisjärjestys saattaa joskus vaihdella haastateltavasta toiseen. Tämän haastattelutyyppin kysymykset eivät kuitenkaan ole sidottu tiettyihin vastausvaihtoehtoihin, vaan ne on jätetty avoimiksi. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47.) Puolestapuhujina puolistrukturoidun haastattelun toteuttamiseen oli halu tarjota vastaajalle aikaa pohtia vastaustaan. Valitulla menetelmällä pyrittiin poistamaan myös haastattelijan mahdollinen johdattelevuus.

6.2 Tutkimuksen sisältö ja aineiston keruu

Tämän opinnäytetyön tutkimus on siis toteutettu kvalitatiivisin metodein toteuttamalla puolistrukturoitu haastattelu. Kiinnostuksen kohteena ja opinnäytetyön aiheena on arvojen merkitys osuustoiminnallisessa ja osakeyhtiömuotoisessa yrityksessä. Avoimilla kysymyksillä on pyritty selvittämään osuustoiminnallisessa yrityksessä työskentelevien ajatuksia eri yhtiömuotojen arvomaailmasta. Oleellimmat kysymykset tutkimusongelman kannalta ovat seuraavat:

- Mitä arvot merkitsevät henkilöstölle?
- Mitä OPn henkilöstö ajattelee ryhmänsä arvoista?
- Näkyvätkö työpaikan arvot arjessa?
- Minkälaisia eroja ja yhtäläisyyksiä henkilöstö kokee arvojen kannalta osuustoiminnallisessa ja osakeyhtiöpohjaisessa yrityksessä?

Kaikkia tutkimukseen osallistuvia pyydettiin vastaamaan samoihin kysymyksiin. Kysymykset olivat avoimia eikä vastauksia siis sidottu tiettyihin vastausvaihtoehtoihin. Puolistrukturoidulla haastattelulle saatiin huomattava määrä joustavuutta lomakehaastatteluun verrattuna, koska haastateltavat vastasivat kysymyksiin täysin omilla sanoillaan. Tällöin esille nousee herkästi myös uusia ennalta-arvaamattomia asioita, jotka tuovat lisäarvoa tutkimukselle. Puolistrukturoidun haastattelun toteuttaminen kuitenkin lisää aineistoin analysointiin käytetyn työn määrää, mutta helpottaa itse aineistonkeruuta. (Tilastokeskus n.d.)

6.3 Haastateltavien valinta

Tutkimusta tehdessä herää kysymyksiä kohdejoukon sekä haastateltavien valinnasta. Suoraa vastausta haastateltavien määrään ei olekaan olemassa, vaikka viitenumeroita kylläkin löytää. Määrä on riippuvainen tutkimuksen tarkoituspelistä ja toteutettavasta haastattelutyyppistä. Tämä vaatii aina tark-

kaa harkintaa, sillä liian pienestä määrästä osallistujia laadullisessa tutkimuksessa ei pysty tekemään tarvittavia tilastollisia yleistyksiä eikä liian suuresta haastateltavien joukosta saatavaa aineistoa voi syvällisesti tulkita. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavia on yleensä noin 15. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 58.)

Otannan sijaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään termiä harkinnanvarainen näyte. Tämä perustuu siihen, että halutaan ymmärtää jotakin asiaa, ilmiötä tai tapahtumaa syvällisemmin eikä koeta tilastollisia yleistyksiä yhtä hyödyllisiksi tutkimuksen kannalta. Pienelläkin osallistujamäärällä eli haastatteleamalla muutamaakin ihmistä, voidaan saada merkityksellistä dataa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 58–59.)

Arvojen merkitystä tutkittaessa kyselyyn saatiin vastaus 11 OP Ryhmässä työskennelleeltä toimihenkilöltä. Kyselyyn vastanneet pyrittiin valitsemaan niin, että vastauksiin saataisiin hieman variaatiota. Tämä tarkoittaa, että vastauksia on saatu mm. OP Ryhmän keskuspankin eli OP Yrityspankki Oyj:n, Etelä-Hämeen Osuuspankin, OP Vakuutus Oy:n ja Opset Oy:n henkilöltä. Kysely lähetettiin pääasiassa sellaisille henkilöille, joilla on kokemusta työskentelystä myös osakeyhtiömuotoisessa yrityksessä pankki- ja rahoitusosalalla. Kaikille tutkimukseen osallistuneiden työpaikan arvot ovat täysin samat, mutta vastanneiden ura ja vastuualue ovat jokaiselle yksilöllisiä.

