

Suomalaisten tuottajaosuuskuntien yhtiöittämisen syyt ja tavoitellut edut

Eveliina Kokkonieni

Pro gradu -tutkielma

Maatalousekonomia

Taloustieteen osasto

Helsingin yliopisto

Kevät 2019

Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty		Laitos/Institution – Department	
Maatalous-metsätieteellinen		Taloustieteen laitos	
Tekijä/Författare – Author			
Eveliina Kokkonen			
Työn nimi / Arbetets titel – Title			
Suomalaisten tuottajaosuuskuntien yhtiöittämisen syyt ja tavoitellut edut			
Oppiaine / Läroämne – Subject			
Maatalousekonomia			
Työn laji/Arbetets art – Level	Aika/Datum – Month and year	Sivumäärä/ Sidoantal – Number of pages	
Maisterintutkielma	05/2019	35	
Tiivistelmä/Referat – Abstract			
<p>1980-luvun lopulta lähtien monet tuottajaosuuskunnat ovat yhtiöittäneet liiketoimintaansa. Näitä yrityksiä ovat esimerkiksi Atria, HK Ruokatalo, Valio, Metsäliitto, Munakunta, Apetit ja Faba. Tuottajaosuuskunnan ja maksimaalista voittoa tavoittelevan yrityksen peruseriaatteet eroavat selvästi toisistaan ja tästä syystä alkuperäisten jäsenien ja ulkopuolisten sijoittajien näkemykset ovat usein ristiriidassa.</p> <p>Bijmanin ja Bekkumin (2005, 13) tutkimuksessa painotettiin, että on tärkeää tutkia osuustoiminnan yhtiöittämistä yhden maan sisällä. Osuustoiminnan yhtiöittämistä ei ole tutkittu Suomessa. Se on tuonut maatalousyrittäjille mahdollisuuden osallistua oman tuottajaosuuskunnan päätöksentekoon ja edesauttanut maatalouden kehitystä Suomessa. Osuustoiminta on todella merkittävä osa Suomen maatalouden historiaa ja myös nykypäivää. Tutkimus tuo lisää ymmärrystä kyseisestä suomalaisesta ilmiöstä ja hyödyntää varmasti niin käytännön toimijoita kuin tiedeyhteisöä.</p> <p>Pro gradu -tutkielman aiheena on suomalaisten tuottajaosuuskuntien toiminnan yhtiöittämisen syyt ja tavoitellut edut. Varsinaisena tutkimusongelmana on seuraava kysymys: Miksi suomalainen tuottajaosuuskunta yhtiöittää toimintansa? Jatkokysymyksiä ovat: Onko yhtiöittäminen tuonut tuottajaosuuskunnille tavoiteltuja hyötyjä tai haittoja? Löytyykö yhteisiä tekijöitä? Tukevatko haastattelutulokset kirjallista aineistoa? Onko eroja aiempaan tutkimukseen? Tutkimusaihe on tärkeä, sillä osuustoiminnalla on iso merkitys suomalaisessa yhteiskunnassa, tuottajaosuuskuntien markkina-alue on kasvanut (Juliá-Igual, Meliá-Martí & García-Martínez 2011, 41, 42) sekä aihetta on tutkittu nuokasti.</p> <p>Tutkimusaineisto koostuu joulukuussa 2018 tehdyistä haastatteluista sekä kirjallisesta aineistosta, joka koostuu tuottajaosuuskuntien historiikkeista. Tutkimuksessa oli kolme yritystä, Valio, Atria sekä HKScan. Tutkimuksen haastattelurunko lähetettiin haastateltaville noin viikkoa ennen haastattelua. Haastattelut nauhoitettiin älypuhelimella ja nauhoitteet tallennettiin tietokoneelle. Haastattelun litterointi tehtiin tammikuussa. Litterointia ei tehty pikkutarkasti, vaan se on kirjoitettu yleiskielelle, jotta haastateltavien henkilöllisyys ei tule esiin haastatteluista.</p> <p>Haastatteluissa kävi ilmi, että maidontuotantosektorilla tärkein syy yhtiöittämiselle oli markkinoilta tuleva paine. Lihantuotantosektorilla tärkeimmät syyt olivat markkinoilta tuleva paine sekä osuuskunnan sisäiset kysymykset. Maidontuotantosektorilla yhtiöittämisellä saavutettu hyöty oli kilpailukyvyyn parantaminen tehostuneella tuotannolla. Lihantuotantosektorilla yhtiöittäminen mahdollisti ulkoisten pääomien saamisen, rakennemuutoksen loppuun viemisen sekä osuuskunnan selviytymisen haastavista EU -jäsenyyden alkuvuosista. Maidontuotantosektorilla yhtiöittämisen haittana nähtiin paikallisen meijeritoiminnan lakkauttaminen. Lihantuotantosektorilla yhtiöittämisen haittana nähtiin osuuskunnan kaksoisluonne.</p> <p>Lihantuotantosektorin yhtiöittämisen syinä korostuivat pääoma ja rahoitus, kun taas maidontuotantosektorilla korostuivat yrityksen kehittäminen ja kilpailukyvyyn parantaminen. Maidontuotantosektorin ja lihantuotantosektorin eroja selittää se, että lihantuotanto on pääomavaltaisempaa kuin maidontuotanto. Tutkimuksessa haluttiin lisäksi selvittää, onko yhtiöittämiselle olemassa muita syitä, joita ei ole tuotu julkisuuteen. Yksi haastateltavista mainitsi muuksi syyksi Tuottajain Lihakeskuskunnan purkamisen, tätä syytä ei ole mainittu aiemmassa tutkimuksessa.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords			
osuuskunta, yhtiöittäminen, osakeyhtiö, tuottajaosuuskunta,			
Säilytyspaikka – Förvaringställe – Where deposited			
Helsingin yliopisto, Taloustieteen laitos			
Muita tietoja – Övriga uppgifter – Additional information			
Ohjaajat: Pekka Mäkinen, Helsingin yliopisto; Kari Huhtala, Osuustoimintakeskus Pellervo			

Sisällys

1 Johdanto	4
2 Tutkimuksen teoreettinen tausta	6
2.1 Osuuskuntiin ja yhtiöittämiseen liittyvät käsitteet	6
2.2 Aiempi tutkimus osuuskunnan liiketoiminnan yhtiöittämisestä	8
2.3 Osuuskuntien jäseniin liittyvät tutkimukset	12
2.4 Julkispalveluiden ja maatilojen yhtiöittämiseen liittyvät tutkimukset	13
2.5 Tutkimuksen viitekehys	15
3 Osuuskunnan ja osakeyhtiön erot yritysmuotoina	16
3.1 Osuuskunta	17
3.2 Osakeyhtiö.....	18
4 Maidon- ja lihantuotannon toimialat.....	18
4.1 Maidontuotannon toimiala	19
4.2 Lihantuotannon toimiala.....	20
5 Aineisto ja menetelmät.....	21
5.1 Laadullinen tutkimus	21
5.2 Kirjallinen aineisto	22
5.3 Puolistrukturoitu haastattelu	22
5.4 Haastattelurunko.....	24
6 Tulokset.....	24
6.1 Miksi tuottajaosuuskuntanne on yhtiöittänyt toimintansa.....	25
6.1.1 Markkinoilta tuleva paine ja historialliset syyt	25
6.1.2 Osuuskunnan sisäiset kysymykset.....	27
6.1.3 Jokin muu syy.....	28
6.2 Onko yhtiöittäminen tuonut tuottajaosuuskunnallenne tavoiteltuja hyötyjä	29
6.3 Onko yhtiöittäminen tuonut haittoja tuottajaosuuskunnallenne	30
7 Tulosten pohdinta ja johtopäätökset.....	32
Kiitokset	35
8 Lähteet.....	36

1 Johdanto

Toiminnan muuttaminen yhtiömuotoiseksi on varsin normaalia suomalaisessa yrityskulttuurissa. Myös osuuskuntia, mukaan lukien tuottajaosuuskunnat, muutetaan yhtiömuotoon ja näissä tarkoituksena on vastata markkinoilla tapahtuviin muutoksiin. Osakeyhtiön ja osuuskunnan tarkoitukset poikkeavat toisistaan. Trobergin (2014, 43, 45, 46) mukaan osuustoiminnan päätavoite on tuottaa jäsenilleen etuja ja jäsenten elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa. Osakeyhtiön päätavoitteena on lyhyen aikavälin voiton maksimointi ja voiton tuottaminen sijoittajille, eli osakkeenomistajille. Osuuskunnalla on kaksoisluonne, sillä se harjoittaa taloudellista toimintaa ja on samalla demokraattisesti toimiva jäsenyhteisö. Osuuskunnan menestymiseen tarvitaan näiden kahden tavoitteen tasapainoa.

1980-luvun lopulta lähtien monet tuottajaosuuskunnat ovat yhtiöittäneet liiketoimintaansa. Näitä yrityksiä ovat esimerkiksi Atria, HK Ruokatalo, Valio, Metsäliitto, Munakunta, Apetit ja Faba. Tuottajaosuuskunnan ja maksimaalista voittoa tavoittelevan yrityksen peruseriaatteet eroavat selvästi toisistaan ja tästä syystä alkuperäisten jäsenien ja ulkopuolisten sijoittajien näkemykset ovat usein ristiriidassa (Troberg 2014, 13, 95).

Suomi oli kauttaaltaan agraarinen maa 1900-luvun alkupuolella. Väestöstä neljä viidesosaa asui maaseudulla ja sai toimeentulonsa maaseutuelinkeinosta. Suuri osa maaseudulla asuvista oli tilattomia ja sen ajan tärkein yhteiskunnallinen kysymys liittyi tilattomien ahdinkoon. Pellervo-Seura perustettiin syksyllä 1899. Seuralla haluttiin parantaa maatalousyrittäjien taloudellista yhteistoimintaa, oma-aloitteisuutta sekä kohentaa maalaisväestön yhteiskunnallista asemaa. Osuustoiminnalla oli kaksi tavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteena oli syrjäyttää yksityinen pääoma ja kanavoida liikevoitto suoraan tuottajille. Toisena tavoitteena oli rahoittaa osuuskunnassa tarvittavien koneiden ja tarvikkeiden ostoa sekä keskittää tuotteiden jalostusta ja kauppaa maatalousyrittäjien haltuun. (Kuisma, Henttinen, Karhu & Pohls 1999, 11-14.) (Puro & Åberg 2012, 14.)

Vuonna 1901 säädettiin osuustoimintalaki, jonka myötä oli mahdollista perustaa osuuskuntia. Osuustoiminnan vaikutus erityisesti maaseudulle oli suuri. Osuustoiminta

innosti maatalousyrittäjiä omatoimisuuteen, tehokkuuteen, yrittäjämäisempään toimintaan ja elintarvikkeiden parempaan laatuun. Maatalousyrittäjät oppivat järjestystä, huolellisempaa karjanhoitoa ja täsmällisyyttä osuustoiminnallisessa yhteistyössä. Osuustoiminnan myötä työn laatu parani, jonka myötä hinnat nousivat ja menekki kasvoi. Osuustoiminta liittyi vahvasti kansakunnan rakentamiseen, isänmaan vahvistamiseen ja hyvinvointivaltion rakentamiseen. (Puro & Åberg 2012, 14.) (Kuisma ym. 1999, 55.)

Osuustoiminta oli herännyt jo aiemmin muualla Euroopassa, eikä sillä ollut itseisarvoa, vaan se oli työkalu ”kansallisesti elintärkeinä pidettyjen yhteiskunnallisten päämäärien saavuttamiseksi”. Meni muutama vuosikymmen, kun useista maanviljelijöiden hallitsemista ja omistamista yrityksistä tuli alansa suurimpia. Valio, osuusteurastamot, Hankkija, Osuuspankki, SOK, Raisio ja Tapiola ovat yrityksiä, jotka syntyivät alun perin ”pellervolaisesta maaperästä”. (Kuisma ym. 1999, 12, 15.)

Bijmanin ja Bekkumin (2005, 13) tutkimuksessa painotettiin, että on tärkeää tutkia osuustoiminnan yhtiöittämistä yhden maan sisällä. Osuustoiminnan yhtiöittämistä ei ole tutkittu Suomessa. Se on tuonut maatalousyrittäjille mahdollisuuden osallistua oman tuottajaosuuskunnan päätöksentekoon ja edesauttanut maatalouden kehitystä Suomessa. Osuustoiminta on todella merkittävä osa Suomen maatalouden historiaa ja myös nykypäivää. Tutkimus tuo lisää ymmärrystä kyseisestä suomalaisesta ilmiöstä ja hyödyntää varmasti niin käytännön toimijoita kuin tiedeyhteisöä.

Tutkimusaihe on tärkeä, sillä osuustoiminta on merkittävässä roolissa Suomessa. Osuuskunnilla oli lähes viisi miljoonaa jäsentä Suomessa vuonna 2017. Tuottajaosuuskunnilla oli 94% markkinaosuus maidosta ja lihan hankinnasta tuottajilta 80-90% samana vuonna. Vuonna 2017 OP Ryhmä oli suurin finanssialan yritys ja kuluttajaosuuskunnista S-ryhmä kattoi 45,9% päivittäistavaroista. Maatalousyrittäjä kuului keskimäärin 3,7 osuuskuntaan. (Pellervo 2018.)

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu joulukuussa 2018 tehdyistä haastatteluista sekä kirjallisesta aineistosta, johon kuuluvat tuottajaosuuskuntien historiikit; Valio ja suuri murros -historiikki (Perko 2005) sekä Lihatalonpojat ja heidän yhtiönsä: LSO, HKScan ja liha-alan muutos -historiikki (Puro & Åberg 2012) sekä Operaatio Atria -historiikki (Orrenmaa 2007).

Pro gradu -tutkielman aiheena on suomalaisten tuottajaosuuskuntien toiminnan yhtiöittämisen syyt ja tavoitellut edut. Varsinaisena tutkimusongelmana on seuraava

kysymys: Miksi suomalainen tuottajaosuuskunta yhtiöittää toimintansa? Jatkokysymyksiä ovat: Onko yhtiöittäminen tuonut tuottajaosuuskunnille tavoiteltuja hyötyjä tai haittoja? Löytyykö yhteisiä tekijöitä? Tukevatko haastattelutulokset kirjallista aineistoa? Onko eroja aiempaan tutkimukseen? Tutkimusaihe on tärkeä, sillä osuustoiminnalla on iso merkitys suomalaisessa yhteiskunnassa, tuottajaosuuskuntien markkinalähtöisyys on kasvanut (Juliá-Igual, Meliá-Martí & García-Martinez 2011, 41, 42) sekä aihetta on tutkittu niukasti.

2 Tutkimuksen teoreettinen tausta

2.1 Osuuskuntiin ja yhtiöittämiseen liittyvät käsitteet

Osuuskunnalla tarkoitetaan yritystä, joka harjoittaa taloudellista toimintaa jäsentensä hyväksi. Osuuskunnan tunnuspiirteitä ja osakeyhtiöstä erottavia ominaisuuksia ovat sen ”omistusrakenne, lain oletamat oikeudesta ylijäämään (voittoon) sekä osuuspääoman osalta sen vaihtuvuus jäsenyyden perusteella.” Osuuskunnan ja osakeyhtiön omistusrakenteet ovat erilaiset ja tämä näkyy laaja-alaisesti molempien toiminnassa. Osuuskunnan jäsenet ovat osuuskunnan omistajia, kun taas osakeyhtiön omistavat osakkeenomistajat. (Immonen, Ossa & Villa 2015, 16.)

