

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
Kauppatieteellinen tiedekunta
Johtaminen ja organisaatiot

Sami Vornamo

**OSUUSTOIMINNASTA KILPAILUETUA HUOLTOASEMA-
LIIKETOIMINNASSA CASE: S-RYHMÄN ABC-KETJU JA
SUOMALAINEN ENERGIAOSUUSKUNTA (SEO)**

Työn ohjaaja/tarkastaja: Professori Iiro Jussila
2. tarkastaja: KTM Pasi Tuominen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Vornamo, Sami
Tutkielman nimi:	Osuustoiminnasta kilpailuetua huoltoasema- liiketoiminnassa Case: S-ryhmän ABC-ketju ja Suomalainen energiaosuuskunta (SEO)
Tiedekunta:	Kauppatieteellinen tiedekunta
Pääaine:	Johtaminen ja organisaatiot
Vuosi:	2011
Pro gradu –tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 100 sivua, 5 kuviota, 2 taulukkoa ja 2 liitettä
Tarkastajat:	Professori Iiro Jussila Nuorempi tutkija KTM Pasi Tuominen
Hakusanat:	Liiketoiminta, osuustoiminta, kilpailuetu, osuustoiminnan kilpailuetu
Keywords:	Business, co-operation, competitive advantage, co-operative advantage

Tutkimuksen tarkoituksena on osallistua liiketaloustieteissä käytävään keskusteluun osuustoimintayritysten kilpailuedun lähteistä. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen haastattelututkimus ja tutkielman empiirisenä aineistona toimivat kohdeorganisaatioiden S-ryhmän ABC-ketjun ja Suomalaisen Energiaosuuskunnan (SEO) johtajien haastattelut. Tutkimuksen tavoitteena on kirjallisuuden ja haastattelujen pohjalta ymmärtää ja kuvata, mitä on osuustoiminnan kilpailuetu ja tarjoaako osuustoiminnallisuus itsessään sekä yritysmuotona kilpailuetua Suomen huoltoasemaliiketoiminnassa.

Tutkimuksen mukaan osuustoiminta tarjoaa kilpailuetua huoltoasemaliiketoiminnassa erityisesti organisaatiomuodon vuoksi. S-ryhmän ABC-ketjun keskeisiä kilpailuetuja ovat paikallisuus,

asiakasomistajuus, bonusjärjestelmä, asemaverkosto, huoltoasema-konsepti ja toimitusketjun kustannustehokkuus. Suomalaisen Energiaosuuskunnan (SEO) kilpailuetuja ovat puolestaan suomalaisuus, paikallisuus ja yrittäjävetoisuus.

ABSTRACT

Author:	Vornamo, Sami
Title:	Co-operation as the source of competitive advantage in the Finnish service station business Case: S-Group's ABC-chain and Finnish Energy Cooperative (SEO)
Faculty:	LUT, School of Business
Major:	Management and Organizations
Year:	2011
Master's thesis:	Lappeenranta University of Technology 100 pages, 5 figures, 2 tables and 2 appendixes
Examiners:	Professor Iiro Jussila Junior Researcher KTM Pasi Tuominen
Keywords:	Business, co-operation, competitive advantage, co-operative advantage

The purpose of this study is to participate in the discussion about the sources of the competitive advantage of co-operatives. The S-Group's ABC-chain and Finnish Energy Cooperative (SEO) serve as the case organisations of the study. The study is a qualitative interview study and the empirical data consisted of interviews with directors of case organizations. The objective of the study is to understand and describe based on literature and interviews, what is the competitive advantage of the co-operation and can the cooperative movement itself and co-operative form of company provide competitive advantage in the Finnish service station business.

According to the study, the co-operation offers the competitive advantage in the Finnish service station business especially because of an organisation form. The S-Group's ABC-chain's main competitive

advantages are locality, customer ownership, bonus system, the station network, a service station concept and the cost efficiency of the delivery chain. Finnish Energy Cooperative's (SEO) competitive advantages are in turn, Finnish background, locality and entrepreneurship.

ALKUSANAT

Pro gradu – tutkielmani valmistuminen oli pitkä prosessi, johon kuului niin ylä- kuin alamäkiä. Tahdon ensin kiittää työni ohjaajia professori Iiro Jussilaa ja nuorempaa tutkijaa KTM Pasi Tuomista arvokkaista neuvoista ja ohjauksesta. Tahdon myös lämpimästi kiittää kaikkia tutkimuksessa haastateltuja hyvin sujuneesta yhteistyöstä.

Suuri kiitos kuuluu myös perheelleni pitkäaikaisesta kannustuksesta ja opiskelutovereilleni koko opiskeluajan kestäneestä vertaistuesta. Viimeisenä mutta ei vähäisimpänä rakkaat kiitokset avopuolisolleni Annikalle kärsivällisyydestä ja uskosta minuun.

Lappeenrannassa 25.4.2011

Sami Vornamo

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	9
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	10
1.2 Keskeiset käsitteet	12
1.3 Tutkimuksen konteksti ja kohdeorganisaatiot	15
1.4 Tutkimusmenetelmät	15
1.5 Tutkimuksen rajaukset ja rakenne	17
2 LIIKETOIMINTA, OSUUSTOIMINTA, KILPAILUETU JA OSUUSTOIMINNAN KILPAILUETU	18
2.1 Liiketoiminta	18
2.1.1 Yritysmuodot: osuuskunta vs. osakeyhtiö	19
2.2 Osuustoiminta	25
2.2.1 Osuustoiminnan tarkoitus, arvot ja periaatteet	26
2.3 Kilpailuetu	29
2.3.1 Porterin kilpailustrategiat ja resurssiperusteinen näkemys	30
2.3.2 Kilpailuedun saavuttaminen ja pitäminen	34
2.4 Osuustoiminnan kilpailuetu	36
2.5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	41
3 TUTKIMUSMENETELMÄT	43
3.1 Tutkimusprosessi, menetelmät ja aineiston keruu	43
3.2 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi	45
3.3 Tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus	46
4 OSUUSTOIMINNASTA KILPAILUETUA HUOLTOASEMA-ALALLA	47
4.1 Tutkimuskonteksti	47
4.1.1 Osuustoiminta huoltoasema-alalla: ABC-ketju ja SEO	49
4.1.2 Huoltoasema-alan kehitys Suomessa	51
4.1.3 Toimialan nykyinen kilpailutilanne ja merkittävät yritykset	57
4.2 Toimialan määrittely ja markkinat, joilla kilpaillaan	61
4.3 Osuustoiminta kilpailuedun lähteenä huoltoasema-alalla	66

4.3.1 Osuustoiminta itsessään kilpailuetuna	67
4.3.2 Organisaatiomuoto kilpailuedun lähteenä	70
4.3.3 Osuuskuntien kilpailustrategioista	74
4.3.4 Kohdeorganisaatioiden keskeiset kilpailuedun lähteet	78
4.4 Yhteenveto	83
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	88
5.1 Tutkimustulosten liittäminen aiempaan keskusteluun	88
5.2 Jatkotutkimustarpeet	88
LÄHDELUETTELO	92

LIITTEET

Liite 1: Haastattelukysymykset

Liite 2: Lista kuvioista ja taulukoista

1 Johdanto

Suomessa 1990-luvun lopussa katukuvaan ilmestyneet S-ryhmän ABC-ketjun huoltoasemat ovat muuttaneet runsaassa kymmenessä vuodessa merkittävästi suomalaista huoltoasemaliiketoimintaa ja toimialan markkinatilannetta. Suomen liikennepolttonesteiden vähittäiskaupassa tapahtui toissa vuonna osuustoiminnan kannalta historiallinen muutos. Vuoden 2009 tilastoissa S-ryhmän ABC-ketjun onnistui kasvattaa bensiinin myynnin markkinaosuutensa 26,2 prosenttiin ja samalla ketju ohitti Neste Oilin bensiinin vähittäismyynnin kärkipaikalta. (Öljy- ja Kaasualan Keskusliitto 2010, 47)

ABC-ketjun markkinoiden valtaus on ollut nopeaa ja myös kuluttajat ovat ottaneet ketjun palvelut hyvin vastaan. Reader's Digestin (Suomessa Valittujen Palojen) vuosittainen European Trusted Brands-kuluttajatutkimus kertoo paljon ABC-ketjun voittokulusta. Vuonna 2010 suomalaiset äänestivät tutkimuksessa luotettavinta merkkiä 37 eri kategoriassa. Huoltoasemakategoriassa ABC-ketju sai 36,4 prosenttia annetuista 1147 äänestä ja otti kärkipaikan jo kolmantena vuotena peräkkäin. (Valitut Palat – Luotetuin Merkki 2010)

Kilpailu huoltoasema-alalla on ollut viime vuosina erittäin kovaa ja vuoden 2006 lopulla suomalaisessa polttonestekaupassa käynnistyi rakennemuutos. Suomen markkinoilta ovat sittemmin poistuneet yrityskauppojen myötä Esso- ja Jet- ketjut. Huoltoasemaketjujen keskittyminen sai jatkoa vuoden 2010 loppupuolella kun Shell ilmoitti luopuvansa Suomen huoltoasematoiminnoistaan. Kun Shellin liiketoiminnot siirtyvät osaksi St1 liiketoimintaa, tulee toisesta Suomen huoltoasema-alalla toimivasta osuuskunnasta eli Suomalaisesta energiaosuuskunnasta (SEO) Suomen polttoainetoimittajista vanhin yhtäjaksoisesti samoissa käsissä oleva yritys. (SEO 2011)

S-ryhmän ABC-ketjun nopeasta kasvusta ja toisaalta Suomalaisen Energiaosuuskunnan (SEO) pitkäaikaisesta yli 30-vuotisesta historiasta huoltoasema-alalla, herää kysymys osuustoiminnan mahdollisista kilpailueduista. Kysymys kuuluukin, tarjoaako osuustoiminta kilpailuetua Suomen huoltoasemaliiketoiminnassa muihin toimialan yrityksiin verrattuna ja toisaalta omaavatko osuustoimintayritykset joitain sellaisia resursseja ja kyvykkyyksiä, jotka tuovat kilpailuetua. Porterin (1985, 9) mukaan juuri kilpailuetu on vapailla markkinoilla toimivan yrityksen menestyksen ydin. Osuustoiminnan kannalta teoreettinen pohja osuustoiminnan kilpailuedulle on yhä hyvin epäselvä ja onkin tärkeää selvittää etujen lähtökohtia ja osuustoiminnan kilpailuedun avaintekijöitä. (Spear 2000, 507- 523)

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on osallistua liiketaloustieteissä käytävään keskusteluun osuustoimintayritysten kilpailuedun lähteistä. Tutkimuksessa mielenkiinto kohdistuu työn kohdeyrityksinä toimiviin osuuskuntiin Suomen huoltoasema-alalla. Tutkimuksen kohdeorganisaatioina toimivat S-ryhmän ABC-ketju ja Suomalainen Energiaosuuskunta (SEO). Tutkimuksen tavoitteena on kirjallisuuden ja haastattelujen pohjalta ymmärtää ja kuvata, mitä on osuustoiminnan kilpailuetu ja tarjoaako osuustoiminnallisuus itsessään sekä yritysmuotona kilpailuetua Suomen huoltoasemaliiketoiminnassa muihin toimialan yrityksiin verrattuna.

Tutkimuskysymykseksi tiivistettynä tutkimuksen tavoitteet ilmaistaan seuraavan päätutkimuskysymyksen avulla:

- **Mitä kilpailuetua osuustoiminnalla voidaan saavuttaa huoltoasemaliiketoiminnassa?**

Tutkimuksen tavoitteita tarkennetaan lisäksi seuraavien alakysymysten avulla:

- 1. Mitä kilpailuetua osuustoiminta tarjoaa itsessään?
- 2. Mitä kilpailuetua osuuskunta tarjoaa organisaatiomuotona huoltoasema-alalla?
- 3. Mitä eroa osuustoimintayritysten kilpailustrategioista voidaan löytää verrattuna muihin yritysmuotoihin?
- 4. Mitkä tekijät ovat kohdeorganisaatioiden keskeisiä kilpailuedun lähteitä huoltoasemaliiketoiminnassa?

Edellä mainittuihin tutkimuskysymyksiin vastaaminen on tärkeää, sillä osuustoiminnalla on huomattava yhteiskunnallinen merkitys Suomessa. (Skurnik 2005, 23). Osuustoiminnalla on lisäksi merkittävä asema suomalaisessa talouselämässä ja osuuskunnat ovatkin osakeyhtiöiden ohella keskeisin yritysmuoto Suomessa. (Mähönen & Villa 2006a, 1)

Osuustoimintaa on tutkittu maailmalla ja Suomessa eri näkökulmista. Laurinkarin (2004, 148) mukaan sekä kansantaloustieteellinen että liiketaloustieteellinen osuustoimintatutkimus on kuitenkin, eräitä poikkeuksia lukuun ottamatta 2000-luvulla edelleen lähes olematonta. Saksan (2007, 75) mukaan osuustoimintatutkimuksen yleistrendistä poiketen Suomessa osuustoiminnan liiketaloustieteisiin keskittynyt tutkimus on kuitenkin viime vuosina lisääntynyt aiempaan verrattuna. Liiketaloustieteen näkökulmasta osuustoimintaa ovat tarkastelleet kansallisesti ja kansainvälisesti (esim. Saksa, J-M. 2007; Jussila 2007; Troberg 2005; Skurnik 2005 & 2002; Spear 2004; Laurinkari 2004; Nilsson 2001; Peterson & Anderson 1996). Sen sijaan osuustoiminnan kilpailuetuja (esim. Jussila et al. 2008; Uski et al. 2007; Tuominen et al. 2006; Spear 2000; Hansmann 1999; Normark 1996) sivuavia julkaisuja ja teoksia on vielä varsin vähän.

Maailmalla Suomi tunnetaan eturivin osuustoimintamaana ja suomalaiselle osuustoiminnan tutkimukselle on olemassa tarvetta ja kysyntää. (Laurinkari 2004, 148). Osuustoimintatutkimus on siis perusteltua ja tämän tutkimuksen keskiössä on juuri osuustoiminnan kilpailuetu ja tutkimuksen perimmäisenä tavoitteena on tuottaa uutta tietoa osuustoiminnan kilpailuedun lähteistä. Jussilan et al. (2008b, 14) mukaan kirjallisuudessa on edelleenkin liian vähän tutkimusta siitä, mikä antaa osuustoiminnallisille yrityksille kilpailuetua muihin yrityksiin verrattuna.

Tutkimuksen kohdeorganisaatioiden osalta osuustoiminnan kilpailuetujen tutkiminen on ajankohtaista erityisesti S-ryhmän ABC-ketjun viimevuosien nopean kasvun ja menestyksen vuoksi sekä toisaalta Suomalaisen Energiaosuuskunnan (SEO) pitkäaikaisen yli 30-vuotisen historian johdosta kovin kilpaillulla huoltoasemamarkkinalla. Toiseksi huoltoasemaliiketoimintaa on tutkittu Suomessa varsin vähän. Toimialaa on tutkinut lähinnä Laitinen (2005; 2007). Pro gradu tutkimuksessaan Laitinen (2007) määritteli epäterveen kilpailun käsitettä ja tutki sen esiintymistä Suomen huoltoasema-alalla. Gradu tutkimuksen lisäksi Laitinen (2005) julkaisi teoksen ”Verkot samoilla vesillä – tutkimus yrityskulttuurista huoltoasema-alalla”.

1.2 Keskeiset käsitteet

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu työn teoriaosuudessa määriteltävien käsitteiden pohjalta. Alasuutarin (1999, 79) mukaan teoreettiseksi viitekehyykseksi nimitetään tiettyä eksplisiittisesti määriteltyä näkökulmaa, josta tutkimuksen havaintoja tarkastellaan. Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat: **liiketoiminta, osuustoiminta, kilpailuetu ja osuustoiminnan kilpailuetu**. Työn teoriaosuus pohjautuu edellä mainittuja käsitteitä koskevaan kirjallisuuteen ja aikaisempaan tutkimukseen liiketaloustieteissä.

Liiketoiminta voidaan määritellä monesta eri näkökulmasta liiketaloustieteissä. Druckerin (1970, 171; 1964, 54) mukaan liiketoiminta on toimintaa, jonka tarkoituksena on palvella asiakkaita. Ominaista liiketoiminnalle on kahden periaatteen, kannattavan ja hyödyllisen toiminnan yhdistyminen erilaisissa muodoissa. Liiketoiminta muodostuu yksittäisistä liiketoimista. Kun jotain liiketoimea suoritetaan toistuvasti, osana laajempaa liiketoiminnallista kokonaisuutta, on kyse toiminnoista. Liiketoiminta muodostuu toisiaan täydentävistä toiminnoista. Liiketoiminta edellyttää kykyä suorittaa nämä perusoperaatiot luotettavasti ja toistuvasti. (Räsänen 2001, 20, 29)

Liiketoimintaa tai tarkemmin elinkeino- ja yritystoimintaa voidaan harjoittaa monessa eri muodossa, kuten osakeyhtiönä. Yritystoiminta voidaan organisoida myös osuuskunnan muotoon. (Villa 2006, 19- 22). Osuuskunnat ovat osakeyhtiöiden ohella keskeisin yritysmuoto Suomessa. (Mähönen & Villa 2006a, 1). Osuuskuntalaki määrittelee lähtökohtaisesti osuuskunnan tarkoituksen. Osuuskuntalain mukaan osuuskunnan tarkoituksena on sen jäsenistön taloudenpidon tai elinkeinon tukeminen harjoittamalla taloudellista toimintaa siten, että osuuskunnan jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluja. (Mähönen & Villa 2006a, 7)

Osuustoiminta on yksi taloudellisen yhteistoiminnan muoto. Skurnik (2002, 104) kuvailee osuustoimintaa ikivanhaksi tavaksi saavuttaa yhdessä asioita, jotka olisivat muuten yhden yksittäisen yksilön lähes mahdotonta saavuttaa. Osuustoiminta voidaan määritellä seuraavasti: ”Osuustoiminta on osuuskunnan muotoon järjestettyä taloudellista ja sosiaalista yhteistoimintaa jäsenten tarpeiden tyydyttämiseksi”. (Laurinkari 2004, 25- 26)

Osuustoiminnan perimmäisenä tavoitteena ja tarkoituksena on yhteistoimintaan osallistuvien henkilöiden eli osuuskuntien jäsenien taloudellisten, sosiaalisten ja henkisten elinolojen parantaminen.

(Laurinkari 2004, 26). Skurnikin (2002, 104) mukaan osuuskunnan keskeisiä periaatteita ovat, että se on kaikille avoin ja jäsenmäärältään rajoittamaton. Vaihtoehtona voiton tuottamiselle sijoitetulle pääomalla, osuuskunta tuottaa etuja palvelujen muodossa sen jäsenistölle. Watkinsin (1990, 29) mukaan osuustoiminnan periaatteet ovat perusajatuksia, jotka hallitsevat ja innoittavat osuustoiminnan tekniikkaa ja yhteisöllistä järjestelmää.

Kilpailuetu on vapailla markkinoilla toimivan yrityksen menestyksen ydin. Kilpailuedun käsitteen toi julki amerikkalainen tutkija Michael E. Porter 1980-luvun alkupuolella. Porterin mukaan kilpailuedun perimmäisenä lähtökohtana on arvo, jonka yritys kykenee tuottamaan asiakkaalleen. (Porter 1985, 9-13). Gamblen ja Thompsonin (2009, 4) mukaan löytyy neljä todistettua strategista lähestymistapaa erottaa yritys kilpailijoistaan ja voittaa näin kestävästä kilpailuetusta suhteessa kilpailijoihin. Kolme ensimmäistä yrityksen strategisista vaihtoehdoista ovat niin kutsuttuja yleisiä strategioita. Yleiset strategiat edustavat porterilaista strategianäkemyksiä. Porter (1985, 25) nimeää nämä strategiat kustannusjohtajuuden, differoinnin ja keskittymisen strategioiksi. Porterin (2006, 70) mukaan kilpailustrategian valinnan taustalla vaikuttavat kaksi perusasiaa, toimialan rakenne ja yrityksen asemointi.