7 AINEISTON ANALYSOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Työn viimeisessä luvussa paneudutaan kerätyn tutkimusaineiston analysointiin. Aineisto perustuu haastatteluun, jossa pyrittiin selvittämään OPn henkilöstön ajatuksia ryhmän arvoista sekä sitä, mikä yhteys yritysmuodolla ja arvoilla heidän mielestään on.

7.1 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimus arvojen merkityksestä osuustoiminnallisen ja osakeyhtiömuotoisen yritysten välillä tehtiin puolistrukturoidun haastattelun avulla. Kysymykset olivat avoimia ja kaikille samat. Kysymykset myös esitettiin kaikille osanottajille samassa järjestyksessä. Haastattelu lähetettiin 16 harkinnanvaraisesti valituille eri työtehtävissä toimineille toimihenkilölle. Näistä 16 toimihenkilöstä 11 vastasi. Vastausprosentti oli 68,75 %.

Haastattelurunko käsitti kymmenen kysymystä, joista ensimmäisellä kartoitettiin vastaajien taustatietoja. Haastattelurunko koostui sen lisäksi kysymyksistä, joissa pohdittiin OPn arvoja, niiden merkitystä vastaajalle sekä arvojen näkymistä omassa roolissa työpaikalla. Kysymyksillä selvitettiin myös mahdollisia ristiriitoja arvojen ja niiden käytännön toteutumisen kannalta sekä mikä ylipäättänsä oli motivoinut vastaajaa hakemaan OP:lle töihin. Osalla kysymyksistä tutkittiin vastaajien yritysmuotoja koskevia yleisiä käsityksiä ja yhtiömuotojen välisiä yhtäläisyyksiä ja eroja. Myös yritysmuotojen arvomaailmoja tutkittiin. Tämän lisäksi vastaajaa pystyi viimeisessä kysymyksessä vapaasti täydentämään arvojen merkitykseen liittyviä mieltäpitoitään.

7.1.1 Vastanneiden taustatiedot

Tutkimushaastattelun alussa kartoitettiin vastaajien taustatietoja, kuten sukupuoli, ikää, työuraa ja sen kestoa sekä nykyistä työnantajaa. Vastaajista viisi oli naisia ja kuusi miehiä. Yhdestätoista haastateltavista kaksi oli alle 25-vuotiaita, kuusi 25–29-vuotiaita ja kolme 30–40-vuotiaita toimihenkilöitä.

Tutkimukseen vastanneet työskentelivät OP Yrityspankki Oyj:n, Etelä-Hämeen Osuuspankin, OP Vakuutus Oy:n sekä Opset Oy:n alaisuudessa. Opset Oy on OPn omistama henkilöstöpalveluyritys. Yksi tutkimukseen osallistuneista on OP Ryhmän entinen työntekijä, joka toimii tällä hetkellä osakeyhtiömuotoisessa pankki- ja rahoitusalan yrityksessä. Haastatteluun vastanneiden toimihenkilöiden toimenkuvat liittyivät myynti- ja asiakaspalvelutyöhön sekä erilaisiin tukitoimintoihin. Kysely lähetettiin yhteensä kolmelle OP Ryhmän ulkopuoliselle pankki- ja rahoitusalan työskentelevälle henkilölle. Näistä kolmesta yksi vastasi.

Kyselyyn vastanneista toimihenkilöistä kaksi olivat kesäharjoittelijoita ja kaksi alle vuoden ryhmässä olleita. Uusien ryhmään tulleiden toimihenkilöiden vastausprosentti kaikista kyselyyn vastanneista oli n. 36 %. Kahdella

henkilölle vastaajista oli alle viiden vuoden työkokemus OP Ryhmästä, neljällä vastaajalla 5–10 vuoden työkokemus ja yhdellä yli 15 vuoden työkokemus OPssa. Haastatteluun osallistuneista seitsemän henkilöä on ollut useammassa eri toimenkuvassa, kuten erilaisissa tausta- ja tukitehtävissä sekä myynti-, asiakaspalvelu- ja taloushallinnollisissa tehtävissä OP Ryhmän sisällä. Haastattelusta kävi myös ilmi, että noin 55 % oli kokemusta niin osuustoiminnallisessa ja osakeyhtiömuotoisessa yrityksessä työskentelystä. Näistä neljällä oli työkokemusta nimenomaan osakeyhtiömuotoisesta pankki- ja rahoitusalan toimijasta.