”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.” (Osuuskuntalaki 2013/421, 1 luku, 5 §)

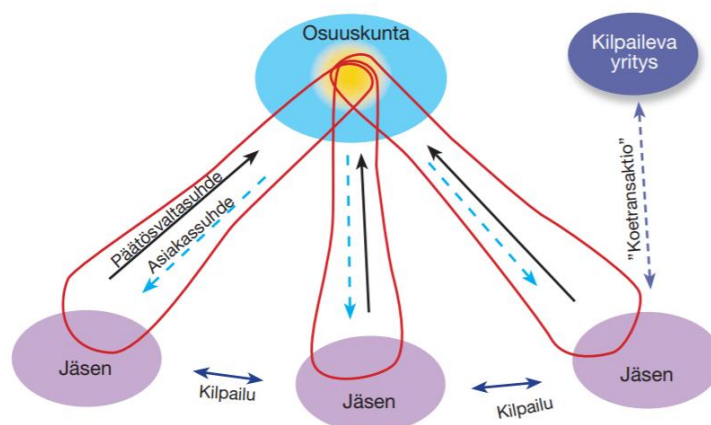
Osakeyhtiö on yritysmuoto, johon kuuluu viisi keskeistä rakenteellista ominaisuutta: 1) oikeushenkilöllisyys, (2) rajoitettu vastuu, (3) siirtokelpoiset osakkeet, (4) keskitetty hallinnointi hallintorakenteessa sekä (5) osallistujien yhteisomistus pääomasta. Osakeyhtiömuotoja on kaksi, julkinen osakeyhtiö ja yksityinen osakeyhtiö. Julkisessa osakeyhtiössä on mahdollista käydä julkista kauppaa arvopapereilla, kun yksityisessä osakeyhtiöissä tämä ei ole mahdollista. (Kraakman, Armour, Davies, Enriques, Hansmann, Hertig, Hopt, Kanda, Mariana, Ringe & Rock 2017.) (Mähönen & Villa 2015, 33, 34.) ”Yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin.” (Osakeyhtiölaki 2006/624, 1 luku, 5 §.)

Tuottajaosuuskunnassa jäsenet tuottavat raaka-ainetta, mistä osuuskunta jalostaa ja myy lopulliset tuotteet. Tästä esimerkkinä on osuusteurastamo, jonka jäsenet tuottavat raaka-aineet. (Troberg 2014, 22.) Kuluttajaosuuskunnassa jäsenet ovat samanaikaisesti omistajia ja asiakkaita, kuten esimerkiksi S-ryhmässä. (Troberg 2014, 23.)

Osuuskunnan yhtiöittämisellä tarkoitetaan osuuskunnan liiketoiminnan jakamista kahdelle eri yritykselle. Esimerkiksi osuuskunnan vastuulla on hankinta sekä alkutuotanto ja osakeyhtiön vastuulla on jalostus sekä markkinointi. Osakeyhtiön suurin omistaja on osuuskunta. (Puro & Åberg 2012, 126.)

FCB -osuuskunta eli ”farmer controlled business”, tarkoittaa tuottajien hallitsemaa liiketoimintaa. Tästä esimerkkinä on Scan AB hybridiosuuskunta. (Hess, Lind ja Liang 2012, 96, 97; Al-Hasan, Thomas, & Haines, 2002; Chaddad & Cook, 2004; Hind, 1999) IOF -osuuskunta, hybridiosuuskunta eli ” investor-owned firm”, tarkoittaa sijoittajien omistamaa yritystä. (Hess ym. 2012, 96, 97; Lind, 2011)

Horisontaaliset ja vertikaaliset integraatiot ovat strategioita, joita yritykset käyttävät samassa teollisuudessa tai tuotantoprosessissa (Tarver 2019). Vertikaalisessa integraatiossa työtehtävä viedään jalostusketjun pisteestä toiselle, kuten esimerkiksi maidon jatkojalostus siirretään tilalta meijerille (Ollila 2015, 63, 64.). Horisontaalisessa integraatiossa yritykset kilpailevat samalla toimialalla ja samassa paikassa. Tällöin esimerkiksi kilpailevat yritykset voivat yhdistää liiketoimintansa (Samuelson & Nordhaus 1985, 907).



KUVIO 1. Osuuskunta vertikaalisen integraation muotona (Ollila 2015, 64.)

Maatilan yhtiöittämisessä maatilan yritysmuoto vaihdetaan yksityisestä maataloudenharjoittajasta osakeyhtiöksi. Suomessa maatalouden rakennekehityksen

myötä tilakoot ovat kasvaneet ja kiinnostus osakeyhtiömuotoisia tiloja kohtaan kasvaa. Usein yhtiöittävät tilat suunnittelevat investointeja ja ovat jo valmiiksi isoja yksiköitä. (Rinta-Kiikka, Pyykkönen ja Ylätaalo 2013, 36, 130, 131.)

Julkispalveluiden yhtiöittäminen on kunnallisen toiminnan organisointi osakeyhtiömuotoon siten, että kunnan määräävä asema säilyy. Mikäli kunta yhtiöittää jonkin toiminnoistaan liiketoimintasiirrolla, osa kunnan liiketoiminnasta siirretään tytäryhtiölle, joka on kunnan omistuksessa. Liiketoimintakaupassa kunta voi olla tytäryhtiön omistajana ja tytäryhtiölle siirretään liiketoiminta ja sen omaisuus sopivaan hintaan. (Vesterinen 2010, 37.)

2.2 Aiempi tutkimus osuuskunnan liiketoiminnan yhtiöittämisestä

Hendrikse ja Bijman (2002, 104, 115) tutkivat omistusrakenteen vaikutusta kolmiulotteisessa toimitusketjussa tehtäviin investointeihin. Heidän johtopäätöksensä mukaan voi olla tarpeellista muuttaa elintarvikeketjun omistajuusrakennetta, jotta saavutetaan sijoituspäätösten yhdistelmä, jotka tuottavat ”first-best” omistusrakenteen.

Bijman ja Bekkum (2005, 1, 2) tutkivat syitä ja seurauksia yhtiöiden listautumisesta pörssiin. He tarkastelivat kuuttatoista elintarvike- ja maatalousalan osuuskuntaa ympäri maailman, jotka olivat yhtiöittäneet toimintansa viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Analyysi keskittyi motiiveihin, omistajuuteen sekä suorituskykyyn. Heidän mukaansa oli olemassa kolme mallia: voidaan siirtyä täysin yhtiömuotoiseen toimintaan, hankkia ulkopuolisia sijoittajia osuuskuntaan tai hankkia ulkopuolisia sijoittajia sijoittamaan osuuskunnan tytäryhtiöön. Ulkopuolisten sijoittajien kutsuminen aiheutti usein ristiriitoja alkuperäisten jäsenten ja ulkopuolisten sijoittajien kesken.

Bijmanin ja Bekkumin (2005, 12, 13) mukaan yhtiöittämisen syyt olivat ulkopuolisen pääoman hankinta, osakepääoman lisääntyminen, lisäarvon hakeminen tuotekehittelyllä tai kulutustavaran valmistamisella. Heidän havaintojensa mukaan yhtiöittäminen kuului osuuskunnan elinkaareen ja on yksi syy yhtiöittämiselle. Yhtiöittämisen syyt erosivat eri mannerten ja jopa eri maiden välillä. Heidän havainnoissansa mainittiin Suomen oma osuuskuntamalli, jossa osuuskunnalla säilyy äänenemmistö, vaikka sillä olisikin pienempi osuus osakkeista.

Galorin (2008, 3,4) tutkimus kohdistui tutkimuksiin osuuskuntien yhtiöittämisen syistä sekä osuuskuntien yhtiöittämisprosessista. Tutkimuksessa oli mukana erilaisia osuuskuntia ympäri maailman: Australiasta, Uudesta-Seelannista, Kaakkois-Aasiasta, Euroopan Unionin maista, Pohjois-Amerikasta ja Israelista. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, ovatko eri osuuskuntien yhtiöittämisen syyt samoja.

Galorin (2008, 55, 56) tutkimustulosten mukaan useissa tapauksissa yhtiöittämissä päätöksen paine tuli osuuskunnan johtajilta, jotka toivoivat saavansa rahallisen palkkion tästä muutoksesta. Toinen syy oli se, että osuuskunnassa ei ollut jatkuvaa osuuskuntakoulutusta työntekijöille, johtajille, hallituksen jäsenille eikä jäsenille. Yksi tärkeimmistä osuuskunnan sisäisistä syistä yhtiöittämiselle oli tarve rahoittaa osuuskunnan toiminnan laajentamista. Galorin mukaan rahoitus voidaan kuitenkin hankkia monen eri tavoin, ei ainoastaan yhtiöittämisellä.

Galor (2008, 57) mukaan yleisin selitys Pohjois-Amerikan elintarvikealan osuuskuntien yhtiöittämiselle oli se, että osuuskunta yritysmuotona ei sovi vapaille markkinoille. Hänen mukaansa tämä on kuitenkin väärä väite, sillä markkinoilla on olemassa samankaltaisia osuuskuntia samanlaisessa ympäristössä, mitkä ovat onnistuneet toiminnassaan.

Juliá-Igual ym. (2011, 27, 41) tutkivat tekijöitä, jotka ovat tuoneet kilpailukykyä elintarvikealan johtaviin osuuskuntiin Hollannissa, Irlannissa ja Tanskassa. Tutkimuksessa oli mukana seitsemän yritystä: Kerry Group, the Irish Dairy Board, Arla Foods, The Greenery BV, Danish Crown, Agrifirm ja DLG. Näin ollen tutkimus koski maito-, liha-, hedelmä- ja vihannessektoria. Tutkimuksen tuloksissa huomattiin, että kaikkia näitä yrityksiä yhdistää yksi tekijä: kasvu oli olennainen osa heidän strategiaansa. Jokaisella osuuskunnalla oli oma kasvumalli. Osa yrityksistä säilytti osuusmuodon sellaisenaan. Osa osuuskunnista muuttui perinteisestä osuuskunnasta hybridiorganisaatioksi parantaakseen rahoituskapasiteettiaan, kehittääkseen organisaation toimintaa sekä lisätäkseen liikevaihtoa.

Kaikkien yritysten kasvu perustui fuusioiden toteuttamiseen, yritysostoihin sekä liiketoiminnallisiin liittoutumiin eri tyyppisten yritysmuotojen kanssa niin kotimaassa kuin ulkomaillakin. Yritysten tärkein liiketoimintastrategiana oli monimuotoisuuden säilyttäminen. Nämä yritykset hyötyivät yleisen tukipolitiikan integraatiostrategioista, jotka pyrkivät ennen kaikkea edistämään arvon luomista. Tutkimuksen tapaukset olivat

organisaatioita, jotka olivat nousseet elintarviketeollisuuden johtajiksi. Kaikki osuuskunnat olivat pyrkineet ylläpitämään kilpailukykyään markkinoilla vastaamalla markkinoilta tuleviin vaatimuksiin. (Juliá-Igual ym. 2011,41,42.)

Nilssonin, Svendsenin ja Svendsenin (2012, 187, 202) mukaan liiketoimintansa yhtiöittäneen osuuskunnan päätöksentekijöillä ei ollut välineitä arvioida, kuinka paljon jäsenten luottamusta menetetään, kun he pyrkivät vertikaalisen ja horisontaalisen yhdentymisen strategioihin. Nilsson ym. tutkivat, kuinka paljon sosiaalista pääomaa menetetään, kun tuottajaosuuskunnat yhtiöittävät liiketoimintaansa. Heidän lopputuloksensa mukaan yhtiöittäminen ja vertikaalisen ja horisontaalisen yhdentymisen strategia vähensivät keskinäistä luottamusta jäsenten ja päätöksentekijöiden välillä. Tämä aiheutti sen, että jäsenet osallistuvat vähemmän toimintaan. Heidän mukaansa lopputulos ei kuitenkaan tarkoita sitä, että osuuskuntien olisi pidättäydyttävä vertikaalisista strategioista ja horisontaalisesta integraatiosta. Muuttuvat markkinat vaativat usein jalostuksen lisäarvoa maataloustuotteilta. Osuuskunnat eivät ehkä olisi tarpeeksi kilpailukykyisiä ilman kyseistä laajentamista.

Hess ym. (2012, 96, 97) tutkivat lisääntyvätkö transaktiokustannukset, kun perinteinen osuuskunta muutetaan hybridiorganisaatioksi. Tutkimusta varten tehtiin kysely ruotsalaisille Swedish Meats -tuottajille. Swedish Meats hallitsi aiemmin ruotsalaista lihasektoria. Vuonna 2007 se myi operatiivisen liiketoimintansa HK Ruokatalolle, joka myöhemmin muutti nimensä HKScaniksi. Swedish Meatsin liiketoiminta integroitiin HKScanin tytäryhtiöön Scan AB: n ja tässä tutkimuksessa siitä käytettiin nimitystä Scan. Scanin hybridiosuuskuntaa on kutsuttu FCB:ksi, ”farmer controlled business”, joka tarkoittaa tuottajien hallitsemaa liiketoimintaa (Al-Hasan, Thomas, & Haines, 2002; Chaddad & Cook, 2004; Hind, 1999). IOF ”investor-owned firm” tarkoittaa sijoittajien omistamaa yritystä (Lind, 2011).

Tutkimustulokset osoittivat, että hybridiorganisaatio on menettänyt roolinsa osuuskuntana. Ruotsin teurastamoteollisuuden rakennemuutos aiheutti perinteisen osuuskunnan muuttumisen FCB: ksi, Scaniksi, osittain ulkoisella omistuksella. Useiden tuottajien mielestä FCB oli epähoukutteleva kumppani. Vaikka hallituksessa päättivät tuottajien valitsemat edustajat, FCB-teurastamo oli menettänyt osuuskunnan piirteet. Suurimmat ja taloudellisesti menestyvät sikatuottajat suosivat enemmän IOF-

teurastamoja, joten on todennäköistä, että FCB: n on tehtävä organisaatiouudistuksia tulevaisuudessa. (Hess ym. 2012, 109.)

Kalogerasin, Penningsin, Benosin ja Doumposin (2012, 80, 91) tutkimuksessa selvitettiin, menestyvätkö hybridiosuuskunnat paremmin kuin perinteiset osuuskunnat. Tutkimuksessa verrattiin hollantilaisten tuottajaosuuskuntien taloudellista menestystä vuosina 1999-2010. Vertailu toteutettiin monimuuttujamenetelmän ja osuuskunnan rakenteen mallinnuskehityksen avulla. Osuuskunnat sijoituivat taloudellisten indikaattorien mukaan paremmuusjärjestykseen. Tutkimustuloksina havaittiin, että järjestyksessä oli sekaisin eri osuuskuntamalleja osoittaen, että hybridiosuuskunnat eivät menesty paremmin kuin perinteiset osuuskunnat.