Neljäs strateginen lähestymistapa kilpailuetuun on resurssiperusteinen näkemys. Resurssiperusteisessa näkemyksessä yrityksen resurssit, kyvykkyydet ja osaaminen nähdään perustana yrityksen kilpailuedulle. (Gamble & Thompson 2009, 47). Barney'n (1991, 100- 101) mukaan resurssiperusteinen näkemys perustuu yrityksen sisäisten ominaisuuksien ja suorituskyvyn suhteeseen, joka huomio samalla myös yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia.

Osuustoiminnan kilpailuetu liittyy osuustoimintayritysten ominaispiirteisiin, jotka antavat osuustoiminnalle taloudellista ja sosiaalista etua suhteessa muihin yritysmuotoihin. (Spear 2000, 507). Skurnikin

(2005, 265) mukaan osuustoiminnallisilla arvoketjuilla on keskeisiä omintakeisia erityisominaisuuksia ja siten kilpailuetuja, joilla ne voivat taitavasti toimiessaan erottua niin laadullisesti kuin kokonaistehokkuudeltaan tarjolla olevista muista vaihtoehdoista. Yksi keskeisimmistä liittyy tämän yrittämismallin lähtökohtana olevaan asiakas-/jäsenomistajuuteen. Hansmannin (1999, 389–393) mukaan liiketoiminnan organisoiminen osuuskunnan muotoon on taloudellisesti järkevää ja osuuskunta voi saavuttaa hyötyjä tai kilpailuetuja liiketoiminnan transaktiokustannuksissa suhteessa muihin yritysmuotoihin.

1.3 Tutkimuksen konteksti ja kohdeorganisaatiot

Tutkimuksen kohdeorganisaatioina toimivat S-ryhmän ABC-ketju ja Suomalainen Energiaosuuskunta (SEO). ABC on suomalainen huoltoasemaketju, joka kuuluu S-ryhmään. Ensimmäinen ABC-asema avattiin loppuvuodesta 1998. Kesän 2010 alussa ABC-liikennemyymälöitä on jo 108 kappaletta ja ABC-liikennemyymälöitä pienempiä yksiköitä ABC-Delejä yhteensä 16. ABC-automaattiasemat mukaan lukien ABC:n toimipaikkoja on yli 400 ja verkosto jatkaa edelleen voimakasta kasvuaan. (S-ryhmä 2011)

Tutkimuksen toisena kohdeorganisaationa toimiva Suomalainen energiaosuuskunta (SEO) on toiminut Suomen huoltoasemamarkkinoilla jo yli 30 vuotta. SEO perustettiin vuonna 1978 yksittäisten kauppiaiden voimin. Vuoden 2008 aikana SEO aloitti ”kasvojenkohotus-projektin”, jossa tähdätään kokonaisilmeen muutoksella tuomaan julki osuuskunnalle tärkeitä asioita. Vuoden 2011 alussa asemaverkostoon kuuluu lähes 200 asemaa ja seuraavina vuosina SEO:n pyrkimyksenä on yhä kasvattaa asemiansa määrää 10- 15 asemalla vuodessa. (SEO 2011)

1.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa sovelletaan laadullista tapaustutkimusta, joka on yleisimpiä liiketaloustieteellisen tutkimuksen menetelmiä. Tapaustutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa tutkitaan yksi tai enintään muutama tietyllä tarkoituksella valittu tapaus. Tutkimuksen tapaus voi olla toimialatasoinen, organisaatiotasoinen, osasto- ja ryhmätasoinen tai yksilötasoinen. Tässä tutkimuksessa tapaustutkimuksen kohteena toimii organisaatiotaso. (Koskinen et al. 2005, 154- 157). Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella työn kohdeorganisaatioina toimivien osuuskuntien kilpailuetuja.

Koskisen et al. (2005, 157) mukaan aineistokeruumenetelmä valitaan tapaustutkimukseen siten, että se on mahdollisimman tarkoituksen mukainen. Tyypillisimmin käytettyinä laadullisina aineistoina voidaan pitää haastattelu- ja kirjallisia aineistoja. Aineistonkeruumenetelmistä tähän tutkimukseen valikoituu puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastattelussa tai niin sanotussa puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija määrää kysymykset, mutta haastateltava voi vastata niihin omin sanoin ja joskus jopa ehdottaa uusia kysymyksiä. (Koskinen et al. 2005, 104)

Tässä tutkimuksessa laadullisena tutkimusaineistona toimivat kohdeorganisaatioissa työskentelevien henkilöiden haastattelut (yhteensä 3 kappaletta) ja kirjallinen aineisto. Tutkimuksen empiirisenä aineistona hyödynnetään haastatteluja, kirjallisen aineiston avulla taas määritellään tutkimuskysymykset ja työn keskeiset käsitteet sekä luodaan työn teoreettinen viitekehys. Tutkimushaastattelut toteutettiin vuoden 2010 kesällä, haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen ne litteroitiin. Tämän jälkeen aineisto teemoiteltiin tutkimuskysymysten mukaan. Lopuksi teemoiteltua aineistoa tulkittiin faktanäkökulmaa hyödyntäen.

1.5 Tutkimuksen rajaukset ja rakenne

Tutkimuksessa keskitytään kirjallisuuden ja haastattelujen pohjalta ymmärtämään ja kuvaamaan, mitä on osuustoiminnan kilpailuetu ja tarjoaako osuustoiminta kilpailuetua Suomen huoltoasemaliiketoiminnassa muihin toimialan yrityksiin verrattuna. Toisin sanoen tutkimuksessa halutaan pohjimmiltaan selvittää voidaanko osuustoiminnalla saavuttaa kilpailuetua juuri huoltamoalalla ja vain työn kohdeorganisaatioiden tapauksessa. Tutkimuksen taustalla vaikuttavat keskeisesti teoriat ja aikaisempi tutkimus osuustoiminnasta, osuuskunnista ja kilpailuedun käsitteestä. Aikaisempi tutkimus ja teoriapohja osuustoiminnallisten yritysten kilpailuetujen lähteistä muihin yritysmuotoihin verrattuna, on vielä hyvin suppea ja sama pätee myös osuustoiminnan kilpailuedun käsitteeseen. Työssä ei ole tavoitteena luoda uutta yleispätevää mallia koskemaan kaikkia osuustoimintayrityksiä vaan tutkimuksen tarkoituksena on pikemminkin ymmärtää ja kuvata osuustoiminnan tilaa juuri tällä toimialalla.

Tutkimus rakentuu viidestä aihekokonaisuudesta. Ensimmäinen osio on tutkimuksen johdantoluku, jossa tutustutaan työn taustoihin, tarkoitukseen ja tavoitteisiin sekä esitellään tutkimuksen tekemiseen liittyviä seikkoja. Toinen pääluke toimii kirjallisuuskatsauksena. Tässä käsitteellisessä osiossa luodaan katsaus alan aikaisempaan tieteelliseen kirjallisuuteen ja määritellään tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet (liiketoiminta, osuustoiminta, kilpailuetu ja osuustoiminnan kilpailuetu), jotka muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Pääluvussa kolme käydään läpi tutkimuksessa käytettävien menetelmien valinta, esitellään itse tutkimusprosessia ja tutkimusaineiston analyysia sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

Työn empiriaosuudessa luvussa neljä perehdytään ensin työn tutkimuskontekstiin, jonka jälkeen esitellään haastateltujen näkemyksiä

tutkimuksen aiheesta kytkien ne työn teoriaosuudessa käsiteltyihin aiheisiin. Osion lopussa käydään yhteenvedona läpi tutkimustulokset. Viimeisessä luvussa viisi esitellään tutkimuksen johtopäätökset ja tutkimuksen pohjalta nousevat jatkotutkimustarpeet.

2 Liiketoiminta, osuustoiminta, kilpailuetu ja osuustoiminnan kilpailuetu

Tämä pääluku muodostaa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Tässä työn osiossa määritellään tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet: liiketoiminta, osuustoiminta, kilpailuetu ja osuustoiminnan kilpailuetu. Ensimmäiseksi määritellään liiketoiminnan ja yritystoiminnan käsitteitä sekä vertaillaan osuuskuntaa ja osakeyhtiötä yritysmuotoina, jonka jälkeen esitellään osuustoiminnan tarkoituksen ja periaatteiden lisäksi osuustoiminnan historiaa. Tämän jälkeen määritellään kilpailuedun käsite ja sen saavuttaminen sekä pitäminen yritystoiminnassa. Viimeiseksi luodaan katsaus osuustoiminnan kilpailuedun käsitteeseen ja tutkimukseen sen taustalla.

2.1 Liiketoiminta

Druckerin (1970, 171; 1964, 54) mukaan liiketoiminnan tarkoitus on palvella asiakkaita. Liiketoiminnassa on tarkoitus luoda uusia asiakkaita ja toiminnassa tulisi keskittyä näiden asiakkaiden saamaan arvoon. Ominaista liiketoiminnalle on kahden periaatteen, kannattavan ja hyödyllisen toiminnan yhdistyminen erilaisissa muodoissa. Liiketoiminta koostuu yleensä useiden toimintojen toisiinsa sovitetusta ketjusta ja käytännössä liiketoiminta edellyttää kykyä suorittaa tietyt perusoperaatiot luotettavasti ja toistuvasti. Liiketoiminnan menestys perustuu viime

kädessä siihen, kuinka hyvin yritys pystyy toteuttamaan näitä liiketoiminnan ydintehtäviä eli perusoperaatioita. (Räsänen 2001, 17- 29)

Yritystoimintaa voidaan pitää talouselämän peruspilarina, itsenäisenä juridisena organisaationa, jonka toimintaa yhteiskunta säätelee. Yritystoiminta rinnastetaan usein väljästi määriteltynä käsitteenä elinkeinotoiminnan ja liiketoiminnan käsitteisiin. Niissä kaikissa on kuitenkin pohjimmiltaan kysymys itsenäisestä taloudellisesta toiminnasta, jota harjoitetaan organisoitumalla juridiseen muotoon ja, jolla tavoitellaan taloudellista hyötyä. (Villa 2006, 3- 9)

Liiketoimintaa tai tarkemmin elinkeino- ja yritystoimintaa voidaan harjoittaa monessa eri muodossa kuten yksityisenä elinkeinonharjoittajana. Yritystoiminta voidaan organisoida myös yhtiömuotoon, joka on yleensä vapaasti valittavissa. Yhtiöitä ovat muun muassa avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö ja osakeyhtiö. Näiden lisäksi yritystoiminta voidaan organisoida myös osuuskunnan muotoon. (Villa 2006, 19- 22)

Organisoituminen ei kaikesta huolimatta ole yritystoiminnassa välttämätöntä. Yritykset kuitenkin organisoituvat, koska organisoituminen on nähty tarkoituksenmukaiseksi tavaksi minimoida kustannuksia, hyödyntää ryhmätyötä ja rajata vastuuta. Taloustieteiden näkökulmasta yritystä pidetään tapana järjestää tuotantoa tehokkuusetujen saavuttamiseksi. Tällöin esimerkiksi transaktiokustannuksia eli liiketoimintakustannuksia minimoidaan organisoitumalla eli liittymällä yhteen. (Villa 2006, 8-10).

2.1.1 Yritysmuodot: osuuskunta vs. osakeyhtiö

Seuraavaksi tarkastellaan kahta yleisintä yritysmuotoa Suomessa, jotka ovat osakeyhtiö ja osuuskunta.

Osuuskunta

Osuustoiminta on yksi taloudellisen yhteistoiminnan muoto ja voidaan puhua myös osuusliiketoiminnasta. Osuustoiminnallista yritysmuotoa kutsutaan osuuskunnaksi ja ne ovat osakeyhtiöiden ohella keskeisin yritysmuoto Suomessa. (Mähönen & Villa 2006a, 1). Osuuskunta eroaa muista liiketoiminnan muodoista siinä, että se ei tavoittele ainoastaan voittoa.

Kansainvälinen Osuustoimintaliitto (ICA) määritteli osuuskunnan yrityksenä vuonna 1995 seuraavasti:

”Osuuskunta on itsenäinen henkilöyhdistys, jossa jäsenet ovat yhdistyneet vapaaehtoisesti toteuttaakseen yhteisiä taloudellisia, sosiaalisia ja kulttuurisia tarpeitaan ja tavoitteitaan yhteisesti omistamansa ja demokraattisesti hallitsemansa yrityksen avulla.” (Nilsson 1996, 635)

Jussila et al. (2008a, 28) löytävät kaksi merkittävää eroa osuustoiminta yritysten ja sijoittajaomisteisten yritysten välillä. Ensimmäinen merkittävä ero on sijoittajaomisteisten yritysten pyrkimys maksimoida tuotot osakkeenomistajille, kun taas osuuskunnat ovat olemassa maksimoidakseen arvoa jäsenistölleen. Toinen merkittävä ero liittyy omistuksen arvoon, joka liittyy sijoittajaomisteisissa yrityksissä osakkeenomistajien tuottoon ja osakkeen arvostukseen, kun taas osuustoimintayrityksissä omistuksen arvo perustuu osuuskunnassa tapahtuvaan liiketoimintaan ja kauppaan.

Laurinkarin (2004, 26) mukaan osuuskunnan keskeisiä tuntomerkkejä ovat:

- Osuuskunnan jäsenet omistavat osuuskunnan ja hallitsevat sitä.
- Jäsenien yksityinen taloudellinen etu ja kaikkien jäsenten yhteinen taloudellinen etu yhdistyvät osuuskunnassa toisiinsa.

- Osuuskunnassa yhdistyvät jäsenten itseapu ja keskinäinen tuki.
- Osuuskuntaa hallitaan demokraattisella jäsen ja ääni- periaatteella.
- Jäsenet hyötyvät osuuskunnasta sen perusteella miten he käyttävät osuuskunnan tuotteita ja palveluja, eivät sijoittamansa pääoman suuruuden mukaan.

Osuuskunnan voi osaltaan nähdä vaihtoehtona muille yritysmuodoille. Mähösen ja Villan (2006a, 4-5) mukaan osuuskunnan pääasiallisena tarkoituksena on sen jäsenten talouden tai elinkeinon edistäminen sekä jäsenen oikeus osuuskunnan palveluiden käyttämiseen. Osuuskunnassa jäsenille tarjottavien tuotteiden ja palveluiden hinta pyritään pitämään aina lähellä omakustannushintaa. (Laurinkari 2004, 32)

Osuuskunnan säännöissä voidaan kuitenkin, esimerkiksi määrätä, että osuuskunnan jäsenistön taloudellisen toiminnan tukemisen ohella osuuskunnan osittaisena tarkoituksena on voiton tuottaminen osuuskuntaan sijoitetulle omalle pääomalle. Tällöin osuuskunnan säännöissä on määrättävä mahdollisen ylijäämän jakamisesta, joko sijoitetun pääoman tai käytettyjen jäsenpalveluiden suhteen. Ylijäämän palauttamisella tarkoitetaan varojen luovuttamista jäsenistölle jaettavana ylijäämänä, pääomalainan korkona tai muuhun osuuskunnan säännöissä määrättyyn tarkoitukseen. Muussa tapauksessa osuuskunnan toiminnasta syntynyt ylijäämä kuuluu osuuskunnalle itselleen. (Mähönen & Villa 2006a, 8). Ylijäämää voidaan käyttää esimerkiksi osuuskunnan toimintaa tukevan vararahaston kartuttamiseen tai osuuskunnan jäsenten koulutukseen, kulttuuritoimintaan ja virkistykseen. (Laurinkari 2004, 32)

Osuuskuntalain mukaan osuuskunta on yhteisö, jonka jäsen ja osuuspääoman määrä ovat ennalta määräämättömät kuitenkin siten, että jäseniä on oltava vähintään kolme. Osuuskunnan jäsenyyden edellytyksenä kunkin jäsenen on otettava vähintään yksi osuus. Osuuskuntalain mukaan osuuskunnan jäsen ei lähtökohtaisesti vastaa osuuskunnan velvoitteista, mutta osuuskunnan säännöissä voidaan

määrätä ylimääräisistä maksuista ja jäsenen lisämaksuvelvollisuudesta. (Mähönen & Villa 2006a, 5-7 & 11)

Osuuskunnan jäsenen vastuu osuuskunnan velvoitteista on rinnastettavissa osakeyhtiöiden osakeomistajien vastuuseen. Kyse on rajoitetusta vastuusta eli osuuskunnan jäsenet eivät ole henkilökohtaisesti vastuussa osuuskunnan velvoitteista. (Mähönen & Villa 2006a, 10). Osuuskunnan jäsenet käyttävät päätösvaltaansa osuuskunnan kokouksessa, joka tulee järjestää vähintään kerran vuodessa. (Mähönen & Villa 2006a, 19- 20)

Osuustoiminnan luonne vaihtelee erilaisissa osuuskunnissa sen mukaan, minkä tyyppinen osuuskunta on kyseessä. Osuuskuntia voidaan myös luokitella monin tavoin. Laurinkarin (2004, 27- 30) mukaan osuuskunnat voidaan jakaa eri luokkiin niiden toiminnan tarkoituksen mukaisesti seuraavasti:

- Täysosuuskunnat ovat osuuskuntia, joissa kaikki jäsenet ovat osuuskunnan palveluksessa ja joiden jäsenistä yksikään ei toimi osuuskunnan ulkopuolella, eikä osuuskunnan palveluksessa ole ulkopuolisia. Täysosuuskunta on jäsentensä yhteiseen työhön perustuva osuustoiminnallinen elinkeinoyritys. (Laurinkari 2004, 27)
- Tukemisosuuskunnat ovat osuuskuntia, joiden tehtävänä on auttaa osuuskunnan jäseniä heidän elinkeinon tai ammatin harjoittamisessa. Esimerkkinä tukemisosuuskunnasta voi toimia esimerkiksi freelancer- toimittajien osuuskunta. Tukemisosuuskunnissa jäsenien työvoima ei ole osuuskunnan käytössä, vaan osuuskunta palvelee jäsenistöään. (Laurinkari 2004, 28)

Laurinkari (2004, 28- 29) jakaa tukemisosuuskunnat edelleen kahteen luokkaan: hankinta- ja markkinointiosuuskuntiin.

- Hankintaosuuskuntien tehtävänä on hankkia jäsenilleen hyödykkeitä. Osuuskunnan tarkoituksena on yhdistää useiden jäsenten hankinnat ja saavuttaa näin mittakaavaetuja. Hankintaosuuskuntia ovat muun muassa kuluttajien osuuskunnat.
- Markkinointiosuuskunnat ovat osuuskuntia, joiden tehtävänä on koota, jalostaa ja markkinoida jäsentensä tuottamia hyödykkeitä ja näin parantaa jäsenten asemaa markkinoilla. Markkinointiosuuskunnan taloudellinen merkitys on jäsenille usein suurempi kuin hankintaosuuskunnissa ja jäsenten keskuudessa vallitsee etujen yhtenäisyys.

Edellä mainitut osuuskunnat ovat niin sanottuja ensiasteen osuuskuntia. Perusosuuskunnat ja muut juridiset henkilöt voivat perustaa toimintansa tueksi keskusosuuskuntia eli toisen asteen osuuskuntia, jotka ovat tyypillisesti tukemisosuuskuntia. Keskusosuuskunnat voivat usein suuren kokonsa vuoksi harjoittaa myös teollista tuotantoa tai ulkomaankauppaa, omistaa ja hallita kiinteistöjä sekä antaa jäsenilleen luottoja. Suuret alueelliset keskusosuuskunnat voivat kasvaa ja laajentua myös koko maan kattaviksi kolmannen asteen osuuskunniksi. (Laurinkari 2004, 30)

Osuuskunnat voidaan jakaa myös erityyppisiin osuuskuntiin. Osuuskunnan perustajan oppaan (2002, 9) mukaan perinteisiä, asemansa jo vakiinnuttaneita osuuskuntia ovat:

- tuottajaosuuskunnat (esimerkiksi osuusmeijerit ja – teurastamot).
- kuluttajaosuuskunnat (esimerkiksi osuuskaupat ja – pankit).
- työosuuskunnat (työntekijöiden omistama yritys).