7.1.2 Arvoja kartoittavat haastattelukysymykset

Haastateltavilta kysyttiin haastattelun alkupuolella miksi he ovat hakeneet töihin OP:lle. Seitsemän yhdestätoista vastasi syyn olleen vahva kiinnostus pankki- ja rahoitusosalalle. Tämän lisäksi omat tavoitteet uransa suhteen toimivat motiivina työpaikan haussa. Loput neljä vastaajaa ilmoittivat päätökseen vaikuttaneen erityisesti OP Ryhmän positiivinen työnantaja- ja yrityskuva. Kolme vastaajaa kertoi, että mielikuva OPsta on rakentunut lähinnä median ja markkinoinnin kautta. Yksi vastaaja mainitsi päätökseen vaikuttaneen enemmän ennakkokäsitykset, jotka kumpusivat omakohtaisista kokemuksista. Vastaaja kertoi mm. oman sukulaisen työskennelleen OP Ryhmässä.

Haastattelussa selvitettiin kokemuksia ja mielikuvia OP Ryhmän arvoista sekä niiden merkityksestä. Kaikki vastaajat pitivät arvoja tärkeinä ja tavoiteltavina asioina. Vastaajat kokivat lähes poikkeuksetta OP:n arvojen olevan helposti sisäistettäviä elämän perusarvoja. Seitsemän vastaajista tarkensi näkevänsä OP:n arvot nimenomaan eräänlaisina työpaikan ohjenuorina. OP:n arvojen nähtiin myös kiteyttävän osuustoiminta-aatteen täydellisesti. Toimihenkilöt näkivät OP Ryhmän helposti lähestyttävänä ja yhteiskuntavastuun kantavana toimijana.

Tutkimuksessa selvitettiin myös arvojen toteutumista työpaikalla sekä mahdollisia ristiriitoja arvojen ja niiden toteutumisen kanssa. Seitsemän vastasi, ettei ole huomannut ristiriitoja arvojen käytännön toteutumisen suhteen. Vastaajista yksi kuitenkin tarkensi, että Pohjolan ollessa vielä pörssissä tuloksella tuntui olevan suurempi rooli yrityksen toiminnassa. Tutkimuksessa selvisi myös, että neljä vastaajaa oli joskus havainnut pieniä ristiriitoja arvojen suhteen. Suurimpana haasteena nähtiin arvoista johdettu käytännön toiminta sekä arvojen istuttaminen suureen joukkoon ihmisiä. Esimerkkeiksi annettiin useat määräaikaisten työsopimukset sekä palkkapolitiikan heikko toteutuminen yksilön erinomaisesta tuloksesta huolimatta. Kyselyssä tuli esille myös halu suunnata uusasiakashankintaan käytettyä energiaa enemmän vanhan ja uskollisen asiakaskunnan hyväksi. Yksi vastaaja jopa pohti, että voisiko osuustoiminnallinen yritys tarjota kuluttajille mahdollisesti vieläkin edullisempia hintoja kuin osakeyhtiöt.

Haastattelussa kysyttiin miten arvot näkyvät vastaajan omassa roolissa työpaikalla. Vastaajat kokivat arvojen näkyvän pääasiallisesti yhteydenpitona ja kanssakäymisenä henkilöasiakkaiden, sidosryhmien sekä omien työtoverien kesken. Vastaajista kolmen mukaan arvot eivät näy vahvasti omassa

roolissa. He toivat kuitenkin esille juuri kanssakäymisen ihmisten kanssa sekä vastuunkantamisen omasta työstä. Loput vastaajista ilmaisivat, että omalla huolellisella toiminnalla, vastuunkantamisella, asiantuntijuudella, palkitsemisella sekä positiivisella ilmapiirillä arvot olivat nähtävissä arjen keskellä. Henkilöasiakas ja yritysasiakaspuolella työskentelevillä arvot näkyivät eri tavoin. Kuusi eli 100 % yrityspuolen tausta- ja tukitoiminnoissa työskentelevistä kertoivat vastuunkantamisen sekä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa yhteydenpitämisen olevan tapa millä arvot näkyivät osana arkea. Kolme viidestä myynti- ja asiakaspalvelupuolella olevista toimihenkilöistä näkivät aidon ihmisistä välittämisen olevan osa työnkuvaa. Esimerkiksi yksi vastaajista kirjoitti haluavansa tarjota asiakkaalle juuri hänelle sopivat ratkaisut. Eräs vastaaja ilmaisi myös, että parhaiten arvot tulevat esille vaikeiden päätösten ja epävarmojen tilanteiden kanssa. Vastaaja jatkoi, että sellaisissa tapauksissa pitää miettiä mikä olisi arvojen mukaista toimintaa.