Nilsson, Liljenstolpe, Lind & Liang (2014, 201, 209, 210) tutkivat tarjonnan vaikutuksia viljelijäkontrolloidun liiketoiminnan (FCB) ja sijoittajien omistamien yritysten (IOF) tilanteessa. Tutkimuksessa käytettiin Ruotsissa tehtyä kyselytutkimusta sianlihantuottajille. Tutkimustuloksissa saatiin selville, että tuottajien osittainen omistama FCB oli yhteistyöhalukas. FCB: n tuottajat olivat vähemmän taipuvaisia lähtemään osuuskunnasta, käyttivät enemmän äänioikeuttaan ja osoittivat suurempaa uskollisuutta kuin IOF: n tuottajat. Tuottajien mielipide FCB:stä voi pitkällä aikavälillä muuttua, sillä tässä organisaatiomuodossa tuottajien edut ja ulkoisten sijoittajien edut olivat ristiriidassa keskenään. Kilpailuintensiteetin kasvaessa ja alkutuotannon keskittyessä yhä enemmän, FCB: n osuuskunnan ominaisuudet tulevat muuttumaan ajan myötä. Nämä ongelmat voivat uhata FCB: n pitkäaikaista olemassaoloa.

Pyykkönen ja Ollila (2012, 6, 7) tutkivat, miten ja miksi hybridiosuuskunnat muodostuvat, miten tuottajien omistus, valvonta ja hyödyt vaikuttivat hybridiosuuskunnan rakenteisiin. Lisäksi he tutkivat jäsenten ja ulkopuolisten sijoittajien välisiä suhteita. Tutkimuksessa käytettiin useita lähteitä, kuten akateemista kirjallisuutta, tuottajaosuuskuntien tukihankkeen maakohtaisia raportteja, lehdistöä ja sähköisiä tiedotusvälineitä sekä erilaiset arkistot. Lisäksi tutkimuksessa käytettiin vuosikertomuksia ja yritystutkimuksia kuvaamaan osuuskunnan polkua nykyiseen hybridirakenteeseen saakka. Tutkimusta varten haastateltiin avainhenkilöitä, hallituksen jäseniä ja johtajia, jotka ovat olleet muutoksessa mukana.

Pyykkösen ja Ollilan (2014, 25) mukaan hybridisaatio oli välttämätön LSO:n kannalta. Hybridisaatiolla saatiin houkuteltua pääomaa ulkopuolisilta sijoittajilta ja osuuskunnan

kasvu- ja kansainvälistymisstrategiat oli mahdollista toteuttaa listautumisen myötä. Hybridirakenne tuo kuitenkin haasteita osuuskunnalle lyhyellä aikavälillä, koska tuottajien ja ulkopuolisten sijoittajien tavoitteet eivät välttämättä ole samanlaisia. Tuottaja arvosti korkeinta mahdollista tuottajahintaa ja sijoittaja taas odotti korkeita osinkoja ja markkina-arvon nousua. Osuuskunnan hybridisaatio asetti myös paineita rakenteiden edelleen kehittämiseksi. Hybridisaation prosessi voi ottaa uusia muotoja ja sillä voi olla vaikutuksia myös osuuskunnan omistukseen. Esimerkiksi jäsen ja ääni -periaatetta sekä mahdollista hyötyä osuuskunnan markkina-arvon noususta voidaan harkita uudelleen.

2.3 Osuuskuntien jäseniin liittyvät tutkimukset

Alhon tutkimuksessa (2015a, 1, 19) haastateltiin 682 suomalaista liha- ja maidontuottajaa. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, mitkä ovat tuottajaosuuskunnan tärkeimmät edut ja hyödyt maatalousyrittäjän näkökulmasta. Tutkimuksen tuloksena selvisi, että osa tuottajaosuuskunnan saamista hyödyistä olivat rahallisia, kuten kilpailukykyinen tuottajahinta, pääomasijoituksen mahdollisuus tai verotushyödyt. Tärkeitä hyötyjä olivat myös osuuskunnan palvelut, osuuskunnan kanssa tehty sopimus koko tilan tuotannon hyödyntämisestä sekä tapahtuvan liiketoiminnan konkreettinen läheisyys. Jäsenyys toi myös vaikeammin havaittavia hyötyjä, kuten neuvotteluvoimaa ja vaikutusvaltaa päätöksentekoon. Alhon tärkein havainto oli, että tuottajat pitivät useampia hyötyjä merkittävinä.

Viljelijäkohtaisten tekijöiden ja osuuskunnan tyyppin suhteen havaittiin merkittäviä eroja. Kolmen osuuskuntatyyppin vastausten vertailu osoitti, että tuottajien mielipiteet erosivat toisistaan maatalousyriyten vertikaalisessa integraatiossa. Vertikaalisen integraation aste aiheutti erilaisen tuottajan roolin riippuen siitä, ovatko jäsenyysoikeudet määritelty perinteisen markkinointiosuuskunnan, tavarantoimitusliiton vai hybridiohjelman organisaatiokehityksessä. Tutkimuksessa selvisi, että markkinoille pääsy on tärkein tekijä niin maidon kuin lihantuottajille. (Alho 2015a, 19, 20.)

Alhon (2015b, 3, 38) toisessa tutkimuksessa tutkittiin tuottajaosuuskuntien jäsenien ja omistajien halukkuutta tarjota kasvupääomaa osuuskunnalleen. Tutkimuksessa oli mukana kahden suuren suomalaisen lihaosuuskunnan jäseniä. Tutkimukseen saatiin hyödynnettyä asetelmaa, jossa jäsenillä oli suoraa ja epäsuoraa omistusta organisaatiossa. Kyselyssä jäseniltä kysyttiin tapaa, jolla he voisivat sijoittaa hybridiohjelmaan.

Suurin osa kyselyyn vastanneista oli halukas sijoittamaan pääomaa organisaatioonsa ja sijoitushalukkuus kasvoi tilakoon myötä. Suosituin sijoitustapa oli perinteinen pääomasijoitus. Jäsenet pitivät tärkeänä sitä, että päätäntävalta säilyy tuottajilla.

Bijman, Hanisch ja Sangen (2014, 641, 645, 658) tutkivat EU:n sisäisen maatalousosuuskuntien hallintotavan muutoksia. Tutkimus vastasi kysymyksiin miksi ja millä edellytyksillä osuuskunnat muuttaisivat hallintorakenteita ja prosesseja. Lisäksi tutkimuksessa haluttiin selvittää sisäisen hallinnon muutoksista Euroopan Unionin maatalousosuuskunnissa. Tutkimustuloksissa kävi ilmi, että osuuskunnissa vastataan markkinoilla tapahtuviin muutoksiin ottamalla käyttöön uusia hallintotapoja tai siirtymällä erilaiseen hallintomalliin. Markkinoilla tapahtuvia muutoksia ovat markkinoiden vapauttaminen, globalisaatio, kuluttajien mieltymysten muutokset ja tehostettu vertikaalinen ja horisontaalinen kilpailu. Osuuskuntien mukaan tarvitaan johdon itsemääräämistä, jäsenten vaikutusvallan vähentämistä operatiivisissa päätöksissä, uusien pääomalähteiden löytämistä sekä valvontaviranomaisten ammattitaidon lisäämistä.

Bijmanin ym. (2014, 658, 659) mukaan strateginen suuntautuminen kohti asiakaslähtöisyyttä, monipuolistamista sekä innovointia johtivat päätöksenteon rakenteiden muutoksiin osuuskunnissa. Heidän mukaansa päättäjien haasteena onkin johtaa osuuskunnan vahvistamista yrityksenä vaarantamatta jäsenien etuja. Ulkopuolisten asiantuntijoiden ja sijoittajien avulla voidaan vahvistaa osuuskunnan markkina-asemaa ja täten osuuskunnan kestävyyttä, mutta tämän on perustuttava hallintomekanismiin, joka edesauttaa jäsenten ja yritysten etujen yhteensovittamista.

2.4 Julkispalveluiden ja maatilojen yhtiöittämiseen liittyvät tutkimukset

Grossi ja Reichard (2008, 597, 612) tutkivat julkisten palveluiden tarjonnan kehittymistä Saksassa ja Ranskassa keskittymällä erityisesti yhtiöittämiseen. Tutkimuksella haluttiin hahmottaa todellinen kuva hallinnollisesta ytimestä ja sen eri yrityksistä. Lisäksi haluttiin selvittää syyt yhtiöittämisen trendille sekä sen vaikutuksesta kuntien hallintorakenteisiin. Tulosten mukaan Saksassa ja Italiassa vallitsi erityisen voimakas ja yleinen trendi kunnallistekniikan ja muiden paikallishallinnon yksiköiden yhtiöittämisestä. Vaikka suurin osa molempien maiden yrityksistä oli edelleen yksinomaan emoyhteisöjen omistuksessa, ne tarjosivat suuren osan palveluistaan itsenäisten yritysten kautta.

Huomattava määrä kunnista oli ottanut yksityisiä yrityksiä vähemmistöosakkaaksi (pienet ja keskisuuret yritykset, suuret kansalliset ja ulkomaiset ryhmät, julkiset yritykset, pankit jne.). Tämä suuntaus oli erityisesti jäte-, energia-, vesi- ja liikennealalla, mutta myös sosiaali-, kulttuuri- ja virkistyspalveluissa.

Grossi ja Reichard (2008, 613) tutkimustulosten mukaan Saksan ja Ranskan julkispalveluiden yhtiöittämisen välillä oli myös eroja. Kunnallisten yhtiöiden hallintomekanismit olivat jossain määrin erilaisia, Saksassa oli hallintoneuvosto ja johtokunta, kun taas Italiassa oli yhtiön hallitus. Myös yhtiöiden kokoonpano oli erilainen, poliitikot olivat sallittuja Saksassa, mutta eivät Italiassa. Eroavaisuuksia oli myös osakeyhtiön vaikutusvallassa kuntayhtiöihin. Saksassa vaikutusvalta oli aina verrannollinen osakeyhtiön osuuteen yritysten omasta pääomasta ja Italiassa oli olemassa ”kultaisia osakkeita”, joilla oli erityisiä valtuuksia julkiselle osakkeenomistajalle.

Grossi ja Reichard (2008, 613) kertoivat yhteenvetona, että julkisten palveluiden yhtiöittämisellä oli useita myönteisiä vaikutuksia, kuten joustavuuden lisääminen, laajempi johtamisvapaus, tehokkuuden lisääminen ja läheisemmät siteet asiakkaisiin (Grossi & Mussari 2004: Bogumil, Grohs, Kuhlmann and Ohm 2007). Toisaalta yhtiöittäminen oli johtanut julkisen sektorin pirstoutumiseen, jossa eri yksiköt muodostivat suuria kokonaisuuksia ja jäljellä oleva poliittinen ydin ei useinkaan kyennyt ohjaamaan ja kontrolloimaan eri yksiköiden eroja ja ristiriitaisia etuja.

Grossin ja Reichardin (2008, 613) tutkimustulokset osoittivat julkisten palveluiden ristiriitaisen kehityksen: kunnat joutuivat perustamaan monimutkaisia hallintorakenteita ja parantamaan niiden palveluiden kilpailukykyä. Tämä voi kuitenkin johtaa kaupallisesti suuntautuneempaan palveluun, joka menettää keskittymistään yleiseen etuun ja on siten poliittisesti kyseenalainen. Jos kunnat haluavat selviytyä lisääntyneestä kilpailusta ja selviytyä markkinoilla, heidän on parannettava hallintorakenteitaan sekä strategisen ja operatiivisen ohjauksen sekä valvonnan käsitteitä ja välineitä. Jos autonomiset yritykset tulevat entistä markkinasuuntautuneemmiksi ja jos niiden johtajat sopeutuvat edelleen kaupallisiin standardeihin, niihin liittyvien palvelujen yleinen etu voi heikentyä ja kannattavuustavoitteet voivat tulla määrääviksi.

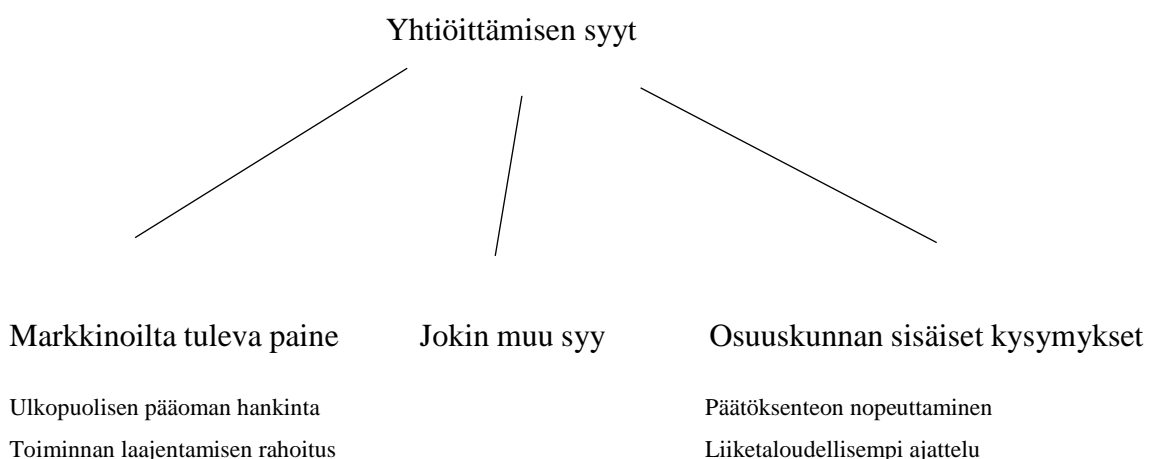
Rinta-Kiikka ym. (2013, 3, 31) selvittivät tutkimuksessaan, mikä on Suomen maataloudessa osakeyhtiöittämisen merkitys verrattaessa muihin yritysmuotoihin sekä osakeyhtiöiden tulevaisuudennäkymät. Tämän lisäksi he tutkivat, minkälaisille

maatalousyrityksille osakeyhtiömuoto sopii ja minkä vuoksi. Aineisto koostui Amadeus-tietokannasta saaduista 479 osakeyhtiömuotoisen maatalousyrityksen tilinpäätöksistä sekä tunnusluvusta vuosilta 2007-2011.

Rinta-Kiikan ym. (2013, 130, 131) tutkimustuloksissa mainitaan, että yhtiöittämisessä saadut verohyödyt olivat yksi tärkeä syy yhtiöittämiselle. Yritysmäisempi toiminta oli yksi peruste yhtiöittämiselle. Talouden seuranta helpottuu, kun tulolähteet erotetaan tilan taloudesta ja kirjanpito on yksityiskohtaisempaa kuin aiemmin. Yhtiöittäminen oli usein sidoksissa investointeihin ja maatalousyrityksen toiminnan kehittämiseen. Yhtiöittäneet kotieläntilat olivat keskimääräistä suurempia liikevaihtonsa osalta.