Jäsenen asiakassuhteen näkökulmasta osuuskunta toimii aina, joko hankintaosuuskuntana tai markkinointiosuuskuntana tai se voi olla samanaikaisesti myös molempia. (Osuuskunnan perustajan opas 2002, 9)

Osakeyhtiö

Mähösen ja Villan (2006b, 1) mukaan kilpailukykyinen yritys on taloudellisen toiminnan kulmakivi. Suomessa yritystoiminnan kannalta yleisin yritysmuoto on osakeyhtiö. Skurnikin (2002, 112) mukaan osakeyhtiön maailmanlaajuinen suosio liittyy paljolti siihen, että se teki ensimmäisenä mahdolliseksi yrityksen omistamisen ja johtamisen erottamisen toisistaan sekä määritteli ja rajasi omistajien vastuut ja riskit.

Ympäri maailmaa useimmissa oikeuskulttuureissa on useita yhtiömuotoja, jotka täyttävät osakeyhtiön määritelmän. Mähösen ja Villan (2006b, 29) mukaan yleisesti maailmanlaajuisella tasolla tarkasteltuna osakeyhtiöillä tarkoitetaan yhtiömuotoa, jolle tyypillisiä piirteitä ovat:

- Yhtiön täydellinen oikeushenkilöllisyys, toisin sanoen yhtiön varallisuuden oikeudellinen erillisyys osakkeenomistajien varallisuudesta sekä yhtiön kelpoisuus tehdä oikeustoimia omissa nimissään.
- Yhtiön osakkeenomistajien rajoitettu vastuu yhtiön veloista.
- Osakkeenomistajille kuuluva jako-osuus yhtiön netto-varallisuudesta.
- Erityisen hallintorakenteen avulla toteutettu johdon ja omistuksen erillisyys.
- Osakkeiden lähtökohtaisesti vapaa luovutettavuus.

Mähönen ja Villa (2006b, 31) nostavat esille, että myös osuuskunnat täyttävät nämä peruspiirteet lukuun ottamatta osuuksien vapaata siirrettävyyttä. Onkin todettu, että osakeyhtiö on taloudelliselta luonteeltaan vain osuuskunnan erityismuoto.

Osuuskuntien ja osakeyhtiöiden samankaltaisuus nousee esiin myös siinä että, yhtiömuodon muutokset ovat mahdollisia osakeyhtiöiden ja

osuuskuntien välillä. Osuuskunta voidaan muuttaa osakeyhtiöksi siten, että osuuskunnan jäsenet saavat vastikkeena osakeyhtiön osakkeita. Jos osuuskunta muutetaan julkiseksi osakeyhtiöksi, yhtiön tulee täyttää osakeyhtiölain julkisia yhtiöitä koskevat vaatimukset. Yksityinen osakeyhtiö, jossa on vähintään kolme osakkeenomistajaa, voidaan taas muuttaa osuuskunnaksi siten, että osakkeenomistajista tulee osuuskunnan jäseniä. (Mähönen & Villa 2006a, 140- 141)

2.2 Osuustoiminta

Esiosuustoiminnasta löytyy tietoja aina 1500-luvulta lähtien, alkuun esiosuustoimintaa edustivat vanhat yhteistoimintamuodot, kuten myllyt. Nimitystä osuustoiminnallinen eli ko- operatiivinen yhteenliittymä ryhdyttiin käyttämään Englannissa ja Ranskassa 1800-luvun alkupuolella erilaisissa omaehtoiseen yhteistoimintaan perustuneissa järjestöissä. Englannin kielessä latinan cooperatio sai muodon co-operation vuoden 1820 paikkeilla. Osuustoiminta-aate liittyi 1800-luvulla aluksi pääosin maaseudun ja maalaisväestön elinolojen kehittämiseen. (Laurinkari 2004, 13- 25)

Vasta 1840-luvulta lähtien osuustoiminnalliset järjestöt vahvistuivat. Merkittävänä virstanpylväänä voidaan pitää Rochdale Equitable Pioneers´ Societyn perustamista vuonna 1844. Rochdale edusti kuluttajaosuuskuntien alkuvaiheita, jossa osuuskunnan toiminnasta koitua tulos tuli jakaa siinä suhteessa kuin jäsenet olivat käyttäneet osuuskunnan palveluja. Niin kutsutut Rochdale- periaatteet loivat nykyaikaisen osuustoiminnan perustan. (Laurinkari 2004, 13- 25)

1800-luvulla saivat alkunsa myös työosuuskuntien periaatteet, kun ranskalainen Philips Buchez esitteli ajatuksensa työosuuskunnista artikkelissaan vuonna 1831. Käsityöläisten ja maanviljelijöiden luotto-osuuskunnat syntyivät puolestaan 1800-luvun Saksassa, jossa F.W.

Raiffeisen perusti maataloustuottajien osuuskunnan. Kuluttajaosuuskunnat, työosuuskunnat ja luotto-osuuskunnat edustivat osuustoiminnan alkuvaiheiden kolmea päämuotoa. (Laurinkari 2004, 15-18)

Suomeen osuustoiminta saapui 1800-luvun lopulla. Alkuun myös Suomessa osuustoiminta-aate liittyi lähinnä maalaisväestön elinolojen parantamiseen. Suomessa osuustoiminnan isänä pidetään H. Gebhardia. Hän vaikutti ratkaisevasti osuustoiminnan kehittymiseen ja Gebhard myös opiskeli sekä haki oppia osuustoimintaan muun muassa Saksasta ja Irlannista. Gebhard otti tavoitteekseen luoda yritysmuodon, jonka avulla myös maaseudun väestö pystyisi osallistumaan nopeasti kehittyvään markkinatalouteen. (Laurinkari 2004, 19)

Nykypäivänä osuustoimintayrityksillä on merkittävä taloudellinen rooli monissa jo teollistuneissa maissa. Normarkin (1996, 429) mukaan osuuskunnat ovat tärkeä työkalu muun muassa monopolien syntymisen ehkäisyssä. Kansainvälisen Osuustoimintaliiton (ICA) tilastojen mukaan maailmanlaajuisesti osuuskuntien jäseninä on tänä päivänä yli 800 miljoonaa ihmistä ja samalla osuuskunnat tarjoavat maailmanlaajuisesti yli 100 miljoonaa työpaikkaa. (ICA 2011)

2.2.1 Osuustoiminnan tarkoitus, arvot ja periaatteet

Skurnik (2002, 104) kuvailee osuustoimintaa ikivanhaksi tavaksi saavuttaa yhdessä asioita, jotka olisivat muuten yhden yksittäisen yksilön lähes mahdotonta saavuttaa. Osuustoiminnan perimmäisenä tavoitteena ja tarkoituksena on yhteistoimintaan osallistuvien henkilöiden eli osuuskuntien jäsenien taloudellisten, sosiaalisten ja henkisten elinolojen parantaminen. (Laurinkari 2004, 26). Skurnikin (2002, 104) mukaan osuuskunnan keskeisiä periaatteita ovat, että se on kaikille avoin ja jäsenmäärältään rajoittamaton. Vaihtoehtona voiton tuottamiselle

sijoitetulle pääomalla, osuuskunta tuottaa etuja palvelujen muodossa sen jäsenistölle.

Vuonna 1844 perustettu Rochdale Equitable Pioneers' Society loi perustan osuustoiminnan periaatteille. Alkuperäisiä Rochdalen periaatteita olivat: demokraattinen tahto, avoin jäsenyys, osuuksille maksettavan koron rajoittaminen, osuuskunnan palveluiden käytön mukainen hyvitys, säästäminen, käteismaksukauppa, tavaroiden laatutakuu, jäsenten koulutus ja poliittinen sekä uskonnollinen sitoutumattomuus. Rochdalen periaatteet määrittivät sittemmin Kansainväliseen Osuustoimintaliittoon, International Cooperative Allianceen (ICA) liittyneiden järjestöjen aatteellisen ja toiminnallisen perustan. (Laurinkari 2004, 14)

100-vuotisjuhlakokouksessa vuonna 1995 Kansainvälinen Osuustoimintaliitto ICA määritteli osuustoiminnan nykyiset periaatteet. Uudet osuustoiminnan periaatteet haluttiin vahvistaa, koska vuosikymmenien aikana kansainvälisen osuustoiminnan identiteetti oli päässyt hämärtymään ja kansainväliseen osuustoimintaan kohdistui merkittäviä haasteita, kuten markkinatalouden vaikutuksen voimakas kasvu 1990-luvulla kaikkialla maailmassa. Perinteiset kaupan esteet vähenivät ja osuuskunnat joutuivat toimimaan entisestään kiristyneessä kilpailutilanteessa, monesti vastassaan suuret ylikansalliset yritykset. (Laurinkari 2004, 55- 56). Skurnikin (2002, 106) mukaan osuustoiminnan periaatteet ovat suuntaviivoja, joiden avulla osuuskunnat toteuttavat arvojaan. ICA vahvisti osuustoiminnan yleisiksi periaatteiksi seuraavat seitsemän periaatetta:

- 1. Osuuskunnat ovat vapaaehtoisia ja avoimia organisaatioita.
- 2. Perusosuuskunnat noudattavat jäsen ja ääni-periaatetta.
- 3. Osuuskunnan jäsenet osallistuvat yhdenvertaisesti ja oikeudenmukaisesti pääoman kartuttamiseen.
- 4. Osuuskunnat ovat itsenäisiä, jäsentensä hallitsemia, omatoimisuuteen perustuvia demokraattisia organisaatioita.

- 5. Osuuskunnat tarjoavat jäsenilleen, luottamushenkilöilleen, liikkeenjohdolle ja henkilöstölleen mahdollisuuden koulutukseen.
- 6. Osuuskunnat harjoittavat keskinäistä yhteistyötä.
- 7. Osuuskunnat toimivat yhteisöjensä kestävä kehityksen hyväksi jäsentensä päätösten mukaisesti.

(Osuustoiminnan neuvottelukunta 2009)

Watkinsin (1990, 29) mukaan osuustoiminnan periaatteet ovat perusajatuksia, jotka hallitsevat ja innoittavat osuustoiminnan tekniikkaa ja yhteisöllistä järjestelmää. Myös Skurnik (2002, 107) pitää periaatteita käytännössä yleisenä lähtökohtana ja motiivina osuusliiketoiminnan harjoittamiselle.

Laurinkarin (2004, 62) mukaan osuustoiminnan ydinkysymykseksi nousee se mitä osuustoiminnan periaatteiden taustalta löytyy. Osuustoiminnan yleisten periaatteiden määrittelyn yhteydessä ICA listasi osuustoimintaperiaatteiden taustalla olevat yhteiskunnalliset perusarvot:

Perusarvot:

- omatoimisuus
- omavastuisuus
- demokratia
- tasa-arvo
- oikeudenmukaisuus
- solidaarisuus

Eettiset arvot:

- rehellisyys
- avoimuus
- yhteiskunnallinen vastuu

- muista ihmisistä välittäminen

(Osuustoiminnan neuvottelukunta 2009)

2.3 Kilpailuetu

Kilpailu on keskeinen yritysten onnistumiseen tai epäonnistumiseen vaikuttava tekijä. Porterin (1985, 9-13) mukaan kilpailu määrää, kuinka sopivia ovat yrityksen menestymiseen vaikuttavat toiminnot, kuten yrityksen innovaatiot, yrityksen sisäinen kulttuuri tai hyvä toteutus. Kilpailuetu on vapailla markkinoilla toimivan yrityksen menestyksen ydin. Alun perin kilpailuedun käsitteen toi julki amerikkalainen tutkija Michael E. Porter 1980- luvun alkupuolella.

Porterin (1985, 10) mukaan kilpailuedun perimmäisenä lähtökohtana on arvo, jonka yritys kykenee tuottamaan asiakkaalleen. Yksittäinen yritys saattaa tarjota asiakkailleen täsmälleen samanlaiset edut kuin kilpaileva yritys mutta halvemmalla tai yritys saattaa tarjota asiakkailleen ainutlaatuisia etuja, jotka korvaavat reilusti hinnan korkeuden. Yrityksen kilpailuedun voi määritellä muun muassa tilanteeksi, jossa yrityksen voitto on korkeampi kuin sen oman toimialan keskimäärin ja toisaalta yritys on pystynyt säilyttämään kilpailuedun kun se on pystynyt pitämään tämän korkeamman voittotason useamman vuoden ajan. (Hill & Jones 2001, 123)

Gamblen ja Thompsonin (2009, 4) mukaan löytyy neljä todistettua strategista lähestymistapaa erottaa yritys kilpailijoistaan ja voittaa näin kestävästä kilpailuetusta suhteessa kilpailijoihin. Ennen strategioiden määrittelyä on sopivaa tutustua itse strategiakäsitteeseen, johon löytyy lukuisia määritelmiä. Porter (1996, 68) määrittelee strategiakäsitteen yritystoiminnassa seuraavasti: ”Strategia on luoda ainutlaatuinen ja

arvokas asema, johon liittyy erilaisia toimia”. Mintzberg ja Quinn (1996, 3) määrittelevät strategian puolestaan suunnitelmaksi tai malliksi, joka integroi organisaation merkittävät tavoitteet, menettelytavat sekä toimenpiteet yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi.

Riippumatta strategian määritelmästä neljä yrityksen strategista lähestymistapaa kilpailuetuun ovat:

- 1. Kehittää yritykselle kustannuksiin perustuvaa etua.
- 2. Luoda yritykselle differointiin eli erilaistamiseen perustuvaa etua.
- 3. Keskittyä kapeaan markkinarakoon toimialan sisällä.
- 4. Kehittää yritykselle vertaansa vailla olevia resurssien vahvuuksia ja kilpailukykyjä.

(Gamble & Thompson 2009, 4-6)

Kolme ensimmäistä yrityksen strategisista vaihtoehtoista ovat niin kutsuttuja yleisiä strategioita. Yleiset strategiat edustavat porterilaista strategianäkemyistä, joka perustuu yrityksen asemointiin ulkoisten kilpailuvoimien suhteen. Neljäs strateginen lähestymistapa perustuu resurssiperusteiseen näkemykseen, jossa yrityksen resurssit, kyvykkyydet ja osaaminen nähdään perustana yrityksen kilpailuedulle. Strategiset lähestymistavat esitellään tarkemmin työn seuraavassa osiossa.

2.3.1 Porterin kilpailustrategiat ja resurssiperusteinen näkemys

Porterin (2006, 70) mukaan kilpailustrategian valinnan taustalla vaikuttaa kaksi perusasiaa, joista ensimmäinen on toimialan rakenne. Kilpailun luonne vaihtelee suuresti eri aloilla ja kilpailustrategian on pohjaututtava toimialan rakenteen ja sen muutosten ymmärtämiseen. Porter (1985, 17) tarjoaa tähän toimialojen rakenteen analyysiin jo kuuluisaksi tullutta viiden kilpailuvoiman mallia. Toinen perusasia strategian valinnassa on yrityksen

asemointi. Asemointi käsittää yrityksen koko lähestymistavan kilpailuun toimialalla ja asemoinnin ytimenä on juuri kilpailuetu. (Porter 2006, 70)

Porter (1985, 24) näkee, että yrityksen keskimääräistä paremman menestymisen perustana on pitkällä aikavälillä pysyvä kilpailuetu. Vaikka yrityksellä voi olla koko joukko vahvoja tai heikkoja puolia kilpailijoihinsa nähden, kilpailuetua yrityksellä voi olla periaatteessa kahdentyyppistä: alhaiset kustannukset tai differointi. Kun nämä kaksi kilpailuedun tyyppiä yhdistetään toimintakenttään, jolla yritys pyrkii kilpailuetuaan hyödyntämään, saadaan kolme perusstrategiaa, joiden avulla yritys voi saavuttaa keskimääräistä paremman menestyksen.

Porter (1985, 25) nimeää nämä strategiat kustannusjohtajuuden, differoinnin ja keskittymisen strategioiksi. Keskittymisstrategiassa on kaksi vaihtoehtoa: kustannuspainotteinen ja differointipainotteinen strategia. Perusstrategiat on kuvattuna kuviossa 1.

		Kilpailuetu	
		Alhaiset kustannukset	Differointi
Kilpailukenttä	Laaja kohdealue	1. Kustannusjohtajuus	2. Differointi
	Kapea kohdealue	3A. Kustannuspainotteinen keskittymisstrategia	3B. Differointipainotteinen keskittymisstrategia

Kuvio 1. Kolme perusstrategiaa. (Porter 1985, 25)

Porterin (1985, 25- 28) mukaan perusstrategioiden taustalla on ajatus, että kilpailuetu on strategian ydinasia ja kilpailuedun saavuttamiseen yrityksen on tehtävä valintoja. Yrityksen on valittava minkä tyyppistä kilpailuetua se tavoittelee ja millä alueella se haluaa sen saavuttaa. Kustannusjohtajuudenstrategia on perusstrategioista ehkä selkein. Kustannusjohtajuudenstrategian valitseva yritys pyrkii olemaan alansa ainoa alhaisin kustannuksin tuottava yritys. Toista perusstrategiaa eli differentia noudattava yritys pyrkii olemaan alallaan ainutlaatuinen joissakin asiakkaiden yleisesti arvostamissa suhteissa. Differentitikeinot voivat olla kullakin alalla erilaisia.

Kolmas perusstrategia eli keskittyminen poikkeaa selvästi muista, koska siinä valitaan toimialan sisältä kapea kilpailukenttä. Keskittymisstrategialla on kaksi vaihtoehtoista muotoa. Kustannuspainotteisessa keskittymisessä yritys pyrkii saavuttamaan kustannusedun kohdesegmentissään, kun taas differentipainotteista keskittymisstrategiaa soveltava yritys pyrkii noudattamaan differentia valitsemassaan kohdesegmentissä. (Porter 1985, 29)

Porterin (1985, 51) mukaan kilpailuetua ei voi ymmärtää, jos yritystä tarkastellaan kokonaisuutena. Kilpailuetu perustuu tapaan, jolla yritykset organisoivat ja suorittavat erilaisia toimintoja. Jokaisen yrityksen operaatiot voidaan jakaa eri toimintoihin. Nämä toiminnot voidaan esittää yrityksen arvoketjuna, jossa kaikki arvoketjun toiminnot myötävaikuttavat asiakkaan saamaan arvoon. Arvoketjun toiminnot voidaan jakaa yrityksen perustoimintoihin (jatkuva tuotanto, markkinointi, toimitus ja huolto) ja niitä tukeviin tukitoimintoihin. Valittu strategia ohjaa yrityksen toimintatapaa ja koko arvoketjun organisointia. (Porter 2006, 77- 78)

Seuraavaksi esitellään neljäs strateginen lähestymistapa kilpailuetuun eli resurssiperusteinen näkemys. Resurssiperusteisessä näkemyksessä yrityksen resurssit, kyvykkyydet ja osaaminen nähdään perustana yrityksen kilpailuedulle. Ulkoisten tekijöiden sijaan resurssiperusteinen

strategia keskittyy yrityksen sisäisiin resursseihin ja kilpailullisiin kyvykkyyksiin saavuttaakseen kustannuksiin tai differointiin perustuvan edun. Menestynein resurssiperusteinen strategia tarjoaa asiakkaille arvoa tavoilla, jotka ovat verrattomia kilpailijoihin nähden. (Gamble & Thompson 2009, 47)

Barneyn (1991, 100- 101) mukaan resurssiperusteinen näkemys perustuu yrityksen sisäisten ominaisuuksien ja suorituskyvyn suhteeseen, joka huomio samalla myös yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia. Barneyn (1991, 101; 1995, 50) mukaan kaikki yrityksen resurssit ja kyvykkyydet voidaan jakaa neljään kategoriaan:

- Fyysisen pääoman resurssit.
- Inhimillisen pääoman resurssit.
- Organisatorisen pääoman resurssit.
- Taloudellisen pääoman resurssit.