7.1.3 Yritysmuotojen vertailukysymykset

Haastattelussa kysyttiin myös yrityksiä arvomaailmoista. Vastaajista hieman yli puolet koki osakeyhtiössä arvojen olevan vähemmän esillä tai yrityksen keskittyvän lähinnä tuloksen tekemiseen. Vastaukset perustuivat pääasiassa aiempaan työkokemukseen. Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että yhtäläisyyksiä näiden yritysmuotojen ja niiden arvojen väliltä löytyy. Yritysmuodoilla on vain erilaiset lähestymistavat. Yksi vastaajista tarkensi vielä vastaustaan, ja ilmaisi ettei yritysmuodolla pitäisi olla mitään väliä arvojen toteutumisen kannalta. Kolmella vastaajalla ei heidän mukaansa ollut riittävää kokemusta yritysmuotojen arvomaailmasta. He jättivät vastaamatta kysymykseen.

Yksi haastattelukysymys selvitti yritysmuodoista olevia yleisiä käsityksiä. Yli 70 % vastasi osakeyhtiöstä tulevan vahvasti mieleen tuloshakuisuus tai osakkeenomistajien hyöty. Osuustoiminta oli käsitteenä ihmisläheistä ja kaikkien etua ajavaa toimintaa. Tutkimuksessa tuli esille myös ajatus osakeyhtiön sekä osuustoiminnallisen yrityksen käyvän läpi eräänlaista murrosta. Yhtiömuotojen nähtiin olevan menossa lähemmäs toisiaan. Yksi vastaajista oli myös sitä mieltä, että osakeyhtiö segmentoi asiakaskuntansa tiukemmin kuin osuustoiminnallinen yritys.

Tutkimuksessa tutkittiin myös mielikuvia yritysmuotojen hyvistä ja huonoista puolista. Vastaukset liittyivät pääasiassa päätöksentekoon ja tehokkuuteen. Kaksi vastasi päätöksenteon olevan hitaampaa osuustoiminnallisessa yrityksessä. Päinvastainen vastaus tuli kuitenkin yhdeltä osallistujalta, joka koki paikallisuuden toimivan myös päätöksenteon nopeuttajana. Kolme yhdestätoista eli noin 27 % vastaajista oli sitä mieltä, että molemmat yritykset ovat tuloshakuisia, vaikka osakeyhtiön tehokkuutta painotettiin huomattavasti enemmän. Keinot tavoitteiden saavuttamiseen koettiin erilaisiksi. Erään mielipiteen mukaan hyödyt ja haitat konkretisoituvat yrityskulttuurin eikä yhtiömuodon mukaan. Yksi vastaajista kommentoi myös pelkoja yritysmuotojen suhteen. Hän näki osakeyhtiössä vaarana, että yritys voisi laiminlyödä muut kuin rahalliset tavoitteensa. Osuustoiminnallisen yrityksen vaarana hän näki, että tuotteita ja palveluita saatettaisiin tarjota

alle tuotantokustannusten. Näin yritys voisi saavuttaa markkinoita vääristävän monopoliaseman. Vastaajista kolme jätti vastaamatta. He perustelivat päätöstä liian pienellä kokemuspohjalla molemmista yritysmuodoista.

7.2 Johtopäätökset

OP Ryhmän nykyisille ja entisille työntekijöille suunnatun tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että arvoja pidetään merkityksellisinä ja tarpeellisina niin yksilölle kuin yritykselle. Arvojen kuvattiin pääasiassa olevan eräänlaisia ohjenuoria omalle ja yrityksen toiminnalle. OPn arvoja pidettiin myös helposti sisäistettävänä elämän perusarvoina, jotka kiteyttävät osuustoiminnan ideologian. Vastauksien perusteella voidaan tehdä päätelmä, että mitä lähempänä toisiaan yrityksen ja yksilön arvot ovat, sitä luontevampaa niiden mukaan toimiminen on. Epävarmoissa tilanteissa arvot taas tuovat tukea päätöksentekoon.

Vaikka OPn henkilöstö ei pääosin kokenut minkäänlaisia ristiriitoja yrityksen arvojen sekä niiden toteutumisen kannalta, voi tutkimustuloksissa havaita niitä kuitenkin hieman olleen. Arvoja pidettiin tärkeänä osana minkä tahansa yrityksen toimintaa, mutta haasteena nähtiin toisinaan arvojen tuominen ”kentälle”. Vastaajien pelkona oli, että arvot voivat jäädä vain hienoiksi lausahduksiksi, mikäli niiden toteutumiseen ei panosteta. Yrityksen arvoista johdetulla strategialla ja teoilla voidaan siis vaikuttaa niin yrityksen työntekijöihin kuin ulkopuolisiin henkilöihin. Tutkimus osoittaa hyvin sen, kuinka paljon henkilökohtaisilla kokemuksilla ja toteutuneella yrityskulttuurilla on väliä. Täytyy myös muistaa, ettei arvojohtaminen ole koskaan valmista, ja kehittämisen varaa on aina.