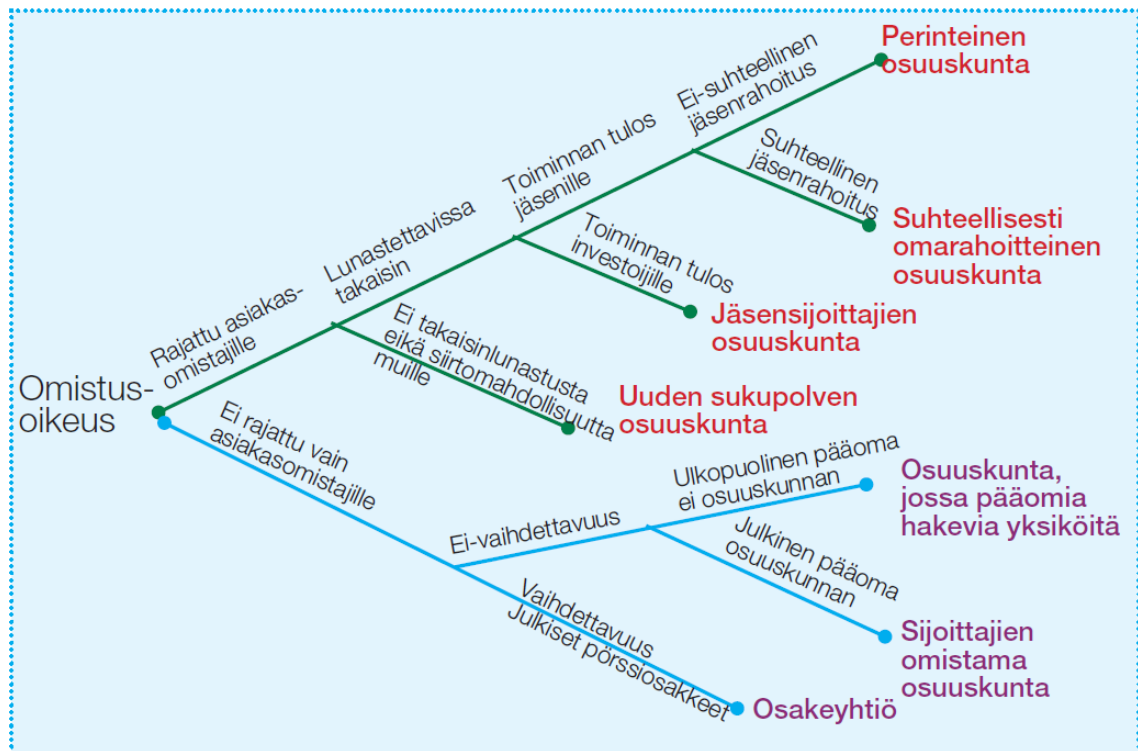
2.5 Tutkimuksen viitekehys

Tämän tutkimuksen teoreettisena taustana toimii osuuskunnan toiminnan yhtiöittämisen tuomat edut sekä osakeyhtiömuodon tuomat edut. Bijmanin ja Bekkumin (2005, 12, 13) mukaan yhtiöittämisen syitä olivat ulkopuolisen pääoman hankinta, osakepääoman lisääntyminen sekä lisäarvon hakeminen tuotekehittelyllä tai kulutustavaran valmistamisella. Yhtiöittäminen kuului osuuskunnan elinkaareen ja oli täten yksi syy yhtiöittämiselle. Galorin (2008, 55, 56) mukaan tärkein syy yhtiöittämiselle oli toiminnan laajentamisen rahoitus. Yhtiöittämisen syyt voidaan jaotella markkinoilta tulevaan paineeseen ja osuuskunnan sisäisiin kysymyksiin. Onko olemassa muita syitä yhtiöittämiselle, joita ei ole tuotu julkisuuteen?



KUVIO 2. Yhtiöittämisen syyt Galoria (2008, 52) mukaillen.

3 Osuuskunnan ja osakeyhtiön erot yritysmuotoina



KUVIO 3. Osuuskuntien omistusmuodot (Ollila 2015, 79: Chaddad & Cook 2004)

Kontkasan (2017) mukaan osuuskunnan ja osakeyhtiön yhtiömuodoissa ei ole merkittäviä eroja juridisesti. Osuuskunnassa jäsenet ja osakeyhtiössä osakkeenomistajat eivät ole yksityisesti vastuussa yritysten veloista, eli molemmat yhtiömuodot ovat rajoitetun vastuun yhtiöitä. Molemmissa yhtiöissä harjoitetaan liiketoimintaa ja hallintorakenne on samankaltainen. Yhtiön johto muodostuu hallituksesta ja toimitusjohtajasta, lisäksi osuuskunnissa on myös hallintoneuvosto. Hallintoneuvostoa ei ole useimmissa osakeyhtiöissä.

Molemmissa yhtiöissä yhtiön omistajat käyttävät ylintä päätäntävaltaa asioissa, jotka heille kuuluvat lain mukaan, joko osuuskunta- tai osakeyhtiölain mukaisesti. Osakeyhtiössä yhtiöjärjestyksellä ja osuuskunnassa säännöillä voidaan muokata yritysten toimintaa todella lähelle toisiaan. Yhtiöjärjestyksellä ja säännöillä voidaan muuttaa yritystä toisin kuin mitä laissa on sanottu ja tämä tuo mahdollisuuden muokata yrityksistä hyvinkin samanlaiset. Olennaisin ero on yhtiötoiminnan tarkoitus. (Kontkanen 2017.)

3.1 Osuuskunta

Osuustoiminnalla haetaan usein parempaa asemaa markkinoilla samankaltaisten yritysten tai samankaltaisen tarpeen omaavien ihmisten tapauksessa. Osuuskunta on olemassa, jotta sen toiminta toisi todellista hyötyä jäsenilleen. Osuuskunnan tunnusmerkkejä on viisi. Jäsenet omistavat osuuskunnan ja toimivat pääsääntöisesti henkilöinä. Osuustoiminta perustuu siihen, että yksityisen jäsenen taloudellinen etu tarkoittaa samaa kuin kaikkien jäsenten yhteinen taloudellinen etu. Osuuskuntaa hallitaan jäsen per ääni -toimintaperiaatteella. Jäsen käyttää osuuskunnan tarjoamia palveluita ja hyötyy käyttömäärän mukaan osuuskunnasta. Jäsenten ”keskinäinen tuki” ja ”itseapu” sulautuvat yhteen osuustoiminnassa. (Troberg 2014, 11.) (Laurinkari 2004, 26.)

Osuuskunnan tarkoituksena on jäsenten talouden tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa. Osuuskunnan jäsen on lähtökohtaisesti käyttäjäomistaja. Jäsenyys, erityisesti tuottajaosuuskunnassa, edellyttää osuuskunnan palveluiden käyttöä. Jäsenet, jotka eivät käytä osuuskunnan tarjoamia palveluita, voidaan erottaa. Usein osuuskunnan jäsenellä on käytössään yksi ääni. Osuuskuntien äänivaltaerot ovat olleet mahdollisia vuoden 2002 osuuskuntalain muutoksen myötä. Osuuskunnan jäsenyyttä ei voi siirtää. Osuuskunnalla on valta päättää jäsenistään, joten osuuskunnalla ei ole velvoitetta hyväksyä ketään jäseneksi. Osuuskunnassa osuus voi olla siirtokelpoinen ja osuuksia voivat merkitä muutkin kuin jäsenet, osuus ei kuitenkaan tuo jäsenyyttä. Jäsenyys on riippuvainen siitä, onko osuuskunnan hallitus hyväksynyt henkilön jäseneksi. (Kontkanen 2017.)

Osuuskunnan ylijäämä eli positiivinen tulos kuuluu osuuskunnalle, ei jäsenille osuuskuntalain mukaan. Säännöissä täytyy olla määrätty ylijäämän jakaminen jäsenille, mikäli positiivinen tulos halutaan jakaa. Usein ylijäämä jaetaan sen mukaan, kuinka paljon jäsenet ovat käyttäneet osuuskunnan tuottamia palveluita. Pääoman tuotto ei ole tärkein prioriteetti, vaan se ”kuinka paljon osuuskunnan palveluita on käytetty”. Jäsenyyden päättyessä jäsen saa takaisin osuuskuntaansa sijoittamansa määrän, mikäli osuuskunnalla on likviditeettiä. (Kontkanen 2017.)

3.2 Osakeyhtiö

Osakeyhtiön tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille. Osakkeenomistaja on sijoittaja, jonka tarkoituksena on saada osakeyhtiöstä osinkoina voittoa. Osakeyhtiön omistajuus ei ole sidottuna osakeyhtiön käyttöön, jolloin toimijoina voivat olla eri henkilöt kuin osakkeenomistajat. Osakeyhtiössä äänimäärä on kytkettynä osakkeenomistajan osakkeiden lukumäärään. Osakkeenomistaja voi vapaasti myydä osakkeensa. (Kontkanen 2017.)

Osakeyhtiö on avoin yhtiö, joten osakeyhtiö ei voi olla hyväksymättä osakkeen siirtoa. Markkinat päättävät osakkeen hinnan ja osakeyhtiön tulos jaetaan omistuksen mukaan. Osakeyhtiö ei yleensä osta takaisin omia osakkeitaan, vaan osakkeet täytyy myydä markkinoilla ja osakkeille täytyy löytyä ulkopuolinen ostaja. (Kontkanen 2017.)

4 Maidon- ja lihantuotannon toimialat

1980-luvun lopulla tiedostettiin, että maatalouden markkinatilanne oli muuttumassa ja tuotanto supistumassa. Oli odotettavissa tilanne, jossa ulkomainen tuonti kasvaa ja rajasuoja heikentyy. Tilakoon kasvu ja tehokkuusvaatimukset vähensivät entisestään tuottajien määrää. Maatalouden ylituotantoa yritettiin hillitä 1970-luvulta lähtien vapaaehtoisilla toimenpiteillä. Sianlihantuotanto kasvoi 1980-luvulle asti. Tuotanto kasvoi niin suureksi, että sitä alettiin rajoittamaan. (Puro & Åberg 2012, 120, 122.)

Sianlihantuotantoa rajoitettiin vientikustannus- ja markkinointimaksuilla, bonussopimuksilla sekä investointirajoituksilla. Bonussopimukset olivat lisäkorvauksia, joita tuottajat saivat luopuessaan eläimistään. Investointirajoituksilla tarkoitettiin käytännössä osittaista investointikieltoa. Sianlihantuotannon rajoituksen myötä ajaututtiin teurastusruuhkaan ja myöhemmin hetkittäiseen sikapulaan. Tuotannonrajoituksen lisäksi maatalouspoliittinen ajatus muuttui kohti selvempää markkinaehtoisuutta ja kuluttajanäkökulmaa huomioon ottavaksi. (Puro & Åberg 2012, 120, 122.)

Valion hallintoneuvosto keskusteli järjestön strategiasta helmikuussa 1984. Järjestöstä haluttiin entistä kilpailukykyisempi tehostamalla toimintoja sekä minimoimalla ulkoisten uhkien vaikutus. Konkreettisesti vähennettäisiin meijerien määrää, karsittaisiin

päällekkäisiä toimintoja sekä mietittäisiin yksityiskohtaisesti tarvittavia investointeja. Ongelmana oli, että maatilat olivat ”entisestään pienentyneet” asutuspolitiikan vaikutuksesta 1960-luvulle saakka ja rakenteiden tehostaminen alkoi myöhään. Hakan mukaan suuruudistukselle ei nähty tarvetta, sillä kannattavuutta turvasivat tuontisuoja, maataloustulo ja itävienti. (Perko 2005, 68, 70.)

EU:n liittymisen myötä tavoitehintajärjestelmä päättyi. Aiemmin tuottajahinnoista oli sovittu valtion ja tuottajajärjestön kesken tuontisuojan ja vientituen avulla. Rajasuojat poistuivat yhden yön aikana ja tuottajahinta putosi EU-tasolle. Maidon hinta laski 30% ja lihan hinta 50%. Naudanlihan tuottajahinta laski 40%, kun taas sianlihan ja broilerin tuottajahinta laski 50% (Puro & Åberg 2012, 196). Suomi sai jäsenyytensä ensimmäiseksi viideksi vuodeksi tuen, joka oli EU:n ja Suomen rahoittamaa tukea. Tuen maksamisella helpotettiin EU-jäsenyyden tuomia haasteita ja tuki oli määräaikainen, portaittain laskeva. (Kuisma ym. 1999, 420, 421.) (Perko 2005, 193.)

EU-jäsenyyden myötä Suomi sai EU:n maksamia tukia, kansallisia tukia sekä molempien maksamia tukia. Maataloustuet muodostuivat CAP-tuesta, luonnonhaittakorvauksesta, kansallisesta pohjoisesta ja eteläisestä tuesta. CAP-tuki maksettiin eläinmäärän tai pinta-alan mukaan ja luonnonhaittakorvaus oli nimensä mukaisesti luonnonhaitoista poteville alueille. Luonnonhaittakorvaus maksettiin kotieläinten pääluvun ja pellon perusteella. Pohjoiseen tukeen kuului C-alueen maidon kuljetustuki ja maidon tuki maksettiin litrojen mukaan. Eteläinen tuki oli vakavien vaikeuksien tuki puutarha- ja kotieläintuotannolle. Jäsenyyden myötä myös ympäristönsuojelu tarkentui Suomessa, kun tukien ehtoina oli EU:n ympäristöehtoihin sitoutuminen. (Perko 2005, 194, 195.)

EU jäsenyys toi muitakin muutoksia maataloussektorille. Vuonna 1995 myös tuottajat olivat arvonnisäverollisia ja alkutuotevähennys poistui. Alkutuotevähennyksessä liikevaihtoveroa maksettiin vain jalostuksen osalta, jolloin tuottajat saivat parempaa hintatukea maidolle. Rajojen avautumisen myötä Suomessa alkoi vaikuttamaan lihamarkkinoiden suhdannevaihtelut, jotka heijastuivat suomalaisiin tuottajahintoihin. (Perko 2005, 196.) (Puro & Åberg 2012, 196.)

4.1 Maidontuotannon toimiala

Talpilän, Kallion ja Marttilan (2000, 28) mukaan Maatilatilastollinen vuosikirjojen (1994, 1999) sekä Vuositiedotteen (1999) mukaan maidonlähettäjiä oli Suomessa 91 400

kappaletta vuonna 1980. EU:n liittymisen jälkeen vuonna 1999 maidonlähettäjiä oli enää 24 300 kappaletta. Talpila ym. (2000, 31, 32) mukaan Suomessa oli meijereitä yli 400 kappaletta 1950-luvulla. Heidän mukaansa Suomen meijerikalenterin (2000) mukaan meijereitä oli vajaa 30 kappaletta vuonna 1999.

TAULUKKO 1. Maidontuotannon perustietoja Talpilan ym. (2000,28) mukaan.