Fyysisiä pääomaresursseja ovat muun muassa yrityksen käyttämä teknologia, tehtaat, koneet, maantieteellinen sijainti ja raaka-aineet. Inhimillisiin pääomiin lukeutuvat sen sijaan yrityksen koulutus, kokemus, päätöksentekokyky, älykkyys ja suhdetoiminta sekä yksittäisten johtajien tai työntekijöiden tietämys. Organisatorinen pääoma pitää sisällään taas yrityksen viralliset raportointijärjestelmät, organisaation sisäiset ja ulkoiset epäviralliset suhteet, luottamuksen, hallinnon valvontajärjestelmät, organisaation kompensatiopolitiikan ja yrityksen historian sekä organisaatiokulttuurin. Taloudellisia pääoma resursseja edustavat esimerkiksi lainat, pääomat, kertyneet voittovarot ja niin edelleen.

Barney (1995, 50- 52) nostaa esiin neljä tärkeää seikkaa liittyen yrityksen resursseihin ja kyvykkyyksiin. Ensinnäkin yritysten tulee miettiä lisäävätkö resurssit ja kyvykkyydet arvoa tekemällä mahdolliseksi sen käyttää hyväksi mahdollisuuksia ja/tai neutralisoida uhkia. Toiseksi yritysten tulee kysyä, ovatko arvoa lisäävät resurssit ja kyvykkyydet harvinaisia, sillä jos

myös lukuisat kilpailevat yritykset hallitsevat erityistä resurssia tai kykyä, silloin on epätodennäköistä, että tuo resurssi on kilpailuedun lähde kenelle tahansa niistä.

Kolmantena tärkeänä seikkana Barney (1995, 53- 55) nostaa kysymyksen arvokkaiden resurssien ja kyvykkyyksien jäljittelystä. Jäljittelyssä on kysymys arvokkaiden resurssien monistamisesta ja korvaamisesta. Yritys, joka omistaa arvokkaita ja harvinaisia resursseja ja kyvykkyyksiä voi saavuttaa usein ainakin väliaikaista kilpailuetua. Tulisikin miettiä kohtaavatko yritykset, ilman näitä resursseja tai kyvykkyyksiä, kustannushaitan niiden saamiseksi verrattuna yrityksiin, jotka jo omistavat sen. Jos eräällä likeyrityksellä on esimerkiksi kilpailuetu sen tutkimus- ja kehitystoiminta-taitojen takia, silloin monistamislileyrittäjä yrittää jäljitellä tuota resurssia kehittämällä sen omia tutkimus- ja kehitystoimintataitoja.

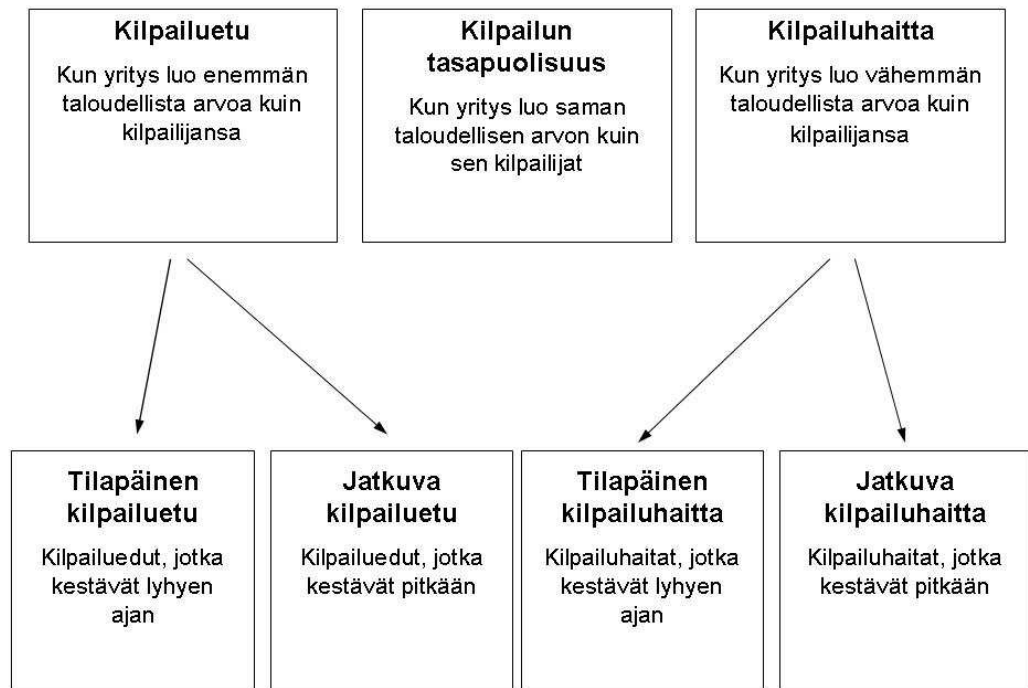
Viimeisenä tärkeänä seikkana Barney (1995, 56) mainitsee organisaation tärkeyden. Toteuttaakseen täysin arvokkaiden resurssien ja kyvykkyyksien potentiaalin, yritys täytyy myös organisoida käyttämään tehokkaasti hyväksi näitä resursseja ja kyvykkyyksiä. Resurssien ja kyvykkyyksien hyödyntämiseen vaikuttavat monet organisatoriset pääoma resurssit, kuten yrityksen viralliset raportointijärjestelmät ja kompensatiopolitiikka sekä hallinnon valvontajärjestelmät.

2.3.2 Kilpailuedun saavuttaminen ja pitäminen

Riippumatta yrityksen valitsemasta strategisesta lähestymistavasta, tulee yrityksen myös saavuttaa tavoiteltu kilpailuetu konkreettisin toimenpitein ja onnistua pitämään se pitkällä aikavälillä. Porterin (2006, 79- 83) mukaan yritykset saavuttavat kilpailuetua muun muassa keksimällä uusia toimintatapoja ja käyttämällä uusia tekniikoita sekä tuotantomenetelmiä. Yritykset myös luovat jatkuvasti uusia kilpailuetuja innovoimalla eli tuomalla ja löytämällä markkinoille uusia ja parempia tapoja kilpailla

toimialalla. Kilpailuetua synnyttäviä innovaatioiden lähteitä voivat olla esimerkiksi: uudet tekniikat, asiakkaiden uudet ja muuttuvat tarpeet, uuden toimialasegmentin synty, muutokset tuotantopanosten kustannuksissa ja satavuudessa sekä valtiovallan säännösten muuttuminen.

Barneyn (2007, 18- 19) mukaan kilpailuetu voi olla joko tilapäistä tai jatkuvaa. Kilpailuedun tilapäisyyden ja jatkuvuuden perusteella kilpailuetu voidaan jakaa tyyppeihin, jotka ovat esitelty kuviossa 2.



Kuvio 2. Kilpailuedun tyypit. (Barney 2007, 19)

Tilapäiset kilpailuedut ovat kilpailuetuja, jotka kestävät vain lyhyen aikaa. Jatkuvat kilpailuedut kestävät taas paljon pidempään eli voidaan puhua myös kestävästä kilpailuedusta. Tilanteessa, jossa yritykset luovat saman taloudellisen arvon kuin sen kilpailijat vallitsee sen sijaan niin sanottu

kilpailun pariteetti tai tasapuolisuus. Lopulta, tilanteessa jossa yritykset luovat vähemmän taloudellista arvoa kuin niiden kilpailijat, voidaan sanoa, että yrityksillä on kilpailuhaittaa. Myös kilpailuhaitat voivat olla tilapäisiä tai jatkuvia riippuen niiden kestosta. (Barney 2007, 19)

Kuinka kauan yritys pystyy sitten säilyttämään kilpailuedun. Barney (2007, 19) mukaan perinteisessä talousteoriassa tällaisien etujen pitäisi olla lyhytikäisiä paljon kilpailluilla markkinoilla. Tämän teoria esittää, että mikä vain kilpailuetu, jonka yritys on saavuttanut, tunnistetaan ja jäljitellään nopeasti muiden yritysten toimesta. Tämä varmistaa kilpailun pariteetin pitkällä aikavälillä. Tosielämässä kilpailuedut kestävät kuitenkin usein kauankin.

Porter (2006, 88- 89) näkee puolestaan kilpailuedun säilyttämisen riippuvan kolmesta tekijästä, joista ensimmäinen on edun lähde. Pienimmät kilpailuetujen lähteet, kuten alhaiset työvoima- tai raaka-ainekustannukset ovat suhteellisen helppoja jäljitellä. Pysyvämpiä on sen sijaan korkeamman tason edut, kuten patentein suojatut tekniikat, ainutlaatuinen tuotteisiin tai palveluihin perustuva tuotedifferointi ja tuotemerkin hyvä maine. Toinen pysyvyyden perustekijä on taas yrityksellä olevien edun lähteiden lukumäärä ja kolmantena sekä tärkeimpänä syynä Porter (2006, 90) näkee kilpailuedun pysyvyyteen liittyvät yrityksen jatkuvat parannustoimet.

2.4 Osuustoiminnan kilpailuetu

Osuustoiminta on edustanut elinkeinoelämässä perinteisesti kotimaisuutta ja ylikansalliset yritykset ovatkin olleet osuustoiminnassa vielä varsin harvinaisia. Osuustoiminta edustaakin yhä useammalla nykyihmiselle sekä periaatteiden että käytännön toiminnan tasolla eräänlaista globalisaatiovakuutusta. (Skurnik 2005, 271). Suomalaisuus onkin

Skurnikin (2005, 261 & 272) mukaan osuustoiminnalle tärkeä kilpailuvaltti ja tätä kilpailuetua on hänen mukaansa syytä varjella.

Osuuskunnat ovat perinteisesti edustaneet myös paikallista ja alueellista tapaa organisoida liiketoimintaa niin osuuskunnan omistuksen, paikallisen identiteetin kuin organisaatorakenteenkin näkökulmasta. Tuominen et al. (2006, 9-12) ovat tutkineet tätä paikallisuuden ja alueellisuuden merkitystä sekä roolia osuuskuntien liiketoiminnassa.

Tuomisen et al. (2006, 12- 16) mukaan paikallisuus ja alueellisuus ovat keskeisiä tekijöitä suomalaisten kuluttajaosuuskuntien toiminnassa. Yksi keskeinen etu olemalla paikallinen ja alueellinen liittyy mahdollisuuteen hyödyntää paikallista asiakastuntemusta. Toinen paikallisuuden ja alueellisuuden etu liittyy osuuskuntien hallinnoinnin maantieteelliseen läheisyyteen. Kolmantena olemalla paikallisia ja alueellisia toimijoita, osuuskunnat voivat mukautua helpommin ympäröiviin olosuhteisiin ja vastata näin asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Lisäksi olemalla paikallisia ja alueellisia osuuskuntien johtajat voivat myös vaikuttaa omaan liiketoimintaympäristöön ja sen muutoksiin.

Spear (2000, 507- 523) käsitteli osuustoiminnan piirteitä ja niiden kilpailuedun luonnetta vuonna 2000 artikkelissaan ”Osuustoiminnan kilpailuetu”. Hänen mukaan teoreettinen pohja osuustoiminnan kilpailuedulle on yhä hyvin epäselvä ja on tärkeää selvittää etujen lähtökohtia ja osuustoiminnan kilpailuedun avaintekijöitä. Spear (2000, 520- 521) löytää potentiaalisten ja teoreettisten etujen näkökulmasta kuusi keskeistä osuustoiminnan kilpailuetua. Ensimmäinen liittyy osuuskuntien toimintaan markkinahäiriöissä (esim. monopoli) ja valtioiden kriiseissä sekä sosiaalisiin ongelmiin vastaamisessa. Monet kuluttajaosuuskunnat ovat muun muassa aloittaneet toimintansa markkinoiden monopoli tilanteen seurauksena.

Toinen teoreettinen osuustoiminnan kilpailuetu on luottamuksen etu. Osuustoiminnan luottamusetu liittyy niin sanottuun epäsymmetriseen informaation eli toisin sanoen kuluttajilla on usein paljon vähemmän informaatiota käytössään kuin tavaroiden tai palveluiden tuottajilla. Tuottajapuoli voi näin käyttää hyväkseen tätä informaatioetua. Osuuskunnilla on tässä suhteessa tärkeä rooli tämän kaltaisten ongelmien voittamisessa, koska yleisesti osuuskuntia pidetään luotettavimpina esimerkiksi elintarvikemarkkinoilla ja täten osuuskunnat harjoittavat epätodennäköisemmin kuluttajien hyväksikäyttöä. Myös osuustoiminnan arvot lisäävät tätä luottamusetua. (Spear 2000, 521)

Kolmantena etuna Spear (2000, 521) listaa oma-apu edun. Osuuskunnat sopivat usein poikkeuksellisen hyvin rakentamaan yksittäisten yksilöiden oma-apuhenkeä. Osuuskunnat ovat näin tehokas väline auttamaan heikompia toimijoita torjumaan liiallista markkinavoimaa. Neljäntenä kilpailuetuna Spear (2000, 521) mainitsee sosiaalisen pääoman edun. Hänen mukaan osuuskunnat rakentavat solidaarisuutta yhteisön sisällä, ne vahvistavat yhteisön tai alueen sisäisiä suhteita ja rakentavat sosiaalista pääomaa paremman yhteiskunnan kehittämiseen sekä samalla ne parantavat taloudellista suorituskykyä. Lisäksi sosiaalinen pääoma tarjoaa osuuskunnille täydentäviä valmiuksia parantaa niiden kykyä hoitaa kauppasopimuksia ja hallinnoida epäonnistumisia.

Spearin (2000, 522) mukaan viidentenä osuustoiminnan etuna voidaan pitää osallistumista ja osuustoiminnan arvoja. Osuuskunnat ovat jo määritelmältään osallistavia ja ne valtuuttavat ihmisiä, siten osuuskunnat käyttävät ihmisten organisaatioihin tuomat resurssit tehokkaammin. Käyttäjien valtuuttaminen ja osuuskuntien eettiset arvot voivat tuoda lisäksi luontaisia palkintoja jäsenille omistaa ja käydä kauppaa heidän yrityksessään. Osuuskunnat omaavat myös joustavia ominaisuuksia ja ne voivat olla sietokykyisiä. Esimerkiksi työosuuskunnissa palkkataso ja työolosuhteet joustavat usein suhdanteiden mukaan. Viimeisenä osuustoiminnan kilpailuetuna Spear (2000, 522) näkee osuuskuntien

nauttivan kaiken kaikkiaan suuremmasta sosiaalisesta tehokkuudesta luomalla myönteisiä ulkoisvaikutuksia, tuomalla valtuuttamisen kautta sosiaalisia etuuksia ja parantamalla paikallisten yhteisöjen sisäisiä linkkejä.

Spearin (2000, 522) mukaan tämä teoreettinen lähestyminen osuustoiminnan kilpailuetuihin edustaa osuuskuntien potentiaalia mutta todellisuudessa muun muassa yrittäjyyden ongelmat ja institutionaaliset tekijät voivat rajoittaa osuuskuntien leviämistä ja markkinahäiriöiden sekä markkinavoimien torjuntaa.

Jussila et al. (2008a, 28- 39) tarkastelivat puolestaan teoreettisia kuluttajaosuuskuntien kilpailuetujen lähteitä tuomalla esiin kytkentöjä kuluttajaosuuskuntien omistuksen, mission ja strategian välillä. Jussila et al. (2008a, 32) painottavat, että yleisesti ottaen osuuskuntien strategiatyö eroaa merkittävästi sijoittajaomisteisten yritysten strategiatyöstä. Osuuskuntien tarkoituksena ei ole tuottaa voittoa sijoittajaomistajilleen kuluttajien kustannuksella vaan osuuskunnan tehtävänä on toimia työkaluna kuluttajille, jotta he voivat maksimoida arvoa heille itselleen. Skurnikin (2005, 265) mukaan yksi keskeisimmistä osuustoiminnan kilpailueduista liittyy juuri tämän yrittämismallin lähtökohtana olevaan asiakas-/ jäsenomistajuuteen.

Jussilan et al. (2008a, 33) mukaan noudattamalla yleisistä kilpailustrategioista kustannusjohtajuuden strategiaa osuuskunta voi saavuttaa kilpailuetua suhteessa sijoittajaomisteisiin yrityksiin. Mikä puhuu osuustoiminnan kilpailuedun puolesta on muun muassa se, että osuuskunnat voivat keskittyä tehokkaan organisaation pitkän aikavälin kehitystyöhön, kun taas sijoittajaomisteisen yrityksen tulee sopeuttaa toimintansa kvartaalitalouden luomiin paineisiin.

Noudattamalla toista yleisistä kilpailustrategioista eli differoinnin strategiaa kuluttajaosuuskunnat voivat myös saavuttaa kilpailuetua suhteessa

sijoittajaomisteisiin yrityksiin. Jussila et al. (2008a, 35) nostavat esiin kenties ainutlaatuisimman kuluttajaosuuskuntien ominaisuuksista eli tilikauden jälkeiset pääoman palautukset. Kuluttajaosuuskunnat voivat maksaa myös rahallisia palkkioita jo tilikauden aikana esimerkiksi palkkioina ostoihin suhteutettuna mutta tilikauden jälkeisiä pääoman palautuksia eivät muut yritysmuodot voi kopioida. Käytännössä sijoittajaomisteiset yritykset jakavat yrityksen voitot osakkeenomistajilleen kunkin omistajan osakkeiden määrään suhteutettuna kun taas kuluttajaosuuskunnat jakavat saadut tuotot yleensä takaisin asiakasomistajilleen suhteutettuna tehtyihin ostoihin.

Jussilan et al. (2008a, 35- 36) mukaan differoinnin strategian avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua myös osuustoiminnan pehmeitä arvoja ja sosiaalisia tavoitteita korostamalla. Positiivisen differoinnin kautta kovin kilpailluilla markkinoilla osuuskunnat voivat saavuttaa etua kasvattamalla jäsenyytyväisyyttä psykologisten ja sosiaalisten etujen avulla. Tärkeitä differoinnin välineitä kuluttajaosuuskunnille ovat muun muassa tiivis paikallinen yhteistyö, yrityksen sosiaalinen vastuu, ympäristön huomioon ottaminen ja kestäväkehitys.

Normarkin (1996, 433) mukaan osuustoimintayrityksiä voi luonnehtia verkosto organisaatioiksi. Organisaatioiden verkostoteoria korostaa läheisten sidoksien luontia ostajien ja myyjien välille. Kiinteät sidokset kaupan osapuolien välillä lisäävät vakautta ja pienentävät transaktiokustannuksia sekä kasvattavat usein luottamusta toimijoiden välillä.

Normark (1996, 433) näkee verkosto näkökulmasta osuustoiminta organisaatioilla kaksi erillistä etua sijoittajaomisteisiin yrityksiin nähden. Ensimmäiseksi taloudelliset sidokset käyttäjien ja paikallisten yritysten välillä ovat voimakkaammat. Käyttäjät eli kuluttajat ja tuottajat ovat samalla myös osuuskunnan omistajia. Toiseksi osuustoimintaorganisaatio mallilla on ainutlaatuisia ominaisuuksia sosiaaliin suhteisiin tultaessa.

Noudattamalla osuustoiminnan arvoja osuuskunta tarjoaa hedelmällisen perustan yhteisymmärrykselle. Uski et al. (2007, 22) lisäävät kolmantena mahdollisena etuna verkosto näkökulmasta osuuskuntien arvoperustan, jonka vuoksi osuuskunnat saattavat saada oikeutuksen toimintaansa paikallisten ja alueellisten sidosryhmien jäsenten toimesta helpommin kuin kilpailijansa.