Omassa työssään vastaajat näkivät arvojen tulevan eniten esille kanssakäymisessä muiden kanssa. Myös vastuu omasta työstä tuli vahvasti esille. Henkilöasiakkaiden kanssa asiakaspalvelutehtävissä työskentelevät painottivat arvoista ihmisläheisyyttä ja yhdessä menestymistä, kun taas yrityspuolella taustatehtävissä toimivat nostivat esille erityisesti vastuullisuuden. Tutkimustuloksista voi myös päätellä, että toimenkuva vaikuttaa arvojen toteutumiseen. Tuloksissa käy myös ilmi, että osakeyhtiömuotoisessa OP Ryhmän keskuspankissa arvot eivät ole samaan tapaan esillä kuin vertailukohteena olleessa osuuspankissa. Tämä johtuu varmasti osin juuri työnkuvasta. Osuuspankkien toimihenkilöt ovat myös lähempänä asiakkaita, jossa arvojen merkitys ja niiden toteutuminen tulee aivan eri tavalla esille. OP Yrityspankki Oyj mahdollistaa muun ryhmän toiminnan, ja osuuspankit toimivat todellisena väylänä asiakkaiden ja OPn välillä. OP Yrityspankki Oyj on eräänlainen osuustoiminnallisen yrityksen sekä osakeyhtiön välimuoto. Kyseessä on siis OPn omistama osakeyhtiö, joka hyödyntää osakeyhtiöihin liitettyä tehokkuutta sekä tuloshakuisuutta ja luo näin omanlaistansa arvoa ryhmän toimintaan. Ryhmässä on muitakin osakeyhtiömuotoisia yrityksiä. Tämä luo ryhmälle kilpailukykyä markkinoilla puhtaasti osakeyhtiömuotoisia yrityksiä vastaan.

Vastaajilta kysyttiin, että huomasivatko he yritysmuotojen arvomaailmojen välillä eroja. Tulokset kertoivat siitä, että osuustoiminnallisessa yrityksessä

arvot ovat enemmän näkyvillä kuin osakeyhtiössä. Vaikka kaikilla vastaajilla ei ollut työkokemusta molemmista yritysmuodoista, liitettiin osuustoiminnallinen yritys huomattavasti enemmän arvoihin. Tätä päätelmää tuki vastaajien omien kokemusten lisäksi heidän yleinen käsitys yritysmuodoista. Osuustoiminnallinen yritys nähtiin kaikkeen kansaan vetoavana yrityksenä ja osakeyhtiö maksimaalista tulosta tavoittelevana toimijana. Osuustoiminnallisen yrityksen lähestyttävyyttä tuli myös esille jo OP Ryhmään töihin hakiessa, sillä omien uratavoitteiden lisäksi OP houkutteli työnantaja. Positiivinen yrityskuva oli tullut niin omien kokemusten kuin median kautta. Hyvin toteutettu arvojohtaminen johtaakin hyvään työnantaja- ja yrityskuvaan. On myös otettava huomioon, että puhtaasti osakeyhtiömuotoiset yritykset saattavat houkutella aivan eri tyyllisiä ja eri asioita arvostavia työntekijöitä.

Tutkimustuloksista käy ilmi, että pintapuoliset käsitykset painottuvat pääosin osuustoiminnallisen yrityksen kaikkien etua ajavaan toimintaan sekä osakeyhtiön tehokkuuteen ja voitontuottamiseen osakkeenomistajille. Syvemmälle mentäessä tulee kuitenkin esille, että molempia pidetään tuloshakuisina toimijoina, jotka vain pyrkivät tavoitteisiin eri tavoilla. Osakeyhtiöt todennäköisesti hakevat ja tavoittavat hieman eri asiakaskuntaa kuin osuustoiminnalliset yritykset. Osakeyhtiöllä on varmasti myös hieman eri tehtävä täytettävänä yhteiskunnassa. Puhtaasti osakeyhtiöpohjaisen yrityksen arvot saattavat hyvinkin olla juuri tehokkuus ja tuloshakuisuus, joita tietyt ihmiset, kuten sijoittajat arvostavat. Kyse ei siis ole siitä, että arvot puuttuisivat osakeyhtiöstä, vaan siitä, että yritys toimii toisinaan hyvinkin erilaisten arvojen mukaisesti.