	1980	1985	1990	1995	1999
Tuotanto, mrd. Litraa	2,95	2,81	2,60	2,30	2,32
Maidonlähettäjiä, 1000 kpl	91,4	65,8	45,5	32,2	24,3
Tuotos/lehmä, litraa	4 480	4 810	5 550	5 980	6 443
Tuotanto/tila, 1000 litraa	32,3	42,7	57,2	71,3	95,5
Lehmiä/tila, kpl	7,8	9,4	10,8	12,4	15,3
Maidon rasvapitoisuus, %	4,32	4,36	4,35	4,37	4,24
Maidon valkuaispitoisuus, %	3,34	3,26	3,26	3,30	3,31

4.2 Lihantuotannon toimiala

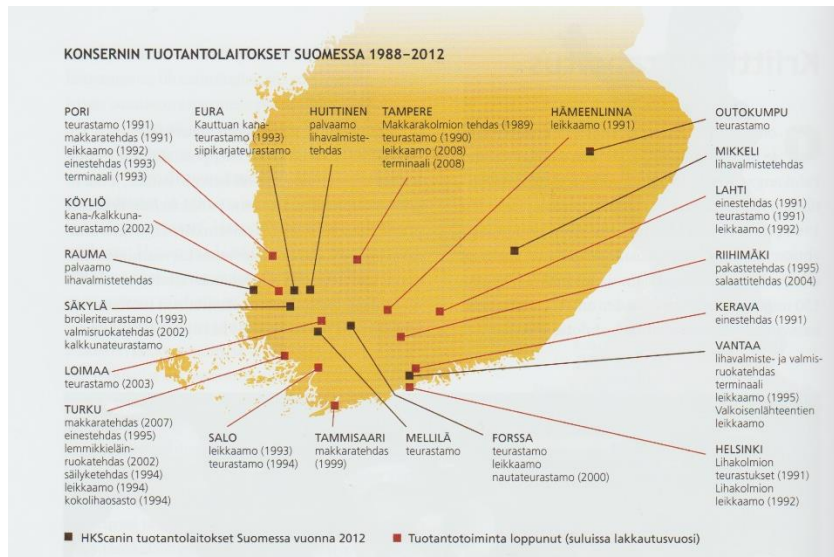
Atria

Vuosina 1991-1996 Atria lakkautti seuraavat jalostuslaitokset: Pohjanmaan Teurastamo, Oulun sikateurastamo, Vaasan teurastamo ja valmistuotanto, Seinäjoen valmistuotanto, Joensuun teurastamo ja leikkaamo, Rovaniemen teurastamo, Poropolar Oy, Oulun valmistetuotanto, Kuopion lihavalmistetuotanto ja Ylivieskan teurastamo ja leikkaamo. Lakkautusten myötä jalostuslaitoksia oli enää kolme, Kauhajoella, Kuopiossa ja Nurmassa. Lihakunnan jäsenmäärä tippui 15 vuodessa (1972-1987) kolmanneksen tuotannon rajoitustoimenpiteiden sekä tilanpidon lopettaneiden takia ja jäsenmäärän ennustettiin tulevaisuudessakin pienenevän. Tämän myötä ymmärrettiin, että edes osuusmaksujen korotus ei auttaisi tilannetta ja tätä kautta saatavan pääoman aikakausi oli loppumassa. (Orrenmaa 2007, 106, 107) (Mönkkönen 1993, 109.)

HKScan

1980-luvulla LSO:n osuuskunnan rahoitus oli koottava tuottajien osuusmaksuilla, tulorahoituksella sekä pankkilainalla. Oman pääoman saanti muodostui osuusteurastamon jäsenmaksuista. Samaan aikaan jäsenmäärä supistui noin tuhannella vuodessa. LSO ei halunnut käyttää tuottajajäsenten jäsenmaksuja varoja kerätäkseen, sillä useat tuottajat olivat velkaantuneita ja korkotaso oli korkea. (Puro & Åberg 2012, 125.)

LSO:lla oli tuotantoa ympäri Suomen ja paljon pieniä toimipaikkoja 1990-luvun alussa. Vuosina 1989-1999 HKScan lakkautti 25 tuotantolaitosta ja keskitti tuotantoaan Forssaan, Turkuun, Tampereelle, Vantaalle, Riihimäelle ja Säkylään. LSO:lla oli jäseniä 24 000 kappaletta vuonna 1989. Vuonna 1996 jäseniä oli hieman yli 14 000 ja vuonna 1999 jäseniä oli enää noin 8000. (Puro & Åberg 2012, 138, 155, 180.)



KUVIO 4. Konsernin tuotantolaitokset Suomessa 1988-2012 (Puro & Åberg 2012,180)

5 Aineisto ja menetelmät

5.1 Laadullinen tutkimus

Kyseessä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ja erityisesti tapaustutkimus. Erikssonin ja Koistisen (2005, 4) mukaan case-tutkimuksen eli tapaustutkimuksen keskeisenä tavoitteena on tarkastella yhtä tai useampaa tapausta, jotka määritellään, analysoidaan ja ratkaistaan. Heidän (2005, 5) mukaansa Yinin (2014, 9-15) mukaan tapaustutkimuksen piirteisiin kuuluu myös se, että aiheesta on tehty vähän empiiristä tutkimusta. Eskola ja Suoranta (1998, 16) mainitsevat kvalitatiivisen tutkimuksen hypoteesittomuuden. Hypoteesittomuus tarkoittaa sitä, että tutkijalla ei ole lukkaan löytyjä oletuksia tutkimustuloksista tai tutkimuksen kohteesta. Hypoteesittomuudella vältetään tutkimuksen toimenpiteiden rajausta. Tutkijan odotetaan oppivan tai yllättyvän tutkimuksen myötä laadullisissa analyysissä.

Laadullisissa analyysissä ei huomioida tilastollisia todennäköisyyksiä, sillä tutkimuksessa on hyvin rajallisesti tutkittavia yksiköitä ja täten yksilöiden väliset erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä. Laadullinen analyysi muodostuu ”havaintojen

pelkistämisestä” sekä ”arvoituksen ratkaisemisesta”. Havaintojen pelkistäminen jaetaan aineiston tarkasteluun ja havaintomäärän karsimiseen. Kun aineistoa käydään läpi, on mietittävä, mikä on teoreettisen viitekehyksen sekä tutkimuskysymysten kannalta tärkeää. Havaintomääriä karsitaan yhdistämällä havaintoja, kuten esimerkiksi ratkaistaan yhteinen nimittäjä tai piirre havainnoille. Kun useat havainnot toistuvat, tulosta voidaan pitää luotettavana. Mikäli laadullisessa analyysissä tulee yksikin poikkeus, tämä mitätöi säännön ja asia pitää pohtia uudelleen. Tästä syystä henkilöiden ja havaintojen eroavaisuudet ovat tärkeitä. (Alasuutari 2011, 38-40, 42, 43.)

Laadulliseen analyysiin kuuluu myös tulosten tulkinta eli arvoituksen ratkaiseminen. Tutkittavasta tapauksesta muodostetaan näkemys tutkimuksen myötä saatujen vihjeiden perusteella. Muuhun kirjallisuuteen ja tutkimukseen viitataan, kun tulosten tulkinnan vaiheessa saatuja havaintoja tulkitaan vihjeinä. Ratkaisu on sitä todennäköisemmin oikea, mitä enemmän samoja vihjeitä löydetään samaan ratkaisumalliin. ”Täydellistä varmuutta tieteellinen tutkimus ei voi koskaan saavuttaa.” (Alasuutari 2011, 44, 46, 48.)

Tutkimuksen aineisto muodostuu vuoden 2018 syksyllä tehtävistä haastatteluista sekä kirjallisesta aineistosta, joka koostuu tuottajaosuuskuntien historiikeista. Tutkimusta varten haastatellaan nimettömänä kolmea eri osuuskunnan edustajaa.

5.2 Kirjallinen aineisto

Kirjallisuus koostuu jo valmiista aineistosta, kuten tutkimuksessa tarkasteltujen yritysten toimintakertomuksista sekä yritysten historiikeista. Tutkimuksessa on kolme yritystä, Valio, Atria sekä HKScan. Kirjallista aineistoa ovat Valio ja suuri murros -historiikki (Perko 2005), Lihatalonpojat ja heidän yhtiönsä: LSO, HKScan ja liha-alan muutos -historiikki (Puro & Åberg 2012) sekä Operaatio Atria -historiikki (Orrenmaa 2007).

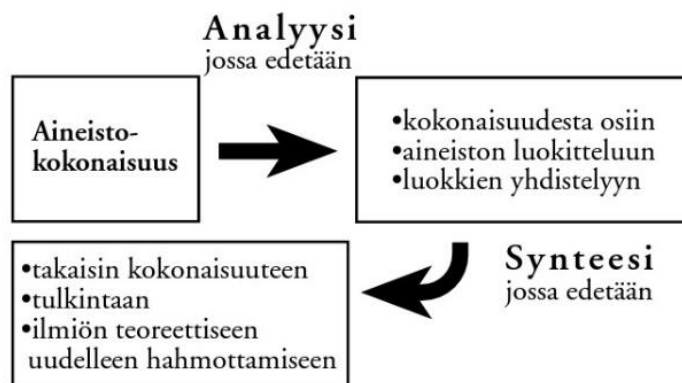
5.3 Puolistrukturoitu haastattelu

Eskolan ja Suorannan (1998, 64) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat samat ja vastausvaihtoehtoja ei ole. Hirsjärven ja Hurmen (2010, 47) mukaan Robsonin (1995) mukaan haastattelija voi vaihdella kysymysten sanamuotoa, mutta kysymykset on päätetty ennalta. Hirsjärven ja Hurmen (2010, 47) mukaan Fielding (1993, 136) kertoo, että haastattelija voi vaihtaa kysymysten järjestystä puolistrukturoidussa

haastattelussa. He täydentävät, että puolistrukturoidun haastattelun jokin näkökohta on päätetty ennalta, mutta ei kaikkia. He käyttävät puolistrukturoidusta haastattelusta myös nimeä teemahaastattelu. Metsämuurosen (2011, 248) mukaan puolistrukturoitu haastattelu käy tapauksiin, joissa käsitellään henkilökohtaisia tai arkaluontoisia aiheita. Puolistrukturoitu haastattelu käy myös tilanteisiin, joissa halutaan ottaa selvää heikosti tiedostetuista asioista, kuten perustelut, ihanteet ja arvostukset.

Eskolan ja Suorannan (1998, 109) mukaan haastatteluaineiston analyysissä on olemassa kolme eri vaihtoehtoa. Ensin aineisto puretaan, sitten aineisto koodataan ja viimeisenä analysoidaan. Toinen vaihtoehto on, että aineiston purun jälkeen siirrytään suoraan analyysiin. Kolmas vaihtoehto on, että koodaamis- ja purkamisvaiheet yhdistetään ja sen jälkeen analysoidaan. He kutsuvat nauhoitteiden siirtämistä tietokoneelle aineiston purkamiseksi.

Hirsjärven ja Hurmen (2010, 137, 143) mukaan aineiston analyysissä voidaan käyttää merkitysten tiivistämistä tai merkitysten luokittelua. Tiivistämisessä haastateltavat tuomat päätelmät tiivistetään lyhyempään muotoon. Luokittelussa taas haastattelut koodataan erityisiin luokkiin joko kvantitatiivisesti plus- ja miinusmerkein luokittamalla tai skaaloin luokittamalla, joka kertoo ilmiön voimakkuudesta. Aineiston analyysissä jaotellaan ja ryhmitellään aineistoa. Synteesissä halutaan saada aikaan kokonaiskuva ja nähdä tutkittava tapaus uudesta näkökulmasta.



KUVIO 5. Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteesiin (Hirsjärvi ja Hurme 2010, 144).

Hirsjärvi ja Hurme (2010, 138-140) kertovat aineiston purkamisesta. Aineisto tallennetaan ja päätetään, kirjoitetaanko haastattelu puhtaaksi eli litteroidaan vai tehdäänkö tutkimusta suoraan tallennetusta aineistosta. Litterointi voidaan tehdä sanasta

sanaan tai se voidaan tehdä tietyllä rajauksella. Litteroinnin tarkkuus riippuu tutkimusotteesta ja tutkimustehtävästä. Esimerkiksi keskusteluanalyysin tapauksessa litterointi tehdään pikkutarkkaan, huokaukset, naurahdukset, äänenpainot ja tauot merkitään.

5.4 Haastattelurunko

Tutkimuksen haastattelurunko lähetettiin haastateltaville noin viikkoa ennen haastattelua. Haastattelut kestivät 32 minuutista 73 minuuttiin. Haastattelut nauhoitettiin älypuhelimella ja nauhoitteet tallennettiin tietokoneelle. Haastattelun litterointi tehtiin tammikuussa. Litterointia ei tehty pikkutarkasti, vaan se on kirjoitettu yleiskielelle, jotta haastateltavien henkilöllisyys ei tule esiin haastatteluista.

1. Kertokaa itsestänne, tehtävästänne ja urastanne tuottajaosuuskunnassa.
2. Tuottajaosuuskuntanne toiminnan tarkoitus ja päätehtävät.
3. Tuottajaosuuskuntanne hallinnon nykyinen rakenne ja miten se on kehittynyt viimeisen 10 vuoden aikana.
4. Minkä takia tuottajaosuuskuntanne on yhtiöittänyt toimintansa.
 - historialliset syyt
 - markkinoilta tuleva paine
 - osuuskunnan sisäiset kysymykset
 - jokin muu syy
5. Onko yhtiöittäminen tuonut tuottajaosuuskunnallenne tavoiteltuja hyötyjä.
6. Onko yhtiöittäminen tuonut haittoja tuottajaosuuskunnallenne.

6 Tulokset

Haastattelussa kysyttiin, miksi tuottajaosuuskunta on yhtiöittänyt toimintansa. Teemoina olivat markkinoilta tuleva paine ja historialliset syyt, osuuskunnan sisäiset kysymykset

sekä muu syy. Haastateltavat vastasivat kysymyksiin omassa tärkeysjärjestyksessään ja siinä laajuudessa, kuin he itse halusivat.

6.1 Miksi tuottajaosuuskuntanne on yhtiöittänyt toimintansa

6.1.1 Markkinoilta tuleva paine ja historialliset syyt

Kaikki haastateltavat pitivät markkinoilta tulevaa painetta tärkeimpänä syynä. Paine koettiin tulevan sekä kotimaan markkinoilta että ulkomaan markkinoilta. Haastateltava 1 kertoi, että kotimaassa oli paljon pieniä meijereitä ennen EU:n liittymistä ja ne kilpailivat keskenään. Sisäinen hintakilpailu poistettiin toimintaa karsimalla ja yhdistämällä, jotta saatiin suurempia kokonaisuuksia ja tehokkaampaa toimintaa. Lopputuloksena Valio markkinoi tuotteet, jonka myötä Valio sai syytteen horisontaalisesta kartellista. Yritykset, jotka toimivat samalla tasolla, keskittivät markkinointinsa. Haastateltavan 1 mielestä kartellisyytösten välttämiseksi Valiosta tehtiin osakeyhtiö. Teollinen massa siirrettiin Valioon apporttina, jota vastaan saatiin osakkeita ja yritystä hallittiin kyseisellä osakemäärällä. Tällä toiminnolla vältettiin aiemmin ollut rakenteellinen ongelma.