Osuustoiminta voi olla myös erittäin kustannustehokasta liiketoimintaa. Hansmannin (1999, 389–393) mukaan liiketoiminnan organisoiminen osuuskunnan muotoon on taloudellisesti järkevää ja osuuskunta voi saavuttaa hyötyjä tai kilpailuetuja liiketoiminnan transaktiokustannuksissa suhteessa muihin yritysmuotoihin. Osuustoiminnassa on omalta osaltaan kyse transaktiokustannusten eli vaihdannan kustannusten kuten sopimusten tekemisen ja valvonnan kustannusten vähentämisestä.

Osuuskunnissa jäsenet omistavat osuuskunnan ja jäsenet ovat myös sitoutuneet osuuskunnan toimintaan. Osuuskuntien yhteinen omistus ja omistuksen kautta tuleva luottamus vähentävät ristiriitoja ostajien ja myyjien välillä. Näitä ristiriitoja tai epäkohtia voivat olla muun muassa jo edellä mainitut markkinahäiriöt kuten monopoli ja ostajien ja myyjien tai tarkemmin yritysten ja asiakkaiden välillä vallitseva epäsymmetrinen informaatio. Yhteisellä omistajuudella voidaan siis saavuttaa tehokkuusetuja ja samalla voidaan lieventää osaa vaihdannan kustannuksista. (Hansmann 1999, 389–393)

2.5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu liiketoiminnan, osuustoiminnan ja kilpailuedun sekä osuustoiminnan kilpailuedun käsitteiden ympärille seuraavan sivun kuvion 3 mukaisesti.



Kuvio 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuvion käsitteet on tiivistetty tutkimuksen aikaisempien alalukujen ja niissä esitettyjen käsitteiden määritelmien perusteella seuraavasti:

Liiketoiminta on toimintaa, jonka pyrkimyksenä on palvella asiakkaita. Liiketoiminnalle on ominaista kahden periaatteen, kannattavan ja hyödyllisen toiminnan yhdistyminen erilaisissa muodoissa.

Osuustoiminta on taloudellisen yhteistoiminnan muoto, jonka ensisijaisena tarkoituksena harjoittaa taloudellista toimintaa sen jäsenten talouden tai elinkeinon edistämiseksi ja tukemiseksi siten, että osuuskunnan jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluja.

Kilpailuetu on vapailla markkinoilla toimivan yrityksen menestyksen ydin. Kilpailuedun perimmäisenä lähtökohtana voidaan pitää arvoa, jonka yritys kykenee tuottamaan asiakkaalleen.

Osuustoiminnan kilpailuetu liittyy osuustoiminta yritysten ominaispiirteisiin, jotka antavat osuustoiminnalle taloudellista ja sosiaalista etua suhteessa muihin yritysmuotoihin.

3 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen haastattelututkimus. Laadullinen tutkimuksen tyypillisenä piirteenä voidaan pitää kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. (Hirsjärvi et al. 2007, 160). Tutkimuksessa pyritään haastattelujen ja kirjallisen aineiston avulla ymmärtämään ja kuvaamaan työn kohdeorganisaatioina toimivien osuuskuntien kilpailuetuja. Luvussa esitellään työssä hyödynnettävät tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku. Ensimmäisenä esitellään työn tutkimusprosessi ja menetelmät sekä aineiston keruun vaiheet. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimusaineiston käsittely ja analyysin kulku. Viimeiseksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta.

3.1 Tutkimusprosessi, menetelmät ja aineiston keruu

Tutkimuksessa sovelletaan tapaustutkimusta, joka on yleisimpiä liiketaloustieteellisen tutkimuksen laadullisia menetelmiä. (Koskinen et al. 2005, 154). Tutkimuksen tapauksia ovat mukaan valitut osuustoimintaorganisaatiot. Tapausten avulla on tarkoitus ymmärtää ja kuvata osuustoimintayritysten kilpailuedun lähteitä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää tarjoaako osuustoiminnallisuus itsessään sekä yritysmuotona kilpailuetua Suomen huoltoasemaliiketoiminnassa muihin toimialan yrityksiin verrattuna.

Yin (2009, 101- 114) luettelee kuusi kaikkein yleisimmin käytettyä aineistontyyppiä, jotka tutkijan olisi hyvä pitää mielessä tapaustutkimusta tehdessään. Nämä kuusi lähdetyyppiä ovat: dokumentit (esimerkiksi

kirjeet, sähköpostit sekä päiväkirjat), arkistot (esimerkiksi valtiovallan tarjoamat tilastotiedot), haastattelut, suorat havainnoinnit ja osallistuvat havainnoinnit sekä fyysiset esineet kuten teknologiset esineet tai taideesineet. Hän myös muistuttaa, että yleisimpien aineistotyyppien lisäksi lähteinä voivat olla myös muun muassa elokuvat, valokuvat videotallenteet. Yin (2009, 101- 102) muistuttaa, ettei yksikään aineistotyyppi ole ylivertainen ja lukuisten eri lähteiden käyttö tapaustutkimuksessa on hyvinkin suotavaa.

Tässä tutkimuksessa laadullisena aineistona käytetään tutkimuksen kohdeorganisaatioiden S-ryhmän ABC-ketjun ja Suomalaisen energiaosuuskunnan (SEO) johtajien haastatteluja sekä kirjallista aineistoa. Tutkimuksen empiirisenä aineistona toimivat haastattelut, kirjallisen aineiston avulla taas määritellään tutkimuskysymykset ja työn keskeiset käsitteet sekä luodaan työn teoreettinen viitekehys. Haastateltaviksi valittiin kohdeorganisaatioiden keskeisissä johtotehtävissä toimivat johtajat, kuten toimitusjohtaja tai liiketoiminta-alueesta vastaava johtaja. Haastateltavia oli yhteensä kolme henkilöä, joista kaksi S-ryhmästä ja yksi Suomalaisesta Energiaosuuskunnasta. Haastateltavat valikoituivat sen perusteella, että heillä on luultavimmin suurin tietämys kohdeorganisaatioiden liiketoiminnasta ja he ovat myös mitä todennäköisimmin oikeita henkilöitä vastaamaan osuustoiminnan kilpailuetuihin liittyviin kysymyksiin.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä toimivat puolistrukturoidut teemahaastattelut. Teemahaastattelu voidaan ymmärtää lomake- ja avoimen haastattelun välimuotona. Hirsjärven et al. (2007, 200- 203) mukaan haastattelua voidaan pitää kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmänä. Haastattelu on yhdenlaista keskustelua. Tavallisessa keskustelussa molemmat osapuolet ovat tasa-arvoisia keskustelun osapuolia. Haastattelussa haastattelija sen sijaan ohjaa keskustelua. Tutkimustarkoituksia varten haastattelu on ymmärrettävä systemaattisena tiedonkeruun muotona, jolla on tavoitteet, siksi puhutaankin

tutkimushaastattelusta. Tutkimuksen haastattelupyynnöt lähetettiin kohdeorganisaationa toimiviin osuuskuntiin alkukesästä ja tutkimushaastattelut toteutettiin kesän 2010 aikana. Puolistrukturoidut teemahaastattelut toteutettiin kohdeyritysten toimitiloissa Helsingissä ja Lahdessa, joissa haastattelut nauhoitettiin ja tallennettiin nauhurille.

3.2 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi

Haastatteluprosessin jälkeen tallennetut teemahaastattelut litteroitiin kirjalliseen muotoon litterointipalvelua apuna käyttäen. Tämän jälkeen valmis litteroitu tutkimusaineisto oli valmis analysoitavaksi. Laadullisen aineiston analysoitavaksi valikoitui teemoittelu. Analyysimenetelmänä teemoittelu on hyvin perinteinen menetelmä lähestyttäessä aineistoa. Eskolan ja Suorannan (2008, 174) mukaan teemoittelussa aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja ja poimitaan aineiston sisältämiä keskeisiä aiheita. Näin voidaan vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa. Teemoittelussa tekstimassasta on ensin pyrittävä löytämään ja sen jälkeen eroteltava tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet.

Aineisto teemoiteltiin tutkimuskysymysten mukaan siten, että kuhunkin aiheeseen liittyvät osat poimittiin haastatteluista yhden otsikon alle, joka helpotti huomattavasti aineiston tarkastelua. Teemoittelu vaatii onnistuakseen aina vahvaa teorian ja empirian vuorovaikutusta, joka näkyy tutkimustekstissä niiden lomittumisena toisiinsa. (Eskola & Suoranta 2008, 175)

Tutkimuksessa kerättyä haastatteluaineistoa tarkasteltiin hyödyntämällä faktanäkökulmaa, mikä tarkoittaa sitä, että tutkija perehtyy aikaisempaan tietämykseen tutkimuskirjallisuuden avulla. Lisäksi tutkimuksen tekijä käyttää aineistona tutkimuskohdettaan käsitteleviä tekstejä ja

haastatteluita lähteinään. Faktanäkökulmassa on pohjimmiltaan kyse siitä, että puhetta tai tekstiä tarkastellaan faktojen näkökulmasta, kuitenkin kyse ei ole siitä, että tutkija pitäisi kaikkea lukemaansa tai kuulemaansa totena. (Koskinen et al. 2005, 62)

3.3 Tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus

Tutkimustulosten ja tutkimusprosessin luotettavuus on keskeinen asia laadullisessa tutkimuksessa. Luotettavuudessa on pohjimmiltaan kysymys koko tutkimusprosessin luotettavuudesta. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana voidaan pitää tutkijan avointa subjektiviteettiä ja sen myöntämistä, että tutkija on itse tutkielmansa keskeinen tutkimusväline. Tutkija onkin kvalitatiivisen tutkimuksen pääasiallinen luotettavuuden kriteeri. Uskottavuus luotettavuuden kriteerinä tarkoittaa sen sijaan sitä, että tutkijan on tarkistettava vastaavatko hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä. (Eskola & Suoranta 2008, 210- 211)

Koskisen et al. (2005, 72- 73) mukaan faktanäkökulmasta tarkasteltuna tutkimuksen onnistumisen kriteerinä pidetään sitä, miten hyvin ja virheettä kohde onnistutaan kuvaamaan ja myöhemmin selittämään. Tällöin aineiston virheiden minimointi on olennaisen tärkeä tutkimuksen luotettavuutta lisäävä seikka.

Edellä mainituista syistä johtuen tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja tutkimuksen eri vaiheet mahdollisimman tarkasti, lähtien aina haastateltavien valinnasta päätyen tutkimuksen aineiston analyysiperiaatteisiin, jotta lukija voi saada mahdollisimman selkeän ja totuudenmukaisen kuvan koko tutkimusprosessin kulusta.

4 Osuustoiminnasta kilpailuetua huoltoasema-alalla

Tämä pääluku toimii tutkimuksen empiria osuutena. Tässä tutkimuksen osiossa pyritään vastaamaan johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Luvun ensimmäisessä alaluvussa perehdytään tarkemmin työn tutkimuskontekstiin. Seuraavaksi toisessa alaluvussa määritellään tarkemmin toimiala sekä markkina, joilla kohdeorganisaatiot kilpailevat. Kolmannessa alaluvussa paneudutaan tutkimuksen päätavoitteeseen eli voidaanko osuustoiminnalla saavuttaa kilpailuetua huoltoasemaliiketoiminnassa ja eritellään mitkä tekijät vaikuttavat osuustoiminnan kilpailuedun rakentumiseen. Viimeisessä neljännessä alaluvussa käydään yhteenvetona läpi tutkimustulokset.

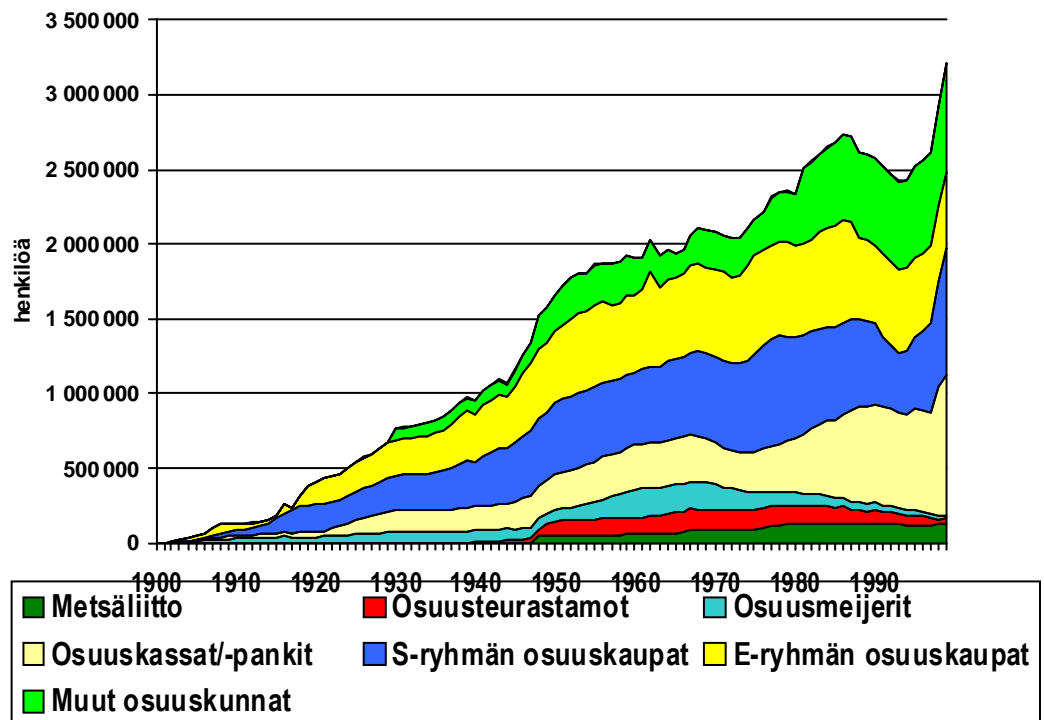
4.1 Tutkimuskonteksti

Suomessa osuustoimintaliikkeen syntyä on kuvattu kansallista yhtenäisyyttä ja kansakunnan perusteita vahvistavaksi tekijäksi. Jo 1860-luvulta lähtien Suomeen oli perustettu yhteisyrityksiä maanviljelijäväestön tarpeiden tyydyttämiseksi. Myöhemmin osuuskuntien perustamista ja toiminnan käynnistämistä yhtenäistivät erityisesti Pellervo-Seuran perustaminen vuonna 1899 ja osuustoimintalain säätäminen vuonna 1901. (Laurinkari 2004, 19)

Osuustoiminnalla on kiistatta suuri taloudellinen merkitys Suomessa. Perinteisiä vahvoja osuustoiminnan toimialoja ovat olleet elintarviketeollisuus, pankki- ja vakuutusala, vähittäiskauppa ja maataloustarvikkeiden kauppa sekä metsäteollisuus. Näillä toimialoilla osuustoiminnan asema on merkittävä myös markkinaosuuksilla mitattuna. Taloudellisen merkityksen lisäksi osuustoiminnalla on ollut myös merkittävä sosiaalinen vaikutus Suomessa. Osuustoimintaliikkeen alkuaikoina 1900-luvun vaihteessa osuustoiminnalla oli merkittävä rooli

Suomen maaseudun integroimisessa syntymässä olleeseen teollistaloudelliseen markkinatalouteen. (Skurnik 2002, 117 & 121)

Suomessa osuustoiminnalla on nykyisin jo yli sadan vuoden historia takanaan. Tänä aikana yhteiskunnassa on tapahtunut monia merkittäviä muutoksia ja osuustoiminnan on ollut pakko sopeutua muuttuviin olosuhteisiin. Osuustoiminnan jäsenmäärien nouseva kehitys on jatkunut kaikesta huolimatta jopa yllättävän selkeänä. Vuonna 1998 tehdyn tutkimuksen mukaan melkein kaksi kolmasosaa suomalaisista aikuisista (59 %) oli yhden tai useamman osuuskunnan jäsen, mikä tekee Suomesta yhden osuustoiminnallisimmista maista maailmassa. (Skurnik 2002, 113). Kuviossa 4 näkyy perusosuuskuntien yhteenlasketun jäsenmäärän kehitys Suomessa vuosina 1902- 2000.



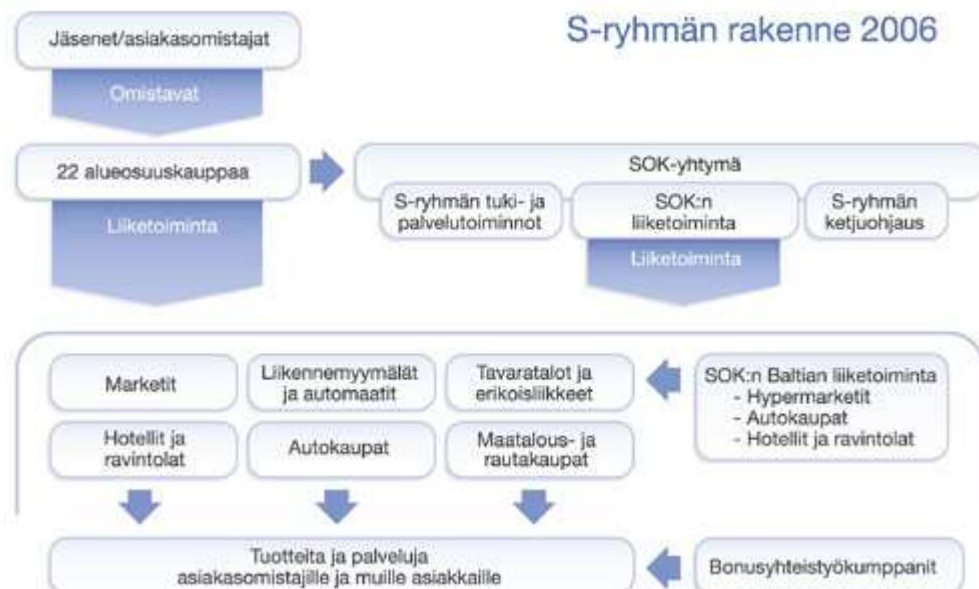
Kuvio 4. Osuuskuntien jäsenmäärien kehitys. (Pellervo 2011)

4.1.1 Osuustoiminta huoltoasema-alalla: ABC-ketju ja SEO

ABC-ketju ja Suomalainen Energiaosuuskunta (SEO) edustavat erityyppisiä osuuskuntia. Seuraavassa tarkempi kuvaus kohdeorganisaatioista.