7.3 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli mm. vertailla osuustoiminnallisen ja osakeyhtiömuotoisen yrityksen arvomaailmaa. Tutkimuksen perusteella voidaan lähinnä tehdä ainakin varma päätelmä siitä, ettei yritysmuodolla ole välttämättä mitään tekemistä arvojen toteutumisen kannalta. Yritysmuotoihin liitetään kuitenkin tiettyjä pinnallisia ja stereotyyppisistä käsityksiä. Molemmissa yhtiömuodoissa on omat hyvät ja huonot puolensa, mutta arvojen merkitys yrityksessä määräytyy lähinnä yrityksen omien tekojen ja toimien kautta. Näitä ovat esimerkiksi arvojen jalkauttaminen, erilaisten hankkeiden tukeminen, ympäristövastuun kantaminen sekä asiakaslähtöisyyteen panostaminen. Onnistuneesti arvojohdettu yritys houkuttelee samanhenkisiä työntekijöitä, asiakkaita sekä yhteistyökumppaneita ja tuottaa liiketaloudellisesti kannattavaa toimintaa.

Osuustoiminnallisista ja osakeyhtiömuotoisista yrityksistä löytyy omaleimainen arvomaailma, joka tavoittaa tietyn yleisön. Arvoilla yritykset kertovatkin mitä he haluavat edustaa tässä maailmassa. Yritykset määrittävät arvonsa itse, mutta päätöksiä ja tavoitteita ohjaa yritysmaailmaan herkästi liitettyt käsitykset. Puhtaasti osakeyhtiömuotoinen yritys haluaa tuottaa arvoa etenkin osakkeillean, kun taas osuustoiminnallinen yritys haluaa olla kaikkien hyvinvointia edistävä toimija. Voidaan kuitenkin ajatella, että määränpää on molemmilla yrityksillä lähes sama, mutta ne pelaavat hieman eri pelisäännöillä sen saavuttaakseen.

Arvoja pidetään merkityksellisinä niin yritysmaailmassa kuin ihmisten omissa elämässäänkin. Henkilökohtaiset arvot ja teot ovat harvoin kuitenkaan yhtä tarkkaan mietittyä kuin yrityksen. Yrityksillä on taipumus suunnitella toimintansa tarkemmin, jotta ne välittäisivät haluamansa kuvan asiakaskunnalle ja muulle yleisölle. Tässä yritykset käyttävät hyväkseen arvoista johdettua strategiaa. Strategiansa ja toimintansa avulla yritykset houkuttelevat saman arvomaailman omaavia henkilöitä asiakkaiksi, sijoittajiksi, jäseniksi ja vaikkapa työntekijöiksi. Arvot johtavatkin kaikkien toimintaa ja vaikuttavat suuresti päätöksentekoon. Arvot ovat havaittavissa nimenomaan tekojen kautta niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Pelkät sanat eivät siis riitä, vaan niiden tulee näkyä arjen keskellä käytännön toimenpiteissä. Arvot ovat tavoiteltavia asioita ja yritystasolla tämä tarkoittaa jatkuvaa arvojohtamista, joka ei ole koskaan valmista.

LÄHTEET

Creswell, J. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Haettu 7.5.2016 Google Books -tietokannasta osoitteesta:

<https://books.google.fi/books?id=EbogAQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fi#v=onepage&q&f=false>

Finanssivalvonta (2015). Osakkeet. Haettu 20.6.2016 osoitteesta

<http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Tuotteita/Sijoittamisen/Osakkeet/Pages/Default.aspx>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2004). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

International Co-operative Alliance (2016). Co-operative identity, values & principles. Haettu 15.10.2016 osoitteesta

<http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>

Internetix (2015). Arvot ja normit. Haettu 22.5.2016 osoitteesta

http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/et/et1/5_hyvan_elaman_malleja/11_arvot_ja_normit?C:D=gjfU.exGO&m:selres=gjfU.exGO

Kauppinen, T. (2002). *Arvojohtaminen*. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Kraemer Jr., H. (2011). The Only True Leadership Is Values-Based Leadership. *Forbes* 26.4.2011. Haettu 23.10.2016 osoitteesta

<http://www.forbes.com/2011/04/26/values-based-leadership.html>

Minilex (2016). Yksityinen osakeyhtiö ja julkinen osakeyhtiö. Haettu 5.11.2016 osoitteesta

<http://www.minilex.fi/a/yksityinen-osakeyhti%C3%B6-ja-julkinen-osakeyhti%C3%B6>

OP (2015). OP-Pohjola-ryhmän historia. Haettu 22.10.2016 osoitteesta

<https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/historia/op-pohjola-ryhman-historia?cid=151654658&kampanja=true&srcpl=3>

OP (2016a). OP Ryhmä lyhyesti. Haettu 22.10.2016 osoitteesta

<https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma?id=80100&srcpl=1>

OP (2016b). OP Osuuskunta. Haettu 27.10.2016 osoitteesta

<https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/op-osuuskunta?id=80107&srcpl=8>

OP (2016c). Tietoa osuuspankkien toiminnasta. Haettu 10.3.2016 osoitteesta

<https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/osuuspankit?id=81200&srcpl=8>