”Paine tuli kahta kautta. Nyt kun toimittiin hajallaan, vaikka Valio sitä hankki. Siinä oli tavallaan sellainen sisäinen hintakilpailu näiden toimijoiden kanssa.” (Haastateltava 1.)

”Tosiasiallinen syy on se, että pystyäkseen poistamaan sisäinen kilpailun pitää tehdä isompia kokonaisuuksia. Vähemmän pelaajia markkinoille. Toinen on tietysti se, että prosessiteollisuutta keskittämällä saatiin tehokkuushyötyjä. Kyllä pitäisin syynä markkinapainetta ja sitä, että nähtiin, että markkinat on muuttumassa. EU:n jäsenyys oli tulossa, joka muuttaa taas sitä markkinatilannetta.” (Haastateltava 1.)

Haastateltava 1 mainitsi myös kotimaan markkinatilanteen ennen EU:ta, jolloin maataloustulolaki sääteli maatalouspolitiikkaa. Tuottajat ja valtiovalta sopivat tuottajahinnasta ja Valio toimi tässä kehyksessä. Vientitukea saatiin sen verran, että tuottajahinta toteutui. Hänen mielestään silloin ei toimittu markkinataloudessa. EU:n liittymisen myötä yhdessä yössä maataloustulolaki sekä tavoitehinta lakkasivat olemasta ja vientituki romahti. Suomeen saapui markkina, jolla kilpailijat olivat tottuneet kilpailuun. Kaikkeen tähän valmistauduttiin rakenteen kehittämisellä, jotta oltaisiin mahdollisimman kilpailukykyisiä uudessa markkinatilanteessa.

”Yhtäkkiä siirryttiin yhdessä yössä tilanteeseen, jossa meillä ei ole maataloustulolakia, tavoitehintaa sekä vientituet ovat mitä sattuu. Meitä vastassa on markkina, joka on tottunut siihen, että kilpaillaan verisesti. Kaikkeen tähän pyrittiin vastaamaan rakenteen kehittämisellä. Minun vastaukseni on markkinoilta tuleva paine.” (Haastateltava 1.)

Lihasektori oli samassa tilanteessa kuin maitosektori. Pieniä osuusteurastamoita oli liikaa ympäri Suomen ja rakenteen kehittämiselle oli suuri tarve. Haastateltavan 2 mukaan Suomessa herättiin mahdolliseen EU:n jäsenyyteen ja tiedostettiin, että markkinat tulevat muuttumaan. Osuuspääomaa ja muun oman pääoman määrä ei ollut kertynyt lihaosuuskunnille ja 80-luvulta asti laskeneet jäsenmäärät eivät auttaneet tilannetta. Toimintaa piti tehostaa lopettamalla toimipisteitä ja toisaalta rakentamalla uutta. Tiedostettiin, että näitä investointeja ei ole mahdollista järjestää pelkästään lainarahalla.

”Tärkeimpänä voisi olla tuo markkinoilta tulevan paine. Itikka yhtiöitti toimintansa vuonna 1988. -- siinä oli tarkoitus alun perinkin, että saadaan myös ulkopuolista pääomaa. Nähtiin silloin, että on tälle teurastamorakennemuutokselle iso tarve. -- oli suuri tarve lopettaa vanhaa toimintaa ja samaan aikaan rakentaa uutta.” (Haastateltava 2.)

”Yhtiön tai osuuskunnan omavaraisuusaste ei ollut kovin korkea. Osuuspääoman ja muunkin oman pääoman määrää ei ollut kertynyt hirveästi. Olisi ollut melko haasteellista pelkällä lainarahalla toteuttaa ne investoinnit, jotka nähtiin tulevaisuudessa. Tuohon aikaan alettiin puhua jo ääneen tästä mahdollisesta EU:n liittymisestä. Nähtiin, että nyt tulee kiire.” (Haastateltava 2.)

Haastateltavan 3 mukaan pääoman tarve oli tärkein syy yhtiöittämiselle. Hän mainitsi myös yrityksen huonon kannattavuuden sekä pääomien loppumisen. Hänen mukaansa tavoitehintajärjestelmän vuoksi rakenne ei kehittynyt sodan jälkeen. Rakenne pysyi samana parikymmentä vuotta ja maataloustulolaki erkaannutti tuottajahinnan kansainvälisestä kehityksestä. Suomeen kehittyi oma hintataso, joka oli selvästi kansainvälistä hintatasoa korkeampi. Hänen mukaansa maataloustukilaki ja tavoitehintajärjestelmä olivat loistavia järjestelmiä aikanaan, mutta ne olivat liian kauan sellaisenaan. Niiden myötä rakenne pysyi samanlaisena eikä nähty mitään maailmalla tapahtui. Hänen mukaansa ei tarvinnut olla tehokas, kun valtiolta saatiin aina rahaa.

”Väitän, että LSO:lla, kuten muillakin, se pääoman tarve oli tärkein syy. -- se oli se yksi konkreettinen draiveri, joka tavallaan ajoi siihen, nyt on pakko tehdä, jos me aiotaan pärjätä.” (Haastateltava 3.)

Haastateltavan 3 mielestä markkinoilta tuleva paine sai aikaan kotimaisen rakennekehityksen osuusteurastamoissa. Osuusteurastamoiden aloitettua liiketoimintansa kaikki perustui hevosvetoiseen logistiikkaan, mikä jatkui toiseen maailmansotaan saakka. Rakenne säilyi samanlaisena parikymmentä vuotta, minkä jälkeen kotimainen rakennekehitys alkoi. Pienempiä osuusteurastamoita fuusioitiin isompiin. Osuusteurastamot hankkivat oman maakunnan alueelta lihaa ja markkinoivat sen omalle alueelleen. Tuottajain Lihakeskuskunta, TLK, purettiin vuonna 1990, jonka jälkeen yritykset alkoivat markkinoimaan tuotteitaan ympäri maan. Haastateltavat 2 ja 3 luettelevat syiksi toiminnan keskittämisen sekä pääoman hankinnan.

”Markkinoilta tuleva paine, tietysti siinä muuttui osuusteurastamot. -- pienempiä osuusteurastamoita fuusioitiin isompiin.” (Haastateltava 3.)

Haastateltavien mukaan yhtiöittämiselle ei ole olemassa historiallisia syitä. Yksi haastateltavista mainitsi, että tilanteen taustalla oli historiallisia syitä.

”En löydä itseasiassa sellaisia historiallisia syitä, jotka olisivat vaikuttaneet siihen, että yhtiötetään toimintaa. -- en löydä historiallista syytä.” (Haastateltava 1.)

”Taustalla tietysti oli historiallisia syitä, myös että se oli hajanainen verkko - tosin Itikalla ei niin hajanainen, kuin esimerkiksi vaikka Lihakunnalla, jolla oli joka kaupungissa suunnilleen teurastamo.” (Haastateltava 2.)

”Oikeastaan en näe, että yhtiöittämiselle olisi historiallisia syitä. Että historia olisi syy, joka saisi yrityksen yhtiöittämään liiketoimintaa. Minusta semmoisia syitä ei ole.” (Haastateltava 3.)

6.1.2 Osuuskunnan sisäiset kysymykset

Haastateltavan 1 mielestä osuuskunnan sisäiset kysymykset eivät vaikuttaneet yhtiöittämisspäätökseen. Haastateltava 2 mainitsi, että osuuskunnan sisäiset kysymykset olivat toinen tärkeä syy yhtiöittämiselle. Osuuskuntaan haluttiin tuoda enemmän

liiketaloudellista ajattelua. Lisäksi osuuskunta nähtiin vanhanaikaisena ja päätöksenteossa hitaana yritysmuotona, joka puolustaa paikallista toimintaa. Haastateltava 3 mainitsi, että johto halusi hallintoryhmän teollisesta toiminnasta pois, jotta päätöksenteko nopeutuisi. Haastateltavien 2 ja 3 mukaan yhtiöittämisen syy oli päätöksenteon nopeuttaminen.

”Osuuskunnan sisäiset kysymykset. Osuuskunnan rakenne, mitä se on ollut. Ei siellä koskaan tällaisia syitä löytynyt, että ne pitäisi yhtiöittää.” (Haastateltava 1.)

”Toinen syy varmaan menee osuuskunnan sisäiset kysymykset alle. Olen lukenut, että on ollut tavoitteena päästä tämmöiseen selkeämpään liiketaloudelliseen ajatteluun. Osuuskunta koettiin sellaisena, että siellä on paljon oman alueen etujen lobbausta ja järjestömaista toimintaa. Päätöksenteon nopeutta sillä haettiin tämmöisissä liiketoimintakysymyksissä. Nuo kaksi siinä nousee päällimmäiseksi.” (Haastateltava 2.)

”Miksi LSO yhtiöitti toimintansa? Olen kuullut selityksen, että päätöksenteko saadaan jalostusyhtiössä nopeammaksi. Käytännössä johto ehkä halusi sieltä hallintoryhmän pois. -- se päätöksenteon nopeus. Muita sisäisiä kysymyksiä, jotka olisi vaikuttaneet siihen, miksi on yhtiöitetty, niin ei ole.” (Haastateltava 3.)

6.1.3 Jokin muu syy

Osuuskunnan yhtiöittämisen syyksi nähtiin usein markkinoilta tuleva paine ja osuuskunnan sisäiset kysymykset. Näiden lisäksi haluttiin selvittää, onko olemassa muita syitä toiminnan yhtiöittämiselle, mitä ei ole tuotu julkisuuteen. Haastateltavan 1. mielestä vastaus riippuu näkökannasta, oliko kyseessä markkinapaine vai jokin muu syy. Haastateltava 2. ei vastannut mitään. Haastateltava 3 mainitsi TLK:n loppumisen. TLK oli osuusteurastamoiden omistuksessa ja yhtäkkiä TLK alkoi vaatia, mitä osuusteurastamoiden pitää tehdä. Osuusteurastamot näkivät tilanteen siten, että he olivat pelkkiä tavarantoimittajia TLK:lle. TLK:n purkamisen myötä Atrian lihanjalostustoiminta alkoi.

”Nähtiin jo alkuvaiheessa, että jokaisella osuuskunnilla on omia toimintoja. --se päätyy sellaiseen osaoptimointiin, jossa jokainen yrittää parantaa ja tehostaa omaa pientä palastaan. -- aina tullaan siihen kysymykseen, että nämä yksiköt ovat liian pieniä. Mikä

yksikkö on liikaa? Onko se sitten se markkinapaineen aiheuttama vai joku muu syy. En osaa siihen vastata.” (Haastateltava 1.)

”Tuohon jokin muu syy, en keksi kyllä siihen mitään.” (Haastateltava 2.)

”Muita syitä, jos otetaan TLK mukaan, joka oli syntynyt osuusteurastamoiden tukkuriksi. TLK:sta tuli käenpoika. Tämä johti siihen, että Atria aloitti lihanjalostustoiminnan. -- osuusteurastamot omisti TLK:n ja TLK alkoi sanella, mitä osuusteurastamoiden pitää tehdä. Ei sellainen rakenne voinut kovin kauaa kestää.” (Haastateltava 3.)

6.2 Onko yhtiöittäminen tuonut tuottajaosuuskunnallenne tavoiteltuja hyötyjä

Kaikkien haastateltavien mielestä yhtiöittäminen oli tuonut tavoiteltuja hyötyjä tuottajaosuuskunnalle. Haastateltavan 1 mielestä yhtiöittämisen myötä tavoitteisiin päästiin taloudellisten laskelmien osalta ja rakenne kehittyi. Haastateltavan 2 mukaan yhtiöittämisen myötä saatiin lisää pääomaa, jota alun perin tavoiteltiin. Pääoman avulla nostettiin jalostusastetta, joka toi kilpailukykyä. Nykyään yritys tekee pidemmälle jalostettuja tuotteita. Muutosten myötä myös liiketaloudellinen ajattelu lisääntyi. Hänen mukaansa liiketoimintojen yhdistäminen nykyiseksi Atriaksi onnistui helpommin, koska tarvitsi yhdistää vain liiketoimintaosakeyhtiöt ja osuuskunnat pystyivät jatkamaan entisellään.

”On. Kun tehtiin taloudellisia laskelmia, että mitä se voisi tuottaa. Useimmiten tuotot oli arvioitu vähän varovaisesti. Siinä saatiin hyötyjä, mitä haettiin.” (Haastateltava 1.)

”Jos lähetään siitä, että on yksinkertaista laskea tuotannon yksikkökustannukset. Niissä pääsääntöisesti onnistuttiin, päästiin hyötyihin.” (Haastateltava 1.)

”Kyllä kai niin voi sanoa. Rakennemuutos on aikanaan saatu vietyä läpi.” (Haastateltava 2.)

”Hyötyjä oli myös se, että pääomaa saatiin markkinoilta. Kun näitä yhtiöitä laitettiin koolle, niin sitä kautta saatiin omaa pääomaa tähän rakennemuutokseen ja jalostusasteen nostamiseen. Tehtaathan olivat hyvin pitkälti teurastamoita ja makkaratehtaita.” (Haastateltava 2.)

Haastateltava 3 pohti myös sitä, miten osuuskuntien olisi käynyt, jos osuuskunnat eivät olisi yhtiöittäneet toimintaansa. Hänen mukaansa toimintaperusteen muuttuessa yritykset

kasvavat ja pääomien tarve lisääntyy. Haastateltavien mukaan tavoiteltuja hyötyjä olivat taloudelliset hyödyt, osuuskunnan säilyminen ja jalostusasteen nostaminen sekä rakennemuutoksen onnistuminen.

”On. Ilman yhtiöittämistä ei olisi osuuskuntaa. Siis nimenomaan osuuskunta on selvinnyt taloudellisesti hyvin tässä voimakkaassa rakennemuutoksessa.” (Haastateltava 3.)

”On ollut ehdottomasti hyötyä. Ja johtuen juuri siitä, että osuuskunnan pääomien saanti olisi ollut erittäin hankalaa ilman yhtiöittämistä. Pääomaa tarvittiin rakennemuutokseen ja toimintaympäristön muutokseen.” (Haastateltava 3.)

6.3 Onko yhtiöittäminen tuonut haittoja tuottajaosuuskunnalle

Haastateltavien mukaan yhtiöittäminen oli tuonut myös haittoja tuottajaosuuskunnalle. Haastateltava 1 mainitsi paikallisen toiminnan loppumisen. Kun pienmeijerit lakkautettiin ja oman paikkakunnan meijerin toiminta loppui, meijereiden piti yksilöllistää palveluitaan ja olla enemmän yhteydessä tuottajiin. Hän mainitsi myös sen, että paikallisen toiminnan lakkautuksen myötä myös työpaikat hävisivät. Koettiin, että teollisuus siirtyi kauaksi ja meijeriä ei nähty enää omana meijerinä. Tuottajaosuuskunnan piti huomioida tuottajansa uudella tavalla, niin maidonkeräilyssä, palvelutoiminnassa kuin tuottajan palvelemisessa. Palvelusta piti tehdä vielä yksilöllisempää, suoraan tuottajaan kohdistuvaa toimintaa.