ABC

ABC on suomalainen huoltoasemaketju, joka kuuluu S-ryhmään. S-ryhmän historia juontaa 1900-luvun alkuun, jolloin kaksitoista osuuskauppaa perustivat Tampereella 22.3.1904 keskusliikkeekseen Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan (SOK). (Herranen 2004, 60). Nykyinen S-ryhmä on vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, jolla on Suomessa yli 1600 toimipaikkaa. S-ryhmä muodostuu 22 itsenäisestä alueosuuskaupasta ja niiden omistamasta Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK). Alueosuuskauppojen lisäksi S-ryhmään kuuluu 9 paikallisosuuskauppaa. S-ryhmässä asiakas on omistaja eli S-ryhmä on kuluttajaosuuskunta. Vuoden 2010 lopussa S-ryhmän osuuskauppojen asiakasomistajia oli 1 933 587. Kuviossa 5 on kuvattuna S-ryhmän rakenne vuodelta 2006, joka on säilynyt pääpiirteittäin samana tähän päivään tultaessa. Nykyisin ABC-ketju kuuluu liikennemyymälä- ja polttonestekaupan liiketoiminta-alueeseen. (S-ryhmä 2011)



Kuvio 5. S-ryhmän rakenne. (S-ryhmä 2011)

S-ryhmän huoltoasemaliiketoiminta juontaa 1990-luvun alkuun, jolloin alueosuuskauppojen hallinnassa oli noin sata huoltoasemaa, jotka käyttivät niille polttoainetta toimittaneiden öljy-yhtiöiden tunnuksia. Osuuskauppojen suunnitelmissa oli kuitenkin, että toimipaikat tuli saada kokonaisuudessaan osuuskauppojen omistukseen. Tätä varten SOK ja alueosuuskaupat perustivat vuonna 1989 kehitysyhtiö Ässähuoltamot Oy:n. Uuden huoltamotoiminnan tarkoituksena oli asiakasomistajille suunnatun palvelutarjonnan parantaminen. Tämän lisäksi eteläisessä Suomessa SOK ja kolme alueosuuskauppaa perustivat vuonna 1995 Etelä-Suomen huoltamot Oy:n kunnostamaan ja laajentamaan asemaverkoston. (Herranen 2004, 304)

Huoltamot eivät kuitenkaan saavuttaneet niille asetettuja tavoitteita ja lopulta vuonna 1998 S-ryhmä päätti perustaa omaa tunnusta käyttävän ABC-liikennemyymälä ja ABC- automaattiasemaketjun. Ketjun tehtävänä oli keskittyä kauppaa-, ravintola-, virkistys- sekä autopalvelujen tarjontaan. Konseptin tarkoituksena oli kokonaisvaltainen autolla liikkuvan ihmisen palvelu. Hukka (2005, 31) määrittelee konseptin ketjun liiketoimintamalliksi. Ensimmäinen uuden konseptin ABC-liikennemyymälä avattiin Kouvolan Uttiin loppuvuonna 1998. (Herranen 2004, 305)

ABC-liikenneasemien laajentumista myös Helsingin seudulle pidettiin erittäin tärkeänä ja vuonna 2003 SOK ja Helsingin Osuuskauppa Elanto perustivat tarkoitusta varten kehitysyhtiön. (Herranen 2004, 305). Joulukuussa 2006 S-ryhmä laajensi huoltoasemaliiketoimintaansa ostamalla Suomen Esson huoltoasemaketjun. Kaupan seurauksena Esson 200 asemasta 44 huolto- ja automaattiasemaa siirtyi S-ryhmälle ja loput myytiin edelleen St1-ketjulle. (Vesterinen 2009, 136). Vuonna 2010 ABC-liikennemyymälöitä oli jo 108 kappaletta ja ABC-liikennemyymälöitä pienempiä yksiköitä ABC- Delejä yhteensä 16, jotka toimivat lähinnä pääkaupunkiseudulla. ABC-automaattiasemat mukaan lukien ABC:n toimipaikkoja on jo yli 400. (S-ryhmä 2011)

SEO

Suomalainen energiaosuuskunta (SEO) on kauppiasosuuskunta, jonka omistavat SEO:n jäsenkauppiat. Vuonna 2008 osuuskunnalla oli 45 jäsentä ja jäsenkauppiat edustivat noin kahta kolmannesta koko osuuskunnan liikevaihdosta. SEO perustettiin elokuussa 1978 viiden kauppiaan voimin. Kesään 1980 mennessä jakelu laajeni jo yli 30 asemalla. SEO- verkosto jatkoi tasaista kasvuaan ja 80- luvun lopulla SEO- kauppiaita oli jo lähemmäs sata. 90-luvun alussa verkoston laajeneminen jatkui ja vuoden 1994 aikana markkinaosuus bensiinien myynnissä oli noussut 6,6 prosenttiin. Verkostoon kuului vuoden 1995 alussa yhteensä 91 miehitettyä asemaa ja 58 automaattiasemaa. (Laitinen 2008, 13- 25 & 129)

90-luvun lopulla SEO uudisti verkostoaan ja uusi liikemerkki otettiin virallisesti käyttöön syksyllä 1998. Vuosina 1997- 2002 SEO menetti asemiaan St1 ja Ysi5-ketjuille mutta asemien lukumäärä säilyi yli 130 asemassa. (Laitinen 2008, 111). Vuoden 2008 aikana SEO aloitti ”kasvojenkohotus-projektin” ja tänä päivänä asemaverkostoon kuuluu lähes 200 asemaa. Toiminnassaan SEO korostaa kolmea heille tärkeää asiaa, jotka ovat: suomalaisuus, paikallisuus ja yrittäjävetoisuus. (SEO 2011)

4.1.2 Huoltoasema-alan kehitys Suomessa

Huoltoasema-alan kehittyminen Suomessa on perustunut autokannan huollon tarpeisiin. Tämän vuoksi huoltoasemaverkosto koki voimakkaimman kasvunsa 1960- luvulla kun autokauppa vapautui ja länsiautot saapuivat Suomen markkinoille. Vesterinen (2009, 75) kuvailee huoltoasemien kulta- ajaksi 1960-luvun lopulta alkanutta kaksi vuosikymmentä kestänyttä ajanjaksoa. 1970-luvulla asemien kokonaismäärä ei enää kasvanut ja 1980-luvulle tultaessa erityisesti

huoltoasemien oheistuotteiden myynti ja kahvilatoiminta kasvoivat vähitellen. Huoltoasemien lukumäärä nousi huippuunsa Suomessa 1960- ja 1970-luvun taitteessa, jolloin huoltoasemia oli lähes 2200, siitä lähtien asemien määrä on tasaisesti vähentynyt. (Laitinen 2005, 27- 31)

Vuonna 1983 öljyala julkaisi ensimmäisen kerran polttonestekaupassa toimivien yhtiöiden markkinaosuudet. Tuolloin Suomen polttonestekauppaa hallitsivat ulkomaiset öljy- yhtiöt Shell ja Esso. (Vesterinen 2009, 105)

Huoltamoalan kehitykseen vaikuttaneita merkittäviä ulkoisia tapahtumia ovat olleet muun muassa Suomen ulkomaakaupan muutokset kuten EEC-vapaakauppasopimuksen solmiminen vuonna 1973, Euroopan talousalueen ETA- sopimus vuonna 1992 ja Suomen EU- jäsenyys vuonna 1995. Poliittisista ja öljytalouteen liittyvistä muutoksista Neuvostoliiton hajoamisella, joka johti öljytuotteiden kaupan vapautumiseen, ja 1970-luvun öljykriiseillä on ollut myös oma vaikutuksena huoltamoalan kehitykseen. (Laitinen 2007, 68- 69)

Ulkoisista tekijöistä huoltamoalaan ovat vaikuttaneet myös ympäristöasiat. Laitinen (2008, 151) mainitsee öljyalaan vaikuttaneina megatrendeinä erityisesti muutosvoimat, kuten teknologian, ympäristön ja terveyden. Ympäristöasioissa muutokset alkoivat 1980- luvulla jäteöljyn ja ongelmajätteiden keräyksellä. 1990-luvulla huomio siirtyi ilman ja maaperän suojeluun. Vuoden 2002 loppuun mennessä huoltoasemien tuli toteuttaa uudet jakeluasemamääräysten mukaiset ympäristöä suojaavat investoinnit. Polttoaineiden laatu parani vuosina 1991- 1993 kun lyijyllinen bensiini poistui markkinoilta ja polttonesteiden rikkipitoisuuksia vähennettiin merkittävästi vuodesta 2004 alkaen. (Laitinen 2008, 151- 155)

Huoltoasemien automaatio kehittyi 1980- ja 1990-luvuilla siten, että jakelumittarit muuttuivat ensin elektronisiksi ja sittemmin kokonaan

automatisoidut asemat valtasivat alaa 1990- luvulla. Automaattiasemien yleistymisen myötä kortti- ja seteliautomaatit yleistyivät nopeasti. (Laitinen 2008, 151- 155)

Huoltoasemien oheismyyntiin vaikuttanut alkuperäinen kioskiasetus vuodelta 1969 kumoutui vasta EU-jäsenyyden myötä vuonna 1995. Siitä lähtien huoltoasemien tarvikevalikoima on ollut lähes vapaata, joka osaltaan johti huoltoasemien konseptimyymlöiden syntyyn. (Laitinen 2007, 68). Kauppojen sunnuntaiaukiolo sallittiin vuonna 2001, mikä puolestaan verotti huoltoasemien päivittäistavaramyyntiä. (Laitinen 2008, 151- 155)

Huoltamoalan kehitykseen ovat vaikuttaneet myös muun muassa autojen teknologian kehittyminen, euron käyttöönotto ja polttoaineiden vähittäishintojen vapautuminen kesällä 1984. Muutokset polttoaineiden verotuksessa ja polttoaineiden siirtyminen takaisin arvonlisäverotuksen piiriin vuonna 1986 ovat vaikuttaneet osaltaan polttonesteiden hintojen muutoksiin. (Laitinen 2008, 151- 155)

Laitisen (2005, 85) mukaan suomalaisia ominaispiirteitä huoltamotoimintaan ovat lisäksi lisänneet muun muassa suomalainen kahvilakulttuuri, alkoholilainsäädäntö ja työehtosopimusjärjestelmä.

Huoltoasema- alan kehitykseen ja toimialan nykyiseen luonteeseen on vaikuttanut merkittävästi kotimaisten jakeluketjujen omistuksen keskittyminen ja ulkomaisten öljy-yhtiöiden omistusjärjestelyt. (Laitinen 2007, 68- 69). Toimialan kehitykseen ovat vaikuttaneet keskeisesti jo markkinoilta poistuneet huoltoasemaketjut Esso, Gulf, Union, Kesoil, BP, E-Öljyt- Finnoil ja Jet. Seuraavaksi lyhyt katsaus edellä mainittujen huoltamoyhtiöiden vaiheisiin Suomen huoltoasema-alalla.

Esso

Vuonna 1920 Nobelin Öljyntuonti Oy ja amerikkalaisen Standard Oil Companyn suomalainen tytäryhtiö perustivat yhtiön, jota oy Esso ab piti varsinaisena edeltäjäyhtiönään. Vuonna 1954 kaikki osakkeet siirtyivät Standard Oilin, myöhemmän Exxon Corporationin omistukseen. Esso-nimi, joka muodostuu sanojen Standard Oil alkukirjaimista (S&O), otettiin koko yhtiön nimeksi vuonna 1952. Vuonna 2007 Esson koko osakekanta siirtyi yritysjärjestelyn kautta St1 yhtiön omistukseen. (ExxonMobil 2010). Yritysjärjestelyiden seurauksena Esson asemista 44 huolto- ja automaattiasemaa siirtyi S-ryhmälle ja noin 140 asemaa St1-ketjulle. (Vesterinen 2009, 145)

Gulf

Gulf Oil Corporation perustettiin Yhdysvalloissa vuonna 1901. Vuonna 1937 yhtiö osti suomalaisen Nafta Oy:n ja 1950-luvulle tultaessa Gulf oli Suomen kolmanneksi suurin bensiiniyhtiö. 1960-luvulla Oy Gulf Oil Ab:n markkinaosuus laski ja lopulta vuonna 1973 Neste osti yhtiön ja jakoi ketjun 199 asemaa puoliksi omistamilleen Kesoilille ja E-Öllyille. Vuonna 2008 US-Parts Finn-AM yhtiö toi Gulf- huoltamot uudelleen Suomeen ja vuoden 2008 lopulla Suomessa toimi neljä Gulf huoltoasemaa. (Vesterinen 2009, 148- 152)

Union

Keväällä 1931 ryhmä ammattiautoilijoita päätti perustaa kotimaisen öljy-yhtiön Bensiini- Kuluttajain Oy:n (BK). Perustava kokous pidettiin 8.päivä kesäkuuta vuonna 1931. Tämä tapahtuma oli Oy Union- Öljy Ab:n toiminnan alku ja vuonna 1952 siitä tuli yhtiön virallinen nimi. Lopullisesti päätös astui voimaan alkuvuodesta 1953, jolloin Union astui kuvaan uusine tunnuksineen. Vuoden 1961 lopulla yhtiöllä oli 84 asemaa ja

Suomen ensimmäiset itsepalvelumittarit oli otettu käyttöön Helsingissä. (Lies- Alho 1991, 13- 64)

Vuonna 1967 Keskusosuusliike Hankkija osti Unionin osake- enemmistön. Unionin myynti kasvoi ja 70-luvun alussa asemia oli jo kolmisensataa. Vuoden 1979 alussa tehdyllä sopimuksella 85 BP:n (British Petroleum) asemaa liitettiin Unioniin ja asemien määrä kasvoi yli neljänsataan. (Vesterinen 2009, 184- 186). Lopullisesti Union ja Suomen BP fuusioitiin 1983. Järjestelyjen yhteydessä yhtiön nimi muutettiin Oy Union- Yhtymä Ab:ksi, samalla Neste Oy:stä tuli Unionin toinen pääosakas Hankkija- Yhtymän ohella. Vuoden päästä yhtiö avasi uudentyyppisen näyttävän aseman Union- Taukotuulen Lahden Mukkulaan. Vuonna 1986 Nesteestä tuli Unionin pääomistaja ja alkuvuodesta 1991 Neste julkisti suunnitelman Unionin ja Kesoilin yhteistyön tiivistämisestä. Lopullisesti Unionit katosivat katukuvasta 90-luvun alkupuolella ja muuttuivat Nesteen väreihin. (Lies- Alho 1991, 97- 158)

Kesoil

Kesoilin edeltäjän varsinainen yritystoiminta alkoi Autoilijain Bensiini ja Kauppayhtiön nimellä vuonna 1949. Vuodesta 1953 yhtiö käytti lähes kymmenen vuotta nimeä Autotori Oy. Myöhemmin yhtiö laajeni valtakunnalliseksi öljy-yhtiöksi ja 60-luvun alussa vuonna 1963 Kesko osti lähes koko Autotorin liiketoiminnan. Yhtiön uusi toiminimi Kesoil Oy otettiin käyttöön 15.4.1964. Tuon vuoden lopussa Kesoil asemia oli yhteensä 50. Keskon alaisuudessa uusi Kesoil brändi aloitti markkinoiden valtaamisen. Vuonna 1965 Kesoil avasi kahdennensadannen asemansa. (Toivonen 1998)

Vuoden 1984 lopussa Kesoiliin kuului jo 357 asemaa ja bensiinin myynnin markkinaosuus oli 12,1 prosenttia. Jo aiemmin osan Kesoilista omistanut Neste osti vuoden 1985 lopulla 40 prosenttia Kesoilin osakekannasta Keskolta. Vuosina 1995- 1996 Kesoilin kolmekymmentävuotinen tie

itsenäisenä osakeyhtiönä päättyi ja se siirtyi Neste Liikennepalvelu Oy:n omistukseen. Kesoilin liikemerkki säilyi teiden varsilla vielä jonkun vuoden tämänkin jälkeen. (Toivonen 1998)

BP

British Petroleumin (BP) historia juontaa vuoteen 1909, jolloin perustettiin Anglo-Persian Oil Company. Vuodesta 1954 yhtiö on käyttänyt nimeä British Petroleum, BP. Suomeen BP tuli vuonna 1960, jolloin yhtiö hankki omistukseensa puolet polttoöljyä kaupanneesta Petkosta. Viisi vuotta myöhemmin englantilaiset omistivat koko BP-Petko yhtiön. Vuonna 1970 yhtiön nimi muuttui Suomen BP Oy:ksi ja vuoteen 1974 mennessä asemia oli yhteensä 94. Vuonna 1979 BP vetäytyi Suomesta ja ketjun asemat siirtyivät yhteistoimintasopimuksella Union- ketjulle. (Vesterinen 2009, 138- 139)

E-Öljyt- Finnoil

E-Öljyt syntyi osuusliike OTK:n ja Oy Fuel Ab:n yrityskaupan seurauksena vuonna 1964. 70-luvun alkupuolella E-Öljyjen myynti kasvoi voimakkaasti ja vuonna 1972 E-Öljyillä oli 71 asemaa ja kaksi vuotta myöhemmin 162. Vuonna 1971 Neste osti puolet E-Öljyistä ja vuonna 1973 Nesteen ostettua Suomen jättäneen Gulf-ketjun siirtyi E-Öljyille satakunta entistä Gulf-asemaa. 70-luvun lopussa ketjulla oli yli 200 asemaa ja sen markkinaosuus bensiinin myynnistä oli 12 prosenttia. Keväällä 1984 yhtiön nimi muuttui Finnoiliksi. Vuonna 1987 OTK osuusliikkeet yhdistyivät Eka-konserniksi. Vuonna 1992 Eka myi talousvaikeuksissaan Finnoilin toisenkin puolikkaan Nesteelle ja työväenliikkeen oman öljy-yhtiön 28-vuotinen toiminta päättyi. (Vesterinen 2009, 145- 148)

Jet

Suomen Du Pont Oy perusti Suomeen Jet- automaattiketjun vuonna 1993. Sittemmin Jet- ketjun omistajan nimi muuttui ja vuonna 2003 Jet- ketjun omisti ConocoPhillips Finland Oy. Amerikkalainen emoyhtiö ConocoPhillips syntyi suuressa fuusiossa vuonna 2002. Vuonna 2007 ConocoPhillips myi Jet-ketjun Teboilin omistajalle, venäläiselle Lukoilille. (Vesterinen 2009, 152- 154)

4.1.3 Toimialan nykyinen kilpailutilanne ja merkittävät yritykset

Öljy- ja Kaasualan Keskusliiton tilastossa huoltoasemia oli Suomessa vuoden 2009 päättyessä kaikkiaan 2002, joista 1028 oli automaattiasemia. Vuotta aiemmin huoltoasemien kokonaismäärä oli 2029. Huoltoasemien kokonaismäärä on pysytellyt melko samalla tasolla viimeiset kolme vuosikymmentä. Erikseen tilastoitavia raskaan liikenteen jakelupisteitä oli vuoden 2009 lopussa lähes 800. Huoltoasematoiminta työllisti vuoden 2008 lopussa vajaat 10 000 työntekijää. (Öljyalan Keskusliitto 2011)

Vuoden 2006 lopulla suomalaisessa polttonestekaupassa käynnistyi rakennemuutos. Markkinoilta on sittemmin hävinnyt kaksi merkittävää ketjua. Yrityskauppojen seurauksena Suomen markkinoilta poistuivat Esso- ja Jet- ketjut. Esso- ketjun huoltoasemat jaettiin S-ryhmään kuuluvan ABC-ketjun ja St1 -ketjujen kesken. Venäläiseen Lukoilin kuuluva Teboil puolestaan osti Jet- ketjun kylmäasemat. (S-ryhmä 2010). Yritysjärjestelyt saivat jatkoa vuoden 2010 syksyllä, kun Shell ja St1 ilmoittivat solmineensa kaupan Shellin Suomen ja Ruotsin liiketoimintojen myynnistä ST1:lle. Oy Shell ab toimii jatkossa nimellä St1 Energy Oy. Yritysjärjestelyistä huolimatta Shell huoltamot toimivat myös jatkossa Shell liikemerkin alla. (Shell 2010)

Öljyalan Keskusliitto kerää vuosittain huoltoasematilastoonsa tiedot liikennepolttonesteitä myyvien jäsenyhtiöidensä Neste Oilin, S-ryhmän ABC-ketjun, St1:n, Shellin (1.12.2010 lukien St1 Energy), ja Teboilin verkostoista. Mukana luvuissa ovat lisäksi Suomalaisen Energiaosuuskunta (SEO) tiedot. (Öljyalan Keskusliitto 2011) Näiden lisäksi Suomessa on jonkin verran muita huoltoasemia ja liikennepolttonesteiden jakelupisteitä. Vuonna 2008 näitä olivat Gulf ja Ritoil ketjut, joilla oli miehitettyjä asemia sekä automaattiketju Ysi5. (Vesterinen 2009, 131)

Taulukosta 1 selviää yhtiöiden markkinaosuudet öljytuotteiden myynnissä vuonna 2010.

	<u>Bensiini %</u>	<u>Dieselöljy %</u>	<u>Kevyt polttoöljy %</u>	<u>Raskas polttoöljy %</u>	<u>Yhteensä % *</u>
ABC	27,6	11,4	0,0	0,0	9,7
Neste Oil	24,9	38,7	32,8	40,9	36,9
Seo	2,7	1,6	2,2	0,0	1,7
Shell	13,2	11,6	11,5	4,4	11,0
St1	13,5	9,3	11,6	5,2	9,5
Teboil	18,1	27,4	33,1	49,5	27,7
Muut	0,0	0,0	8,8	0,0	3,5
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Yhteensä % *: bensiini, dieselöljy, polttoöljyt, voiteluaineet, nestekaasu, lentobensiini, lentopetroli ja bitumit.