OP (2016d). Arvot. Haettu 8.5.2016 osoitteesta

<https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/strategia/arvot?id=80123&srcl=8>

OP (2016e). Strategian perustekijät. Haettu 8.5.2016 osoitteesta <https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/strategia/strategian-perustekijat?id=80120&srcl=8>

OP (2016f). Ryhmärakenne. Haettu 19.11.2016 osoitteesta <https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/hallinnointi/ryhmarakenne?id=80140&srcl=8>

OP (n.d.). Katse tulevaisuudessa – uusi alku. Haettu 20.11.2016 osoitteesta <https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/vallilan-kortteli?id=80130&srcl=8>

Opetushallitus. (n.d.). Arvot, visio ja strategiat. Haettu 18.6.2016 osoitteesta http://www.oph.fi/saadokset_ja_objeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/arvot_visiot_ja_strategiat

MTV Uutiset (2015). OP-ryhmälle selvityspyyntö asiakaseduista – syytetään markkina-aseman väärinkäytöstä. Artikkelin 14.12.2015. Haettu 5.5.2016 osoitteesta <http://www.mtv.fi/uutiset/talous/artikkeli/op-ryhmalle-selvityspyynto-asiakaseduista/5610052>

Osuustoiminnan Kehittäjät – Coop Finland Ry (2016). Osuustoiminnan periaatteet. Haettu 19.11.2016 osoitteesta <http://www.coopfin.coop/osuustoiminnanpe.html>

Patentti- ja rekisterihallitus (2016). Yksityisen elinkeinonharjoittajan perustamisilmoitus. Haettu 25.6.2016 osoitteesta <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yeh/perustaminen.html>

Pellervo-Seura ry (2014a). Osuuskunnan perustajan opas. Perustetaanko osuuskunta – yritetäänkö yhdessä? Haettu 20.6.2016 osoitteesta <http://perustajanopas.pellervo.fi/>

Pellervo-Seura ry (2014b). Osuuskunnan perustajan opas. Osuuskunnan hallinto. Haettu 20.6.2016 osoitteesta <http://perustajanopas.pellervo.fi/osuuskunnan-hallinto/>

Pellervo-Seura ry (2015). Toimintakertomus. Haettu 5.5.2016 osoitteesta <http://pellervo.fi/wp-content/uploads/2013/05/ps-2015.pdf>

Pohjola (2015a). OP Ryhmä. Haettu 10.3.2016 osoitteesta <https://www.pohjola.fi/pohjola/konserni/op-ryhma?id=358000&srcl=8>

Pohjola (2015b). Pankkitoiminta. Haettu 10.3.2016 osoitteesta <https://www.pohjola.fi/pohjola/konserni/liiketoiminnot/pankkitoiminta?id=353110&srcl=8>

Pohjola (2015c). Vahinkovakuutustoiminta. Haettu 10.3.2016 osoitteesta <https://www.pohjola.fi/pohjola/konserni/liiketoiminnot/vahinkovakuutus-toiminta?id=353200&srcpl=8>

Pohjola (2015d). Varainhoito. Haettu 10.3.2016 osoitteesta <https://www.pohjola.fi/pohjola/konserni/liiketoiminnot/varain-hoito?id=353120&srcpl=8>

Pohjola (2016). Pohjola-alkuiset yhtiönimet muuttuvat OP-alkuisiksi. Tiedote 15.3.2016. Haettu 10.3.2016 osoitteesta <https://www.pohjola.fi/pohjola/op-ryhma/pohjola-alkuiset-yhtionimet-muuttuvat-op-alkuisiksi?cid=-1916&srcpl=4>

Pohjola (n.d.). Pohjolan osakehistoria 1989 –. Haettu 22.10.2016 osoitteesta <https://www.pohjola.fi/media/liitteet?cid=331127389&srcpl=3>

Pohlman, R & Gardiner, G. (2000). *Value Driven Management: How to Create and Maximize Value Over Time for Organizational Success*. Haettu 23.10.2016 Google Books -tietokannasta osoitteesta: https://books.google.fi/books?id=_dQZm82rjx8C&printsec=frontcover&hl=fi#v=onepage&q&f=false

Puohiniemi, M. (2010). Arvot, missio, visio ja strategia. Haettu 18.6.2016 osoitteesta <http://www.puohiniemi.fi/palvelut/arvot-missio-visio-ja-strategia.html>

Puohiniemi, M. (2016). Schwartzin kaksi arvoteoriaa. Haettu 20.11.2016 osoitteesta <http://www.puohiniemi.fi/arvosanasto/schwartzin-kaksi-arvoteoriaa.html>

Putkonen, S. & Sartiala, A. (2011). *Arvoja yli rajojen – Tutkimus Saimaan ammattikorkeakoulun sosionomiopiskelijoiden arvoista*. Opinnäytetyö. Sosiaalialan koulutusohjelma. Saimaan ammattikorkeakoulu.