”Nämä ovat tunnepuolen asioita. Jos joltakin alueelta lakkautetaan toiminta, niin työpaikatkin häviävät sieltä. Se luo sellaista ilmapiiriä, että kaikki siirtyy kauaksi ja ei nähdä omaa toimintaa.” (Haastateltava 1.)

Haastateltavat 2 ja 3 mainitsivat osuuskunnan kaksoisluonteen. Tuottajat haluavat parempaa tuottajahintaa, kun taas sijoittajat haluavat mahdollisimman korkean tuloksen. Haastateltava 2. mainitsi myös informaation jakamisen osuuskunnassa. Tuottajaosuuskuntien jäsenille ei voitu kertoa yhtiön talousasioista sen enempää kuin muillekaan, mikä harmitti tuottajaosuuskuntien jäseniä. Lisäksi hän mainitsi, että yhtiöittäminen ja listautuminen jäykistivät toimintaa. Yhtiöittäminen ja myöhemmin tapahtunut listautuminen aiheuttivat paineen siitä, että yrityksen täytyi kertoa avoimesti toiminnastaan.

”Kyllä tietysti haittojakin on tullut. Ensinnäkin tämä perusristiriita tuloksen tekemisen ja tuottajahinnan välillä on ja pysyy, eikä se miksiäkään muutu. Niin kauan, kun tulokselle on tavallaan muitakin ottajia kuin tuottajat, se tulee siellä aina olemaan.” (Haastateltava 2.)

”Toinen mikä keskusteluttaa, on tiedon saanti ja tiedon jakaminen. -- on aika tiukasti rajattu se, että tietylle omistajaryhmälle ei voi kertoa sen enempää kuin muillekaan.” (Haastateltava 2.)

”Nämä nyt ovat tietyllä tavalla toimintaa jäykistäviä asioita. Osa liittyy siihen, että on osakeyhtiöitetty ja osa liittyy Atrian kohdalla siihen, että kyseessä on pörssi-yhtiö. Sieltä tulee vielä omaa jäykkyyttä ja sääntelyä. Pitää kertoa avoimesti, missä mennään. Kyllä se pakottaa aika jämökkään toimintatapaan.” (Haastateltava 2.)

Haastateltava 3. mukaan yhtiöittämisen myötä tullut kaksoisrooli on yksi haitoista. Tavarantoimittajan ja omistajan rooli aiheuttavat paineita esimerkiksi tällä hetkellä, kun HK:lla on taloudellisesti haastava tilanne. Muut osakkeen omistajat aiheuttavat paineita, että osuuskunta K -osakkeiden omistajana ja tätä kautta yhtiön päätäntävällässä, pitäisi saada sieltä pois. Heidän mukaansa se on haitta yhtiölle. Osuuskunnan tehtävä on olla pitkäjänteinen, ei spekulatiivinen omistaja. Haastateltavan 3 mukaan sijoittajat ovat tässä asiassa vähän kuin kaksinaismoralisteja. He ovat ostaessaan tienneet, että siellä on vakauttava tekijä, kuin osuuskunta. He haluaisivat sen pois, että pääsisivät tekemään spekulatiivista kauppaa. Hänen mukaansa se on seuraus tästä yhtiöittämisestä ja listautumisesta.

”Ilman muuta. Sen myötä on tullut tämä kaksoisrooli, tavarantoimittaja ja omistajan rooli. Siitä tulee sellainen, joka aiheuttaa paineita.” (Haastateltava 3.)

Haastateltava 3. mainitsee haittana myös jäsenen roolin osuuskunnassa. Jäsen, joka on omistajan edustaja ja osuuskunnan jäsen yhtiössä. Jäsen joutuu aina pohtimaan rooliaan, onko hän omistajan edustaja vai tavarantoimittaja. Tilatason kannattavuuden ollessa hyvä, hän pystyy toimimaan omistajana ja tavarantoimittaja roolin ollessa taustalla. Tilatason kannattavuuden heikentyessä tavarantoimittaja rooli on tärkeämpi rooli. Haastateltava 3. mainitsee myös haastavuuden asettaa pitkän aikavälin päämääriä, jotta ratkaisusta ei tulisi liian lyhytjänteisiä, joista kärsittäisiin pitkällä aikavälillä. Yritysten on ymmärrettävä, mitä Euroopassa tapahtuu. Hänen mukaansa yhdelläkään yrityksellä ei ole varaa myöhästyä näissä reaktioissa ja operaatioissa.

”Sillä on vaikutusta lähinnä siihen, että näkökulma lyhenee, kun on kyseessä näinkin hidasliikkeinen yritys ja lihanjalostusketju. Se on hyvin pitkäjänteistä toimintaa. Kun sihti lyhenee kovin lyhyeksi, ratkaisutkin ovat lyhytjänteisiä, mikä taas pitkällä aikavälillä ei ole edullista.” (Haastateltava 3.)

7 Tulosten pohdinta ja johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää suomalaisten tuottajaosuuskuntien yhtiöittämisen syitä ja tavoiteltuja hyötyjä. Haastatteluissa kävi ilmi, että maidontuotantosektorilla tärkein syy yhtiöittämiselle oli markkinoilta tuleva paine. Lihantuotantosektorilla tärkeimmät syyt olivat markkinoilta tuleva paine sekä osuuskunnan sisäiset kysymykset. Liittyminen Euroopan unioniin, Suomen korkea tuottajahinta ja jalostusasteen nostaminen mainittiin useasti haastatteluissa vaikuttavina tekijöinä. Nämä tekijät olivat myös mainittuna aiemmassa tutkimuksessa sekä kirjallisessa aineistossa.

Maidontuotantosektorilla yhtiöittämisellä saavutettu hyöty oli kilpailukyvyn parantaminen tehostuneella tuotannolla. Lihantuotantosektorilla yhtiöittäminen mahdollisti ulkoisten pääomien saamisen, rakennemuutoksen loppuun viemisen sekä osuuskunnan selviytymisen haastavista EU -jäsenyyden alkuvuosista. Maidontuotantosektorilla yhtiöittämisen haittana nähtiin paikallisen meijeritoiminnan lakkauttaminen. Lihantuotantosektorilla yhtiöittämisen haittana nähtiin osuuskunnan kaksoisluonne.

Lihantuotantosektorin yhtiöittämisen syinä korostuivat pääoma ja rahoitus, kun taas maidontuotantosektorilla korostuivat yrityksen kehittäminen ja kilpailukyvyn parantaminen. Maidontuotantosektorin ja lihan tuotantosektorin eroja selittänee se, että lihan tuotanto on pääomavaltaisempaa kuin maidontuotanto. Tutkimuksessa haluttiin lisäksi selvittää, onko yhtiöittämiselle olemassa muita syitä, joita ei ole tuotu julkisuuteen. Yksi haastateltavista mainitsi muuksi syyksi Tuottajain Lihakeskuskunnan purkamisen, tätä syytä ei ole mainittu aiemmassa tutkimuksessa. Eroa selittänee se, että TLK:n purkamista on aiemmin pidetty taustalla olevana tekijänä.

Saatuja tutkimustuloksia tukevat Bijmanin ja Bekkumin (2005, 12, 13) tutkimustulokset. Heidän mukaansa yhtiöittämisen syyt olivat ulkopuolisen pääoman hankinta,

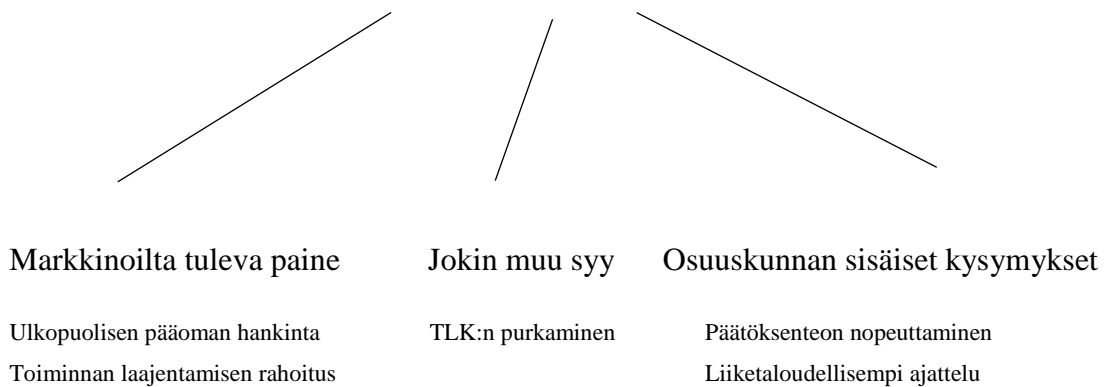
osakepääoman lisääntyminen, lisäarvon hakeminen tuotekehittelyllä tai kulutustavaran valmistamisella. Galorin (2008, 55, 56) tutkimustulosten mukaan yhtiöittämisellä rahoitettiin toiminnan laajentamista, mikä tukee myös saatuja tutkimustuloksia.

Tutkimustuloksissa on myös eroja aiempaan tutkimukseen. Galorin (2008, 55, 56) tutkimustulosten mukaan yhtiöittämisspätöksen paine tuli usein osuuskunnan johtajilta, jotka toivoivat saavansa rahallisen palkkion tästä muutoksesta. Hänen (2008, 57) mukaansa yleisin selitys Pohjois-Amerikan elintarvikealan osuuskuntien yhtiöittämiselle oli se, että osuuskunta yritysmuotona ei sovi vapaille markkinoille. Saadut tutkimustulokset eroavat näiltä osin aiemmasta tutkimuksesta. Haastattelutulosten ja Galorin tutkimustulosten eroja selittää se, että Galorin tutkimuksessa oli mukana useita maita. Bijman ja Bekkum (2005, 12, 13) painottivat tutkimuksessaan, että yhtiöittämisen syyt erosivat eri mannerten ja jopa eri maiden välillä, minkä vuoksi on tärkeää tehdä tutkimusta maittain.

Tutkimuksessa tehtiin kolme haastattelua, joten tapausten määrä oli pieni. Tämän vuoksi tutkimuksesta ei voida tehdä suoria johtopäätöksiä suomalaisten osuuskuntien yhtiöittämisen syistä ja tavoitelluista hyödyistä. Laadullisessa tutkimuksessa yhtenä päämääränä onkin ymmärtää tiettyä tapausta syvällisemmin eikä tilastollisesti yleistää tutkittavaa tapausta (Hirsjärvi & Hurme 2010, 59). Tutkimuksessa tarkasteltiin kolmea tuottajaosuuskuntaa ja tällä haettiin ymmärrystä kyseiseen tapaukseen.

Tutkimus tuo uutta tietoa siitä, mitä mahdollisia syitä kotimaisilla tuottajaosuuskunnilla oli toimintansa yhtiöittämisessä. Tuottajaosuuskuntien yhtiöittämistä ei ole aiemmin tutkittu Suomessa, joten tutkimustulokset tuovat uutta tietoa kyseisestä ilmiöstä niin käytännön toimijoille, kuin tiedeyhteisöllekin. Jatkotutkimusta ajatellen olisi mielenkiintoista selvittää, miksi lihatalot ovat listautuneet pörssiin. Lisäksi suuremmalla tapausten määrällä voisi selvittää useampia syitä yhtiöittämiselle.

Yhtiöittämisen syyt



KUVIO 6. Yhtiöittämisen syyt Galoria (2008, 52) mukaillen.

Kirjallisen aineiston mukaan Valiolla oli useita syitä yhtiöittäessään toimintaansa. Sen aikainen hallintoneuvoston puheenjohtaja Mäki piti yhtiöittämistä strategisena ja taktisena valintana. Yhtiöittämistä perusteltiin sillä, että lähitulevaisuudessa nähty teollisuuden siirtäminen yhtiöön tapahtuisi helpommin ja yrityksestä tulisi tehokas kokonaisuus. Uusi kilpailulaki tuli voimaan vuonna 1988. Valion hallituksen jäsen Lehtonen perusteli yhtiöittämistä sillä, että vältettäisiin kartellisyytökset, kun yksi yritys myisi tuotteet. Yhden yrityksen hoitaessa jalostusta ja markkinointia, kilpailu eri osuuskuntien välillä loppuisi, yrityksen neuvotteluvoima olisi parempi sekä tuotekehitys olisi helpompaa. (Perko 2005, 89, 93, 94, 120, 122.)

Kirjallinen aineisto tukee tutkimustulosta, jossa maidontuotantosektorilla korostuivat yrityksen kehittäminen ja kilpailukyvyyn parantaminen. Haastateltava 1 kertoi yhtiöittämisen syiksi sisäisen hintakilpailun loppumisen, kustannussäästöt sekä kartellisyytösten välttämisen. Haastattelutulokset tukevat siis täysin historiikissa ilmi tuotuja syitä.

Historiikin mukaan Lihakunnan yhtiöittäminen oli ainoa kilpailukykyinen vaihtoehto pysyvän pääoman hankintaan. Yhtiöittäminen ajateltiin tuovan ”strategisen liikkumatilan kasvua” sekä ”imagon paranemista”. Yhtiöittämistä perusteltiin sillä, että rakenteiden muuttaminen olisi helpompaa ja yhtiöittäminen toisi avoimuutta. Maatalousyrittäjien määrä oli laskenut, joten oman pääoman kerääminen ei onnistunut heidän kauttaan. Lisäksi yhtiöittäminen toisi avoimuutta. Jauhiaisen mukaan tärkeimpänä tavoitteena oli pääoman hankintamahdollisuus ja toiseksi tärkeimpänä yrityksen kehittämisen helpottuminen. (Mönkkönen 1993, 109.) (Orrenmaa 2007, 23, 25.)

Myös kirjallisen aineiston mukaan Lihakunnan yhtiöittämisen syissä korostuivat pääoma ja rahoitus. Haastateltava 2 perusteli yhtiöittämistä ulkopuolisen pääoman saamisella, liiketaloudellisen ajattelun lisääntymisellä sekä päätöksenteon nopeuttamisella. Haastattelussa saadut vastaukset tukevat kirjallista aineistoa muuten, mutta haastateltava ei maininnut imagon kohentamista yhtenä yhtiöittämisen syynä.

Historiikin mukaan LSO:n yhtiöittämisen syyt olivat pääomien kokoamisen edesauttaminen sekä imagon nosto. 1980-luvulla osuuskunnalla oli yritysmuotona vanhanaikainen maine kuluttajien ja sijoittajien mielestä. Julkisuuteen ei tuotu kaikkia yhtiöittämisen tavoitteita. Lehtosen mukaan tämän taustalla oli halu erottaa omistajahallinto teollisesta toiminnasta. Aiemmin hallintoneuvoston jäsenet ja hallintoneuvosto pystyivät puuttumaan teurastamon asioihin ja tästä haluttiin päästä eroon. (Puro & Åberg 2012, 125, 127.)

Historiikin mukaan LSO:n yhtiöittämisen syissä korostuivat pääoma ja rahoitus. Haastateltava 3 mainitsi yhtiöittämisen tärkeimmäksi syyksi pääoman saamisen. Hänen mukaansa toinen syy oli nopeuttaa päätöksentekoa. Haastattelutulokset tukevat kirjallista aineistoa. Haastattelussa ei tullut ilmi, että yhtiöittämisellä olisi haettu yrityksen imagon nostoa.