Taulukko 1. Markkinaosuudet öljytuotteiden myynnissä vuonna 2010
(Öljyalan Keskusliitto 2011)

Vuonna 2008 markkinajohtaja 36,7 prosentin osuudella öljytuotteiden myynnistä oli Neste Oil, toisena tuli Teboil 26,1 prosentin osuudellaan ja

kolmas oli Shell 11,8 prosentilla. Neste Oil oli markkinajohtaja myös bensiinin ja dieselöljyn myynnissä. Vuonna 2009 öljytuotteiden markkinaosuuksien tilanne säilyi kärkikolmikön osalta samana mutta toissa vuoden tilastoissa S-ryhmän ABC-ketjun onnistui kasvattamaan bensiinin myynnin markkinaosuutensa 26,2 prosenttiin edellisvuoden 23,4 prosentista ja ohittamaan näin Neste Oilin bensiinin vähittäismyynnin kärkipaikalta. (Öljy- ja Kaasualan Keskusliitto 2010, 47). Tuoreimmissa vuoden 2010 tilastoissa ABC-ketju kasvatti edelleen bensiinin myynnin markkinaosuuttaan 27,6 prosenttiin. (Öljyalan Keskusliitto 2011)

Seuraavaksi esitellään lyhyesti Suomen huoltoasema-alan merkittävät yritykset ja niiden historiaa. Näitä ovat suomalainen öljy-yhtiö Neste Oil, venäläisen Lukoil öljy-yhtiön nykyään omistama Teboil, suomalainen energiayhtiö St1 ja energiayhtiö St1 omistama Shell (St1 Energy). Tutkimuksen kohdeorganisaatioina toimivat S-ryhmän ABC-ketju ja Suomalainen Energiaosuuskunta (SEO) esiteltiin tarkemmin omassa työn osiossaan.

Neste Oil

Neste Oy perustettiin vuonna 1948 turvaamaan Suomen öljyhuolto. Nesteen ensimmäinen jalostamo käynnistyi Naantalissa 1957 ja 70-luvulla Neste nousi Suomen suurimmaksi yritykseksi. (Neste Oil 2011). Huoltoasematoimintaan Neste Oy tuli 70-luvun alussa, kun se osti puolet E- Öljyistä ja Kesoilista. 80-luvulla Neste hankki merkittävän omistusosuuden myös Unionista. Ensimmäinen Nesteen oma sinivihreä huoltoasema avattiin vuonna 1991. (Vesterinen 2009, 158)

Imatran Voima (IVO) ja Neste yhdistyivät vuonna 1998 Fortum-konserniksi. Vuonna 2004 Fortum Oil and Gas Oy jakautui Fortum Oil Oy:ksi (myöhemmin Neste Oil Oyj) ja Fortum Heat and Gas Oy:ksi, itsenäisenä yhtiönä Neste Oil listautui pörssiin vuonna 2005. Neste aloitti asemaverkostouudistuksen vuonna 2008. Jatkossa Neste Oilin

asemaverkosto koostuu Neste Oil -asemista, Neste Oil Express – asemista ja raskasta liikennettä palvelevista Neste Oil Truck -asemista. Neste Oililla oli vuoden 2008 lopussa Suomessa yhteensä 887 asemaa mukaan lukien raskaan liikenteen asemat. Lisäksi yhtiöllä oli 286 asemaa Suomen ulkopuolella. (Neste Oil 2011)

Teboil

Teboil harjoittaa Suomessa öljy- ja energiatuotteiden markkinointia, myyntiä, jakelua ja huoltoasematoimintaa. Teboil- huoltamoketjuun kuului vuoden 2009 lopussa yhteensä 344 liikepaikkaa. Teboilin historia juontaa vuodesta 1934, jolloin Helsinkiin perustettiin Trustivapaa Bensiini Oy. Paria vuotta aikaisemmin Viipuriin oli perustettu toinen öljy-yhtiö Suomen Petrooli Oy. 1940- luvun lopulla Trustivapaa Bensiini Oy:stä ja Suomen Petrooli Oy:stä tuli sisaryrityksiä. Syyskuussa 1966 Trustivapaa Bensiini Oy muutti nimekseen Oy Teboil Ab. Jo 70-luvulla alussa Teboil ja Suomen Petrooli olivat nousseet yhdeksi Suomen johtavista öljyalan yhtymistä. Vuonna 2005 Teboilin omistajaksi tuli venäläinen OAO Lukoil, joka 23.3.2005 solmitulla kaupalla osti yhtiöiden koko osakekannan. (Teboil 2010)

St1

St1 on suomalainen energiayhtiö. Yhtiöllä on Suomessa viisi bioetanolin tuotantolaitosta ja yhteensä yli 600 jakeluasemaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Puolassa. St1 historia alkaa vuodesta 1995 jolloin Suomeen perustettiin Greenergy Baltic Oy, jonka ensimmäisiä asiakkaita oli vuonna 1997 perustettu St1-ketju. Vuonna 2000 Greenergy Baltic Oy muutti nimensä Greeniksi ja hankki St1-tuotemerkin itselleen. Vuonna 2005 Station 1 Finland Oy vaihtoi nimensä St1 Finland Oy:ksi ja aloitti sähkön myynnin kuluttajille. Vuoden 2008 alusta yhtiö fuusioitui St1 Oy:öön. Vuonna 2007 oy Esso ab:n koko osakekanta siirtyi yritysjärjestelyn kautta St1 Holding Oy:lle. Yritysjärjestely tarkoitti käytännössä kaikkien oy Esso

ab:n toimintojen jatkumista St1 Oy:nä. St1 jatkoi laajentumistaan loppuvuonna 2010, jolloin St1 ja Shell solmivat kaupan Shellin Suomen ja Ruotsin liiketoimintojen myynnistä St1:lle. Kaupasta huolimatta Shell-huoltamot toimivat myös jatkossa Shell-liikemerkin alla. (St1 2010)

Shell

Vuonna 1911 perustettu oy Shell ab oli monikansallisen Shell-yhtymän suomalainen tytäryhtiö aina vuoteen 2010 saakka. Yhtiön lähes satavuotinen historia alkoi, kun suomalainen petrolintuonti osakeyhtiö Masut merkittiin kaupparekisteriin syksyllä 1911. Seuraavana vuonna Suomen Masutista tuli osa Royal Dutch/Shell – yhtymää. Tammikuun alussa 2010 Shell-huoltamoita ja miehittämättömiä myyntipisteitä oli kaikkiaan 325. Syksyllä 2010 Shell ja St1 ilmoittivat solmineensa kaupan Shellin Suomen ja Ruotsin liiketoimintojen myynnistä ST1:lle. Oy Shell ab toimii jatkossa nimellä St1 Energy Oy. Yritysjärjestelyistä huolimatta Shell huoltamot toimivat myös jatkossa Shell liikemerkin alla. (Shell 2010)

4.2 Toimialan määrittely ja markkinat, joilla kilpaillaan

Viime vuosien mittaan huoltoasemien kirjo on laajentunut ja ulottuu tänä päivänä miehittämättömistä automaattiasemista suuriin liikennemyymälöihin, joissa on tarjolla monenlaisia palveluja, kuten kahviloita ja ravintoloita sekä päivittäistavarakauppoja. Huoltoasemat tarjoavat edelleen myös autonhuoltopalveluja, vaikka huoltotoiminta onkin pitkälti siirtynyt autojen merkkihuoltoliikkeisiin, koska autojen monimutkaistunut tekniikka vaatii monesti erityisosaamista. (Öljyalan Keskusliitto 2011). Haastateltu kuvailee toimialaa näin:

”Eli siinä mielessä niin kyllähän tämmönen alan niin kun murros on menossa ja yhtenä syynä on varmaan sillon se, että kun me lähettiin tiettyjä traditioita, mitä alalla on ollu niin murtamaan just

tällä ABC-ketjulla. Että se muutti niin kun tavallaan näitä pelisääntöjä tässä osassa ja tää on niin kun semmonen murros, joka nyt on tuolla markkinoilla menossa. Eli kyllä aika tiukka peli on ja nythän tää meidän polttonestekauppa sinänsä, niin sehän on hyvin avointa kauppaa. Että tässä on hiilillä koko ajan, että mitä maksaa ja ihminen kulkee autolla, niin se voi siinä kattoo sitten missä minkin hintasta tavaraa on myynnissä. Eli siinä mielessä tää on kova. Ja sitten toisaaltahan tässä on myös sitten sellanen kilpailuaspekti, että on nää konseptien kilpailut. Eli meillä on ABC, sitten kilpailijoilla on eri, omia niin kun konseptejaan. Että se ei oo pelkästään nyt sitten se polttoneste, vaan että näissä konsepteissa on sitten tää kokonaispalvelutarjonta, jota siinä sitten myydään...” (SOK:n johtaja)

Vuodesta 2009 käyttöön otettu Tilastokeskuksen virallinen toimialaluokitus- 2008 määrittelee ajoneuvojen polttoaineen vähittäiskauppaan (4730) kuuluvaksi moottori- ajoneuvojen ja moottoripyörien polttoaineiden, voiteluaineiden ja jäähdytysnesteiden vähittäismyynnin. (Tilastokeskus 2010)

Huoltamotoimintaan (47301) luokitellaan perinteinen huoltoasematoiminta eli polttoaineiden myynti ja ajoneuvojen huoltoon ja korjaukseen liittyvät palvelut. Huoltamotoimintaan luokitellaan myös huoltamotoiminnan yhteydessä tapahtuva muu toiminta, jos sitä ei ole erotettu omaksi toimipaikakseen, kuten kahvila- ja elintarvikekioskien toiminta. Muun muassa laajamittainen kahvila- ja elintarvikekioskien toiminta erotetaan kuitenkin aina omaksi aktiviteetiksi ja luokitellaan sen mukaan. Tarkemmin huoltamotoimintaan kuuluu moottoriajoneuvojen, moottoripyörien ja veneiden polttoaineiden vähittäismyynti huoltamoilta, moottoriajoneuvojen voiteluaineiden ja jäähdytysnesteiden vähittäismyynti ja huoltamoiden yhteydessä tapahtuva moottoriajoneuvojen huolto, pesu ja korjaus. Polttoaineiden vähittäiskauppa automaateista (47302) on

eriytetty omaksi alaluokakseen, johon kuuluu polttoaineiden vähittäismyynti miehittämättömistä jakelupisteistä eli kylmäasemilta. (Tilastokeskus 2010)

Tilastokeskuksen toimialaluokitus- 2008 määrittelee huoltamotoimintaan kuulumattomiksi huoltamoiden yhteydessä toimivat kahvila-ravintolat (56102) ja kahvilat (56302) sekä laajan elintarvikkeiden myynnin (4711). Lisäksi omiksi toimialoikseen on eroteltu myös moottoriajoneuvojen erikoistunut korjaus ja huolto (45201, 45403) sekä moottoriajoneuvojen polttoaineiden tukkukauppa (46711). (Tilastokeskus 2010)

Saarisen (2008, 26) mukaan huoltoasemien ravintolatoiminnan ja erityisesti huoltamoiden päivittäistavara-kaupan kehittäminen on tämän päivän voimakas trendi huoltoasema-alalla.

”...markkina, jossa me ollaan, niin on vähän... Taikka tietyllä lailla se on erilainen versus siihen markkinaan, johon me tultiin. Sillonhan kilpailtiin 90-luvulla polttonesteillä, polttonesteen hinnoilla ja sitten polttonesteitten niin kun laatutekijöillä... Mutta kun katotaan markkinaa tänä päivänä, niin sen polttonestekaupan lisäksi niin tähän on tullu hyvin vahvasti mukaan niin kun huoltamokauppa. Ja huoltamokauppaan nyt sitten tänä päivänä kuuluu huoltamoitten yhteydessä oleva muu vähittäiskauppa ja ravintolakauppa. Että tuota, se kehys on niin kun S-ryhmän puitteissa sellanen, että jos meillä on reilu 1,7 miljardia se myynti, verollinen myynti, niin siitä puolet on polttonestekauppaa ja toinen puoli on muuta; 30 prosenttia on myymäläkauppaa ja sitten 20 prosenttia ravintolakauppaa.”
(ABC:n johtaja)

Suurien liikenneasemien yleistyminen on johtanut huoltoasemien toimialarakenteen muutokseen ja huoltoasemakaupan laajentumiseen päivittäistavara-kaupan ja ravitsemistoiminnan toimialoille. (Saarinen 2008,

2-3). Huoltoasema-alan luonne toimialana on muuttunut viime vuosina ja herääkin kysymys mistä huoltoasema-alalla sitten tarkkaan ottaen kilpaillaan tänä päivänä.

”Me kilpaillaan polttonesteistä, eli polttoaineista... Mistä kilpaillaan, niin kilpaillaan litroista. Eli se on kaikille ihan yhtä tärkeä. Litrat on siinä mielessä tärkeitä, että tämä on voluumibisnestä, mitä enemmän litroja ostat, niin sen halvemmalla saat.... Eli litroista kilpaillaan, markkinaosuuksista kilpaillaan ja tietysti on brändien välistä kilpailua, mielikuvatekijää. Varsinkin nyt, kun mennään tähän yhä enemmän ekologisiin polttonesteisiin. Ja kilpailussa on kyse myös parhaista liikepaikoista. Eli jos ajatellaan sitä, että miten tomonen asema menestyy, niin se menestyy... Tai ihan näillä perusedellytyksillä; Sen täytyy olla hyvällä paikalla.... Mutta tuota, vielä mistä kilpaillaan, niin autoilijoista, perheistä.” (SEO:n toimitusjohtaja)

”No, tietysti asiakkaitten sieluista kilpaillaan, mutta ne kilpailun välineet on määrä, laatu ja hinta. Ja tietysti kategoriassa palvelu. Määrä tarkoittaa sitä, että kuinka tiheessä sulla, kuinka taajaan sulla on verkosto Suomessa. Jos ei oo kuin siellä täällä, niin kanta-asiakassuhteita ei voi syntyä. Mut jos verkoston määrä on iso, riittävä, niin sillan kanta-asiakkuuksia syntyy. Ja tuo laatu-homma on taas sitten sellanen, että kun laadun hoidat kunnialla läpi, niin sulla on kanta-asiakkaita. Mut jos paikat on huonossa kunnossa, tavarat on jatkuvasti loppu, että on puutteita. Myydään ei oo:ta, ei oo oikein hyvää asiaa. Ja sitten kun tää kehys jossa toimitaan huoltamokaupassa, niin täällä ei enää tänä päivänä voi olla kalliita hintoja. Ennen huoltoasematavarat makso ihan älyttömästi, mutta tänä päivänä se ei oo enää mahdollista.” (ABC:n johtaja)

Suomi on harvaan asuttu maa, jossa hyvin toimivalla liikenteellä on tärkeä merkitys yhteiskunnan ja talouselämän toimivuudelle. Pitkät etäisyydet vaikuttavat omalta osaltaan myös liikenteen määriin. Bensiini ja dieselöljy ovat tieliikenteen pääpolttoaineita ja näitä polttoaineita kehitetään jatkuvasti ottaen huomioon energia- ja ilmastopoliittiset tavoitteet kuten uusiutuvan energian käytön lisääminen. (Öljyalan Keskusliitto 2011). Haastateltavat kommentoivat kysymystä: Mikä ohjaa huoltoasema-alan kilpailua tänä päivänä ja tulevaisuudessa seuraavasti:

”Kyllähän se hinta ohjaa, että tää ala on erittäin hintaherkkä. Netissä on tämmönen polttoaine.net ja se on yllättävän suosittu sivusto. Ja joka päivä lehdet kirjottaa jatkuvasti 100 halvinta asemaa, vertailuja tehdään. Bensan hinta, öljyn hinta on jatkuvasti uutisissa, niin sanotaan näin, että ilman, että hinta on kilpailukykyinen, tällä alalla ei voi menestyä. Sitten ne litrat jää tosi pieniksi. Ja mikä huomenna sitten ohjaa, niin tästä päästään ehkä yhteen asiaan, mitä on pakko sivuta tässä, niin tämä biovelvote. Eli entistä ympäristöystävällisemmät polttoaineet tulee ohjaamaan kilpailua. Eli tää tuotevalikoima asemilla tulee eriytymään jonkin verran.” (SEO:n toimitusjohtaja)

”Mikä ohjaa kilpailua tänään ja huomenna, kysyntä ohjaa.” (ABC:n johtaja)

”Kyllä mä luulen, että se on tää kuluttajan, niin kun yleensäkin sitten, ett ainahan puhutaan asiakaslähtösydestä, mutta yleensä vaan sitten se, jonka tarjonta sitten parhaiten asiakkaisiin ja kuluttaja niin kun liikkeisiin niin törmää, se siinä pärjää. Että kyl mä niin kun näen, että se on tää, että miten tää liikkuvuus Suomessa niin kun on ja tapahtuu. Ja miten ihmiset liikkuu niin se ohjaa kyl sitä hommaa.” (SOK:n johtaja)

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että huoltoasema-alan markkinassa ja kilpailussa on kysymys ensinnäkin polttonesteistä ja niiden hinnoista mutta samalla merkittävä rooli tämän päivän toimialalla on myös huoltoasemien kokonaispalvelutarjonnalla eli huoltamokaupalla kuten vähittäis- ja ravintolakaupalla. Tämä on omalta osaltaan luonut eri konseptien ja brändien välisen kilpailuasetelman. Samalla huoltoasema-alalla kilpaillaan myös parhaista liikepaikoista ja kattavasta asemaverkostosta. Haastateltujen mukaan huoltoasema-alan kilpailua ohjaa tänä päivänä ja tulevaisuudessa polttoaineiden hinnat, kuluttajien kysyntä, ympäristöystävällisemmät polttoaineet ja ihmisten liikkuminen.

4.3 Osuustoiminta kilpailuedun lähteenä huoltoasemalalla

Kilpailu huoltoasema-alalla on ollut viime vuosina erittäin kovaa ja vuoden 2006 lopulla suomalaisessa polttonestekaupassa käynnistyi rakennemuutos. Haastateltu kuvailee huoltoasema-alan nykyistä markkinatilannetta näin:

”...tänä päivänähän on näin, että tää mennyt vuosikymmen on ollut huoltamokaupan kilpailussa erittäin tiukka Suomessa. Sitä osottaa se, että täältä on Esso joutunut lähtemään pois ollen aikasempina vuosina niin tuota, lähes neljänneksen markkinaosuudella niin tuota, Suomessa. Ja nyt kun markkinaosuus sitten tippu tuonne 10 – 11 tietämiin, niin he niin kun katso, että nyt on viisasta poistua... No sitten tuota niin, täältä on automaattiasemaketju JET, eli Conocon yhtiö... Conocon, joka on niin kun globaalisti iso firma, niin ne on joutunut perääntymään täältä Suomesta ja nythän parasta aikaa juuri niin tuota, Shell on ilmoittanut tänä vuonna, että he lähtevät täältä ja Ruotsista pois... Niin tää osoittaa sen, että markkina on todella ahdas.” (ABC:n johtaja)

Kireästä kilpailusta huolimatta osuuskuntamuotoiset S-ryhmän ABC-ketju ja Suomalainen Energiaosuuskunta (SEO) ovat onnistuneet säilyttämään ja vuonna 2010 jopa hieman kasvattamaan markkinaosuuksiaan. Tässä tutkimuksen alaluvussa selvitetään mitkä eri tekijät tuovat kohdeorganisaatioina toimiville S-ryhmän ABC-ketjulle ja Suomalaiselle Energiaosuuskunnalle (SEO) kilpailuetua.

Spearin (2000, 507) mukaan osuustoiminnan kilpailuetu liittyy osuustoiminta yritysten ominaispiirteisiin, jotka antavat osuustoiminnalle taloudellista ja sosiaalista etua suhteessa muihin yritysmuotoihin. Skurnik (2005, 265) näkee osuustoiminnallisilla arvoketjuilla keskeisiä omintakeisia erityisominaisuuksia ja siten kilpailuetuja, joilla ne voivat taitavasti toimiessaan erottua niin laadullisesti kuin kokonaistehokkuudeltaan tarjolla olevista muista vaihtoehdoista.