Soini, S. (2012). *Arvojen merkitys yrityksessä. Case: Kuinka arvot näkyvät pankki X:n työntekijöiden työssä*. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Laurea-ammattikorkeakoulu.

The International Co-operative Alliance (2016a). Co-operative identity, values & principles. Haettu 15.10.2016 osoitteesta <http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>

The International Co-operative Alliance (2016b). The International Co-operative Alliance. Haettu 15.10.2016 osoitteesta <http://ica.coop/en/international-co-operative-alliance>

Tilastokeskus (n.d.). Puolistrukturoitu haastattelu. Haettu 7.5.2016 osoitteesta <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/02/>

- Tilastokeskus (n.d.). Ryhmähaastattelu. Haettu 7.5.2016 osoitteesta <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/05/>
- Tilastokeskus (n.d.). Strukturoitu haastattelu. Haettu 7.5.2016 osoitteesta <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/01/>
- Tolvila, A. (2013). *Arvot, arvojohtaminen ja organisaatiokulttuuri – case Tapiola-ryhmä*. Pro gradu -tutkielma. Hallintotiede. Tampereen yliopisto.
- Troberg, E. (2014). Osuustoiminnan idea. Haettu 15.5.2016 osoitteessa <http://pellervo.fi/wp-content/uploads/2015/01/osuustoiminnan-idea.pdf>
- Virtanen, V. (2012). *Osuustoiminnan yhteiskunnallinen merkitys Suomessa – tarkastelu liiketaloudellisesta näkökulmasta*. Pro gradu -tutkielma. Laskentatoimi. Tampereen Yliopisto.
- YK:n kansainvälinen osuustoiminnan vuosi (2012). Osuustoiminta Suomessa. Haettu 5.5.2016 osoitteesta http://www.osuustoiminta.coop/2012/ost_suomessa.html
- Yrittäjät (2014a). Osakeyhtiö. Haettu 5.11.2016 osoitteesta <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yritysmuodot-ja-vastuut/osakeyhtio-317935#>
- Yrittäjät (2014b). Osuuskunta. Haettu 5.11.2016 osoitteesta <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yritysmuodot-ja-vastuut/osuuskunta-318169#>
- Yrittäjät (2014c). Avoin yhtiö. Haettu 20.6.2016 osoitteesta <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yritysmuodot-ja-vastuut/avoin-yhtio-317416>
- Yrittäjät (2014d). Kommandiittiyhtiö. Haettu 20.6.2016 osoitteesta <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yritysmuodot-ja-vastuut/kommandiittiyhtio-317662>
- Yrittäjät (2014e). Toiminimi eli yksityinen elinkeinonharjoittaja. Haettu 20.6.2016 osoitteesta <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/perustamistoimet/elinkeinoharjoittaja/>
- Yritys-Suomi (n.d.). Yritysmuodot. Haettu 20.6.2016 osoitteesta <https://www.yrityssuomi.fi/yritysmuodot>
- Wyse, S. (2011). What is the Difference between Qualitative Research and Quantitative Research? Blogijulkaisu 16.9.2011. Haettu 7.5.2016 osoitteesta <http://www.snapsurveys.com/blog/what-is-the-difference-between-qualitative-research-and-quantitative-research/>

HAASTATTELURUNKO

1. Haastateltavan taustatiedot:
 - ikä ja sukupuoli
 - asema organisaatiossa
 - työura lyhyesti OPlla
 - työnantaja OP Ryhmän sisällä.
2. Miksi olet alunperin hakenut OPlle töihin?
3. Koetko osuustoiminnallisessa yrityksessä ristiriitoja yrityksen arvojen kanssa? Jos koet, niin millaisia?
4. Oletko työskennellyt muissa kuin osuustoiminnallisissa yrityksissä? Jos olet, niin huomaisitko työntekijänä eroja yritysten arvomaailmassa? Millaisia eroja huomaisit?
5. OPn arvot ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Mitä ajatuksia sinulle herää näistä arvoista?
6. Mitä arvot merkitsevät sinulle?
7. Miten työpaikan arvot heijastuvat omassa roolissasi OPlla?
8. Minkälaisia mielikuvia sinulle herää verrattaessa osuustoiminnallista ja osakeyhtiömuotoista yritystä?
9. Kuvaile kokemiasi hyötyjä ja haittoja molemmissa yritysmuodoissa?
10. Mitä haluaisit vielä sanoa arvojen merkityksestä työssäsi niin OPlla tai muulla työnantajalla?