Kirjallinen aineisto tukee haastattelussa saatuja tuloksia suurimmalta osin. Haastateltavat eivät maininneet, että imagon nosto olisi ollut yksi yhtiöittämisen syy. Tämä voi johtua siitä, että imagon kohottamisesta ei ole julkisesti puhuttu, kun yritysten toimintaa on yhtiötetty. Toinen syy voi olla se, että haastateltavat eivät pitäneet tätä merkittävänä syynä. Haastateltava 3 mainitsi yhtiöittämisen yhdeksi syyksi TLK:n purkamisen. Kirjallisessa aineistossa TLK:n purkamista ei ole mainittu yhtiöittämisen syynä. Kirjallinen aineisto eroaa hieman aiemmasta tutkimuksesta. Tämä todennäköisesti johtuu siitä, että tutkimuksissa oli mukana useita eri maita ja yhtiöittämisen syyt eroavat eri maiden välillä (Bijman ja Bekkum 2005, 12, 13).

Kiitokset

Haluan kiittää Osuustoimintakeskus Pellervoa yhteistyöstä, erityisesti Kari Huhtalan apua Pro gradu -työni aiheen ideoimisessa. Kiitos ohjaajilleni sekä haastateltaville.

8 Lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uud. painos. Riika: Vastapaino.

Alho, E. 2015a. Farmers' self-reported value of cooperative membership: evidence from heterogeneous business and organization structures. *Agricultural and Food Economics* 2015, Volume 3 Number 1. 1,19,20. Viitattu 30.10.2018. <https://agrifoodecon.springeropen.com/articles/10.1186/s40100-015-0041-6>

Alho, E. 2015b. Survey evidence of members' willingness to invest in agricultural hybrid cooperatives. PTT työpapereita 172. PDF -tiedosto. 3, 38. Viitattu 31.10.2018. <http://www.ptt.fi/media/liitteet/tp172.pdf>

Bijman, J. & Bekkum, O. 2005. Cooperatives going public: motives, ownership, and performance. PDF -tiedosto. 1,2,12,13. Viitattu 30.10.2018. https://emnet.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/conf_EMNet/2005/papers/Bijman.pdf

Bijman, J., Hanisch, M. & Sangen, G. 2014. Shifting control? The changes of internal governance in agricultural cooperatives in the EU. *The Authors Annals of Public and Cooperative Economics*. Volume 85. Issue 4. 26. marraskuuta 2014. 641,645,658,659. Viitattu 20.11.2018. <https://onlinelibrary-wiley-com.libproxy.helsinki.fi/doi/full/10.1111/apce.12055>

Eriksson, P. & Koistinen, K., 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. 4,5. Viitattu 31.10.2018. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksi%C3%A4_11_2014_%20Monenlainen%20tapaustutkimus_Eriksson_Koistinen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. E-kirja. 16,64,109. Viitattu 27.02.2019. <https://www-ellibslibrary-com.libproxy.helsinki.fi/book/978-951-768-035-6>

Galor, Z. 2008. Demutualization of Cooperatives: Reasons and Perspectives. PDF -tiedosto. 3,4,52,55-57. Viitattu 26.02.2019. <http://coopundit.org/files/demutualizationcooperatives21508.pdf>

Grossi, G. & Reichard, C. 2008. Municipal corporatization in Germany and Italy. *Public Management Review*. Volume 10. Issue 5. 26.09.2008. 597,612,613. Viitattu 26.02.2019. https://www.researchgate.net/publication/233688459_Municipal_corporatization_in_Germany_and_Italy

Hendrikse, G.& Bijman, J. 2002. Ownership Structure in Agrifood Chains: The Marketing Cooperative. *American Journal of Agricultural Economics*. Volume 84, Issue 1. 01.02.2002. 104,115. PDF -tiedosto. Viitattu 30.10.2018. <https://academic-oup-com.libproxy.helsinki.fi/ajae/article/84/1/104/135930>

Hess, S., Lind, L.W. & Liang, S. 2012. Farmers' Perceived Transaction Costs in Relation to Slaughterhouses of Different Ownership Structure. *Agribusiness*. Special Issue: Cooperative Values in Internationalized Operations. Volume 29. Issue 1. Winter 2013. 96, 97, 109. Viitattu 31.10.2018. <https://onlinelibrary-wiley-com.libproxy.helsinki.fi/doi/abs/10.1002/agr.21327>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Painopaikka Yliopistopaino.

Immonen, R., Ossa, J. & Villa, S. 2015. Osuuskunnan pääoman hallinta: osuuskunta-, kirjanpito- ja verolainsäädännön rajapintaa muodostettaessa ja järjestettäessä osuuskunnan omaa pääomaa sekä jaettaessa osuuskunnan varoja. Helsinki: Talentum, 16. E-kirja.

<http://verkkokirjahylly.almatalent.fi/libproxy.helsinki.fi/teos/FABBXXBTABEEC#kohta:16>

Juliá-Igual, J.F., Meliá-Martí E.,García-Martinez G. 2011. Strategies developed by leading EU agrifood cooperatives in their growth models. *Service Business*. Volume 6. Issue 1. March 2012. 27,41. Viitattu 30.10.2018. <https://link-springer-com.libproxy.helsinki.fi/article/10.1007%2Fs11628-011-0129-3>

Kalogeras, N., Pennings, J.M.E., Benos, T. & Doumpos, M. 2012. Which Cooperative Ownership Model Performs Better? A Financial-Decision Aid Approach. *Agribusiness*. Special Issue: Cooperative Values in Internationalized Operations. Volume 29. Issue 1. 80,91. Viitattu 01.11.2018. <https://onlinelibrary-wiley-com.libproxy.helsinki.fi/doi/10.1002/agr.21323>

Kontkanen, A. 2017. Osuustoimintakeskus Pellervo ry:n lakiasianjohtajan Anne Kontkasan haastattelu 2017. Videoluento yliopistollisten Co-op Network Studies eli CNS -opintojen Osuuskuntalaki I ja Osuuskunnat vaihdantainstituutiona -verkkokursseilla. Kysymykset laatinut professori Petri Ollila, haastattelu Tytti Klén, kuvaus Matti Ketola. <https://www.youtube.com/watch?v=DbQinvYz-c0&t=705s>

Kraakman, R., Armour, J., Davies, P., Enriques, L., Hansmann, H., Hertig, G., Hopt, K., Kanda, H., Mariana, P., Ringe, W-G. & Rock, E. 2017. The Anatomy of Corporate Law: A Comparative and Functional Approach. Oxford University Press 2017. E-kirja. Viitattu 25.04.2019.

<http://www.oxfordscholarship.com.libproxy.helsinki.fi/view/10.1093/acprof:oso/9780198739630.001.0001/acprof-9780198739630-chapter-1>

Kuisma, M., Henttinen, A., Karhu, S. & Pohls, M. 1999. Kansan talous: Pellervo ja yhteisen yrittämisen idea 1899-1999. Helsinki: Kirjayhtymä: Pellervo-seura.

Laurinkari, J. 2004. Osuustoiminta: Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut Oy.

Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 4. Luku III Laadullisen tutkimuksen perusteet. 21. Aineiston hankinnan menet. 1. painos. Helsinki: International Methelp Oy, 248. PDF-tiedosto.

Mähönen, J. & Villa, S. 2015. Osakeyhtiö I: Yleiset opit. 3. uud. painos Helsinki: Talentum.

Mönkkönen, S.J. 1993. Lihakunta 1903-1993 90 vuotta. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut Oy Ltd 1993.

Nilsson, J., Liljenstolpe, C., Lind, L.W & Liang, S. 2014. A farmer-controlled business from a farmer perspective. Journal on Chain and Network Science 2014. Wageningen Academic Publishers. Volume 14. Issue 3. January 2014. 201,209,210. Viitattu 18.12.2018. <https://www.wageningenacademic.com/doi/pdf/10.3920/JCNS2014.0244>

Nilsson J., Svendsen G.L.H., Svendsen G.T. 2012. Are Large and Complex Agricultural Cooperatives Losing Their Social Capital? Agribusiness. Spring 2012. Volume 28. Issue 2. 187, 204. Viitattu 30.10.2018. <https://onlinelibrary-wiley-com.libproxy.helsinki.fi/doi/full/10.1002/agr.21285>

- Ollila, P. 2015. Tuottajaosuuskuntien kilpailuedut ja kehittymisen ongelmat taloustieteiden näkökulmasta. Teoksessa Tenaw, S., Heinonen, V., Karhu, S., Ollila, P. (toim.) 2015. Osuuskunnat ja kestävä kehitys. Helsinki: Pellervo 2015, 63,64. PDF-tiedosto. Viitattu 20.03.2019. <https://pellervo.fi/wp-content/uploads/2015/02/osuuskunnat-ja-kestava-kehitys.pdf>
- Orrenmaa, A. 2007. Operaatio Atria. Helsinki: Otava.
- Osakeyhtiölaki. 21.07.2006/624. Viitattu 20.03.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>
- Osuuskuntalaki. 14.06.2013/421. Viitattu 20.03.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130421>
- Pellervo, 2018. Koontiartikkeli 2018. Excel-taulukko. Otavan kirjapaino Oy.
- Perko, T. 2005. Valio ja suuri murros. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Puro, L. & Åberg, V. 2012. Lihatalonpojat ja heidän yhtiönsä. LSO, HKScan ja liha-alan muutos. Porvoo: LSO Osuuskunta, Edita Publishing Oy.
- Pyykkönen, P. & Ollila, P. 2012. Support for Farmers' Cooperatives; Case Study Report HKScan hybridisation. Wageningen: Wageningen UR, 6,7,25. PDF -tiedosto. Viitattu 18.12.2018. <http://edepot.wur.nl/244985>
- Rinta-Kiikka, S., Pyykkönen, P. & Ylätaalo, M. 2013. Osakeyhtiömuotoinen maatalous Suomessa. PTT Raportteja 242. Helsinki: Pellervon taloustutkimus PTT, 3,31,36,130,131. PDF -tiedosto. Viitattu 25.02.2019. <http://www.ptt.fi/media/wp/rap242.pdf>
- Tarver, E. 2019. Horizontal vs. Vertical Integration: What's the Difference? Investopedia 2019. Päivitetty 10.03.2019. Viitattu 25.03.2019. <https://www.investopedia.com/ask/answers/051315/what-difference-between-horizontal-integration-and-vertical-integration.asp>
- Samuelson, P. A. & Nordhaus W. D. 1985. Economics. New York: McGraw-Hill.
- Talpila, S. J., Kallio, P. & Marttila, J. 2000. Maidon tarjontaketju Suomessa. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja n:o 171. Helsinki: Pellervon taloudellisen tutkimuksenlaitos PTT, 28. <http://www.ptt.fi/media/liitteet/rap171.pdf>

Troberg, E. 2014. Osuustoiminnan idea. Helsinki: Helsinki Bofori Oy.

Vesterinen, V. 2010. Kunta ja yhtiöittäminen. Kunnallisan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 56. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätiö (KAKS). PDF-tiedosto. 37.Viitattu 18.03.2019. https://kaks.fi/wp-content/uploads/2010/04/tutkjulk56_net.pdf

Liitteet

LIITE 1

Haastattelurunko

Eveliina Kokkonieniemi

Tämän haastattelurungon tarkoituksena on auttaa sinua valmistautumaan haastattelutilanteeseen. Haastattelu tehdään Pro gradu -tutkielmaani varten.

Haastattelu on puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastatteluissa keskustellaan yhteneväisistä teemoista, joiden myötä keskustelu etenee. Kaikki etukäteen päätetyt teemat käydään läpi, mutta teemojen laajuus ja järjestys voi vaihdella. Kysymykset ovat kaikille samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole.

Teemoihin ei ole olemassa niin sanotusti oikeita vastauksia. Rohkaisen sinua pohtimaan aihetta omasta kokemusmaailmastasi. Tee se suoraan ja avoimesti. Henkilöllisyytesi ei tule ilmi. Aineistoa käytetään vain tutkimustarkoitukseen.

Pro gradu -tutkielmani varsinaisena tutkimusongelmana on seuraava kysymys:

Minkä takia suomalainen tuottajaosuuskunta yhtiöittää toimintansa? Jatkokysymyksiä ovat: Onko yhtiöittäminen tuonut tuottajaosuuskunnille tavoiteltuja hyötyjä? Entä haittoja? Löytyykö yhteisiä tekijöitä? Ovatko yhtiöiden toimintakertomukset ja haastattelutulokset yhteneväiset?

Tutkimusaineisto ja haastateltavat

Tutkimuksen aineisto muodostuu kirjallisuuskatsauksesta sekä vuoden 2018 syksyllä tehtävistä haastatteluista. Tutkimusta varten haastatellaan nimettömänä kolmea eri osuuskunnan edustajaa. Kirjallinen aineisto koostuu jo valmiista aineistosta, kuten tutkimuksessa tarkasteltujen yhtiöiden, eli Valion, Atrian ja HKScanin historiikeista sekä aiheeseen liittyvistä tutkimusartikkeleista.

Haastatteluihin valmistautuminen

Tutkimusmenetelmänä on puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastateltaville esitetään teemoja, joiden yhteydessä haastateltava kertoo vapaasti kokemuksiaan ja ajatuksiaan. Haastateltava päättää itse, kuinka laajasti hän kertoo omin sanoin mistäkin temasta ja missä järjestyksessä.

Seuraavien haastatteluteemojen avulla pyrin tuottamaan aineiston, joka mahdollistaa vertailun historiikeissa ilmi tulleisiin yhtiöittämisen syihin sekä aiempien tutkimustulosten välillä. Tutkimukseni tuo lisää ymmärrystä kyseisestä suomalaisesta ilmiöstä ja hyödyntää varmasti käytännön toimijoita.

Teemojen yhteydessä haastattelijä voi esittää jatkokysymyksiä. Jokaista haastattelua varten on varattu 1 tunti aikaa. Haastattelut nauhoitetaan. Haastatteluaineistot ovat luottamuksellisia ja jäävät ainoastaan haastattelijan Pro gradu -tutkielman käyttöön. Tutkimustuloksista yksittäisten haastateltavien henkilöllisyys ei tule ilmi.

Haastatteluteemat

1. Kertokaa itsestänne, tehtävästänne ja urastanne tuottajaosuuskunnassa.
2. Tuottajaosuuskuntanne toiminnan tarkoitus ja päätehtävät.
3. Tuottajaosuuskuntanne hallinnon nykyinen rakenne ja miten se on kehittynyt viimeisen 10 vuoden aikana.
4. Minkä takia tuottajaosuuskuntanne on yhtiöittänyt toimintansa.
 - historialliset syyt
 - markkinoilta tuleva paine
 - osuuskunnan sisäiset kysymykset
 - jokin muu syy
5. Onko yhtiöittäminen tuonut tuottajaosuuskunnallenne tavoiteltuja hyötyjä.
6. Onko yhtiöittäminen tuonut haittoja tuottajaosuuskunnallenne.