Gamblen ja Thompsonin (2009, 4) mukaan löytyy neljä todistettua strategista lähestymistapaa erottaa yritys kilpailijoistaan ja voittaa näin kestävä kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin. Kolme ensimmäistä yrityksen strategisista vaihtoehdoista ovat niin kutsuttuja yleisiä strategioita. Yleiset strategiat edustavat porterilaista strategianäkemyksestä, joka perustuu yrityksen asemointiin ulkoisten kilpailuvoimien suhteen. Porter (1985, 25) nimeää nämä strategiat kustannusjohtajuuden, differoinnin ja keskittymisen strategioiksi. Neljäs strateginen lähestymistapa perustuu resurssiperusteiseen näkemykseen, jossa yrityksen resurssit, kyvykkyydet ja osaaminen nähdään perustana yrityksen kilpailuedulle. (Gamble & Thompson 2009, 47)

4.3.1 Osuustoiminta itsessään kilpailuetuna

Osuuskunta eroaa merkittävästi muista liiketoiminnan muodoista siinä, että se ei tavoittele ainoastaan voittoa. Osuustoimintaa voisikin luonnehtia kolmanneksi tieksi perinteisten poliittisten talousjärjestelmien kapitalismin

ja kommunismin rinnalla. Lahden (2001, 88) mukaan kommunistinen komentotalous koki oman mahdottomuutensa ja kapitalismi kärsii kasvun puutteesta. Kolmas tie huomioi samaan aikaan maapallon resurssien niukkuuden sekä väestön tarpeet ja pyrkii sopeuttamaan nämä yhteen oikeudenmukaisemmin ja kestäväää kehitystä aikaansaaden. Lahden (2001, 89) mukaan kolmas tie- vaihtoehto sopii erittäin hyvin osuustoiminnan periaatteisiin ja Lahti pitää tätä samalla myös merkittävänä osuustoiminnan kilpailuetuna. Haastatellut luonnehtivat osuustoiminnallisuutta itsessään kilpailuetuna seuraavanlaisesti:

”No, osuustoiminnassahan on tietysti se, että kun on ryhmä ja sitten tuota niin, jos kuuluu, taikka tuntee kuuluvansa ryhmään, niin sillohan tuota, syntyy niin kun se ajatus, että me ollaan niin kun osuustoimintalaisia. Ja vielä ei ole niin kun välttämättä syntynyt mitään tällaista etua itselle, kuuluu vaan ryhmään. Mutta sitten, kun ryhmä alkaa käyttäytyä sillä lailla, että ne ryhtyy suorittamaan yhteisiä hankintoja ja niin edelleen, sit tulee nämä kilpailuedut. Mutta jos on tällainen passiivinen osuustoimintaryhmä, niin ei oo kilpailuetua. Mutta semmonen osuustoimintaryhmä, joka toimii aktiivisesti, sieltä tulee silloin kilpailuedut.” (ABC:n johtaja)

Osuustoiminta on yksi taloudellisen yhteistoiminnan muoto. Skurnik (2002, 104) kuvailee osuustoimintaa ikivanhaksi tavaksi saavuttaa yhdessä asioita, jotka olisivat muuten yhden yksittäisen yksilön lähes mahdotonta saavuttaa.

”kun puhutaan tästä näin, tästä niin kun osuustoiminnasta, että miten se määritellään niin tuota, tekisi mieli sanoo vähän puolileikillään, mutta siinä on niin kun puolitotuus, että siinä on aina taustalla joukko hyväntekijöitä. Ne ei oo riistäjiä, kun se on vastakohta hyväntekijä – riistäjä. Että joukko hyväntekijöitä,

*joitten tarkoituksena on sillä lopputuotteella tehdä hyvää.”
(ABC:n johtaja)*

Skurnikin (2002, 104) mukaan osuuskunnan keskeisiä periaatteita ovat, että se on kaikille avoin ja jäsenmäärältään rajoittamaton. Vaihtoehtona voiton tuottamiselle sijoitetulle pääomalla, osuuskunta tuottaa etuja palvelujen muodossa sen jäsenistölle.

”No, ei, ei se kuluttajalle, ei se niin kun sillä tavalla, joka menee tonne asemalle ostamaan tavaraa, niin meneekö se sit osuustoimintayritykseen ostaan vai osakeyhtiöön Onko sillä nyt sit merkitystä. Mä sanosin pikemminkin niin, että tota, kyllä kaikilla yhtiöllä on mahdollisuus... Tai yhtiömuodosta riippumatta voidaan niitä kilpailuetujakin tehdä. Että ehkä kilpailuetuna suhteessa näihin kauppiaisiin, tai tavallaan niin kun tällä puolin, että business to business. Elikkä jos tässä nyt on bensinikauppias, joka on tekemässä viiden vuoden sopimusta just, kun se vanha päätty. SE miettii, että hei, teenkö mä sen nyt sitten tän pelurin, elikkä ST:n kanssa, teenkö mä sen Nesteen, Teboilin kanssa. Niin sitten ne antaa tää SEO, niin nehän on osuuskunta, aivan. Mähän pääsen ite päättämään niistä asioista ja siinä kauppiaat päättää. Sit siinä porukassahan se voi olla ja varmasti onkin kilpailuetu.” (SEO:n toimitusjohtaja)

Haastateltujen mukaan osuustoiminta ei tarjoa itsessään mainittavaa kilpailuetua. Osuustoiminnan taustalla vaikuttavat kuitenkin selkeästi periaatteet ja arvomaailma, jonka perustalle osuustoiminta rakentuu ja se voi omalta osaltaan olla myös osuustoiminnan vahvuus. Kansainvälisen Osuustoimintaliiton (ICA) listaamien osuustoimintaperiaatteiden taustalla olevat yhteiskunnalliset perusarvot ovat: omatoimisuus, omavastuisuus, demokratia, tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja solidaarisuus. (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2009)

4.3.2 Organisaatiomuoto kilpailuedun lähteenä

Osuuskuntalaki määrittelee lähtökohtaisesti osuuskunnan tarkoituksen. Osuuskuntalain mukaan osuuskunnan tarkoituksena on sen jäsenistön taloudenpidon tai elinkeinon tukeminen harjoittamalla taloudellista toimintaa siten, että osuuskunnan jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluja. (Mähönen & Villa 2006a, 7)

Osuustoiminnan tila huoltoasema-alalla ja toisaalta osuustoiminnan historia Suomessa osoittavat osuuskunnan olevan kilpailukykyinen ja menestyvä yritysmuoto. Skurnikin (2005, 261 & 272) mukaan erityisesti suomalaisuus on osuustoiminnalle tärkeä kilpailuvaltti ja tätä kilpailuetua on hänen mukaansa syytä varjella. Kotimaisuuden merkitys ilmenee selkeästi myös haastatteluissa:

”Meidän yritysetu niin on suomalaisuus; Eli asiakkaat on Suomessa, toimintaa on Suomessa, omistus on Suomessa. Myytävät aineet on täällä jalostettu, Paikallisuus on meille hyvin tärkeä. Täällä on paikallisia yrittäjiä, jotka huolehtii niistä paikallisista tarpeista ja sovittaa sen oman tarjontansa siihen paikalliseen kysyntään.” (SEO:n toimitusjohtaja)

Myös paikallisuuden tärkeys osuustoiminnassa nousee esiin. Tuomisen et al. (2006, 12- 16) mukaan paikallisuus ja alueellisuus ovat keskeisiä tekijöitä suomalaisten kuluttajaosuuskuntien toiminnassa.

”yritysmuodosta tuleva etu on nimenomaan tää paikallisuus asiakkaille. Koska he omistaa sen, niin he kokevat sen myös läheiseksikin. Jos se yhtiö osaa toimia sillä lailla.... Ja se on ehkä sellanen kilpailuetu. Ja täällä Suomessa kun meillä on alueosuuskaupat ja alueosuuskauppojahan omistaa ne asiakkaat siellä alueella. Ja alueosuuskaupat omistaa sitten SOK:n. Eli se lähtee sieltä ja sillon tullaan siihen, että meillä on

mahdollisuus, kun meillä on asiakasomistajakunta siellä kentällä, joille me myydään tuotteita, niin saavuttaa sitten, että meidän pitäisi pystyä parhaiten kykenemään palvelemaan niitä asiakkaita sillä alueella.” (SOK:n johtaja)

Haastattelut tukevat Tuomisen et al. (2006, 9- 16) näkemyksiä paikallisuuden ja alueellisuuden merkityksestä sekä roolista osuuskuntien liiketoiminnassa. Tuomisen et al. (2006, 12- 16) mukaan yksi keskeinen etu olemalla paikallinen ja alueellinen liittyy mahdollisuuteen hyödyntää paikallista asiakastuntemusta. Toinen paikallisuuden ja alueellisuuden etu liittyy osuuskuntien hallinnoinnin maantieteelliseen läheisyyteen. Kolmantena olemalla paikallisia ja alueellisia toimijoita, osuuskunnat voivat mukautua helpommin ympäröiviin olosuhteisiin ja vastata näin asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin.

Kotimaisuuden ja paikallisuuden korostaminen nousevat selkeästi esiin kummankin kohdeorganisaation liiketoiminnassa. Huoltoasema toiminnassaan Suomalainen energiaosuuskunta (SEO) korostaa kolmea heille tärkeää asiaa, jotka ovat: suomalaisuus, paikallisuus ja yrittäjävetoisuus. (SEO 2011). S-ryhmän ABC-ketjulla on puolestaan Suomen ensimmäisenä huoltamot toimialan yrityksenä Suomalaisen Työn Liiton Avainlippu-merkin käyttöoikeus. (ABC 2011)

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että osuuskuntien kotimaisuudella ja paikallisuudella on merkittävä rooli osuustoiminnassa huoltoasema-alalla. Kotimaisuus ja paikallisuus voidaan nähdä selkeinä organisaatiomuodosta johtuvina kilpailuetuina huoltoasema-alan osuuskunnille suhteessa muihin toimialan yrityksiin. ABC-ketjun tapauksessa S-ryhmän omistavat vajaat kaksi miljoonaa asiakasomistajaa ja S-ryhmä muodostuu 22 itsenäisestä alueosuuskaupasta sekä niiden omistamasta Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK). (S-ryhmä 2011). Suomalainen energiaosuuskunta (SEO) on puolestaan

kauppiasosuuskunta, jonka omistavat SEO: n paikalliset jäsenkauppiaat. (Laitinen 2008, 129)

Muihin yritysmuotoihin verrattuna osuuskunnista voidaan löytää lukuisia eroavaisuuksia. Laurinkarin (2004, 32) mukaan kaikilla osuuskunnilla on kaksi yhteistä piirrettä. Ensimmäinen on kaksoisluonne toisaalta henkilöyhteisöinä ja toisaalta taloudellisina yrityksinä. Toinen liittyy osuuskuntien perustehtävään eli jäsentalouksien tukemiseen. Osuuskunnat eroavat muista yritysmuodoista erityisesti siinä, että osuuskuntien omistajat, päättäjät ja asiakkaat tai työntekijät ovat samoja ihmisiä. Erona voittoa tavoitteleviin ja kaupallisiin organisaatioihin on, että niissä pääoman sijoittajat, yrityksen toiminnasta päättävät ja itse asiakkaat ovat eri henkilöitä ja äänioikeus sekä voitonjako määräytyvät sijoitetun pääoman mukaan. Haastatellut luonnehtivat osuustoiminnan eroavaisuuksia seuraavasti:

”Osuustoimintayrityksen ja osakeyhtiön tärkein ero ehkä on siinä, että osakeyhtiön tehtävänä on tuottaa voittoa omistajilleen. Ja osuuskunnan tehtävänä on taas tuottaa jäsenilleen heidän tarvitsemansa palvelut mahdollisimman tehokkaasti ja edullisesti. Ja mikäli toiminnasta jää ylijäämää, niin se palautetaan takaisin jäsenille. Eli ei ole tarkoitus sitä osuustoimintayhtiötä itsessään niin kun vaurastuttaa, kerätä pääomia. Ei oo tarkoitus tuottaa voittoa mitenkään erityisesti, vaan päinvastoin, tuottaa ne palvelut ja todella kaikki todella mahdollinen ylijäämä palautetaan takasin sinne kauppiaille.”
(SEO:n toimitusjohtaja)

Skurnikin (2005, 265) mukaan yksi keskeisimmistä osuustoiminnan kilpailueduista liittyy juuri tämän yrittämismallin lähtökohtana olevaan asiakas-/ jäsenomistajuuteen. Tämä ilmenee selkeästi myös haastatteluissa:

”Meillä on ihan keskeinen kilpailuetu tämä bonus. Me ollaan bonusperheessä mukana niin tuota, se niin kun varmistaa tämän.” (ABC:n johtaja)

”...tässä meidän alueella se siinä mielessä, niin kun mä kuvasin tossa, että verrattuna pörssiyrityksiin, niin meillä ei oo sitä, meillä on se oma niin kun tuo, että se kaikki voitto, mikä tulee tai se etu, niin ne menee asiakasomistajille. Eli meidän asiakkaillemme. Se on yks niin kun semmonen selkee yritysmuodosta tuleva...etu..” (SOK:n johtaja)

Watkinsin (1990, 55) mukaan taloudellinen etu on tärkein liittymismotiivi osuuskuntien jäsenten suurelle enemmistölle ja käytännössä ihmiset mittaavat jäsenyyden arvoa osuustoiminnan taloudellisen suorituskyvyn mukaan. Haastatteluissa nousee esille myös huoltoasemakonseptin merkitys ABC-ketjulle:

”tää meidän konsepti, joka meillä on, niin se on se meidän iso, että siinä yhdistyy nää kolme isoa osa-alueita. Se on se yks kilpailuetu, keskeinen. Ja sitten se, että ne kolme asiaa johdetaan aina yhden hatun alta aina per yksikkö. Että jokaisessa näissä osioissa ei ole omaa johtajaansa ja omaa ketjuansa, vaan se on yks, joka vetää sitä.” (SOK:n johtaja)

Vuonna 1998 S-ryhmä päätti perustaa täysin uuden omaa tunnusta käyttävän ABC-liikennemyymälä ja ABC- automaattiasemaketjun. Ketjun tehtävänä oli keskittyä kauppa-, ravintola, virkistys- sekä autopalvelujen tarjontaan eli konseptin tarkoituksena oli kokonaisvaltainen autolla liikkuvan ihmisen palvelu. (Herranen 2004, 305)

SEO korostaa puolestaan huoltoasematoiminnassaan lähinnä autoilijoiden ja autojen palvelua. Toiminnassaan SEO painottaa huoltoasemiensa

yrittäjävetoisuutta, jonka he näkevät myös osuuskunta organisaatiomuodon kilpailuetuna.

”se tarjoaa silloin, kun tällöinen omistajakauppias valitsee sen yhtiön, sen lipun. Silloin puhutaan lippukodista. Mikä lippu siellä liehuu, mitkä on niiden värit. Niin silloin me saadaan, mulla on ainut kuitenkin. Ainut, jolta e kauppias voi valita. Muut on osakeyhtiöitä ja ABC:lle ei pääse, niin silloin tota, meillä on selkee kilpailuetu. Ja jos me ei olisi kilpailua, että me oltais vain pieni osakeyhtiö, niin tota, minkä takia ne kauppiaat tänne tulisi. Että kyllä se melkein, se on se meidän tärkein kilpailu, jolla me saadaan näitä uusia yrittäjiä.” (SEO:n toimitusjohtaja)

Normarkin (1996, 430) mukaan on tärkeää nostaa esiin osuustoiminta organisaatioiden erityispiirteitä. Osuuskunnat ovat pääosin niiden omien jäsenten omistamia ja tämän vuoksi osuuskunnat eivät ole esimerkiksi valtion instituutioiden tai ulkoisten sijoittajien kontrolloimia. Tämä nousi esiin myös haastatteluissa.

”...tällöiset osuustoimintayksiköt on hyvin vaikeaa vallata. Tai edes nurkata, koska esimerkiksi meidän säännöt on semmosia, että jäsen voi olla jäsen vain yhden yhtiön kautta. Hän ei voi perustaa useita yksiköitä ja olla tavallaan niin kun.... Että olisi kolme asemaa, niin hänellä olisi kolme jäsenyyttä, se ei mene sillä lailla. Vaan että hänellä voi olla vaan yks jäsenyys. Ja tätä asennetta, kaikilla osuuskunnan jäsenillä on aidosti mahdollisuus osallistua päätöksen tekoon.” (SEO:n toimitusjohtaja)

4.3.3 Osuuskuntien kilpailustrategioista

Porterin (1985, 9- 10) mukaan kilpailuetu on vapailla markkinoilla toimivan yrityksen menestyksen ydin ja kilpailuedun perimmäisenä lähtökohtana on

arvo, jonka yritys kykenee tuottamaan asiakkaalleen. Porter (1985, 24) näkee, että yrityksen keskimääräistä paremman menestymisen perustana on pitkällä aikavälillä pysyvä kilpailuetu. Vaikka yrityksellä voi olla koko joukko vahvoja tai heikkoja puolia kilpailijoihinsa nähden, kilpailuetua yrityksellä voi olla periaatteessa kahdentyyppistä: alhaiset kustannukset tai differentointi. Kun nämä kaksi kilpailuedun tyyppiä yhdistetään toimintakenttään, jolla yritys pyrkii kilpailuetuaan hyödyntämään, saadaan kolme perusstrategiaa, joiden avulla yritys voi saavuttaa keskimääräistä paremman menestyksen.

Porter (1985, 25) nimeää yleiset kilpailustrategiat kustannusjohtajuuden, differoinnin ja keskittymisen strategioiksi.

Porterin (2006, 70) mukaan kilpailustrategian valinnan taustalla vaikuttaa kaksi perusasiaa, joista ensimmäinen on toimialan rakenne. Kilpailun luonne vaihtelee suuresti eri aloilla ja kilpailustrategian on pohjauduttava toimialan rakenteen ja sen muutosten ymmärtämiseen. Toinen perusasia strategian valinnassa on yrityksen asemointi. Asemointi käsittää yrityksen koko lähestymistavan kilpailuun toimialalla ja asemoinnin ytimenä on juuri kilpailuetu.

Haastatellut kommentoivat kysymystä kilpailustrategioiden eroavaisuuksista osuuskuntien ja muiden yritysmuotojen välillä seuraavasti:

"Ehkä sitä voidaan ajatella, että eri toimialoilla on vähän eri tavalla. Kyllähän kustannusjohtajuusstrategia on meillä, se on meillä päivittäistavarakaupassa, käyttötavarakaupassa hyvin vahva. Ja samoin se on myös meidän polttonestekaupassa."
(SOK:n johtaja)

"Kyllä eroavat. Eli niin kun tossa aikasemmin jo todettiin niin tuota, tää ydin on siinä, että me tuotetaan niin kun palveluita,

tuotteita ja palveluita asiakasomistajille niin kannattavasti. Ja sitten taas niin kun yksityinen sektori, tai niin kun pääomasektori, missä yksityisyrietykset niin ne lähtee siitä, että millä tarjonnalla, millä toimintatavalla, minkälaisella fokuosoinnilla niin saa niin kun pääomalle parhaan tuoton. Tää on niin kun se ero.” (ABC:n johtaja)

Jussilan et al. (2008a, 32) mukaan yleisesti ottaen osuuskuntien strategiatyö eroaa merkittävästi sijoittajaomisteisten yritysten strategiatyöstä. Osuuskuntien tarkoituksena ei ole tuottaa voittoa sijoittajaomistajilleen kuluttajien kustannuksella vaan osuuskunnan tehtävänä on toimia työkaluna kuluttajille, jotta he voivat maksimoida arvoa heille itselleen.

”Ei välttämättä, mä sanoisin just, että ei välttämättä. Koska ei se, että on erilainen yhtiömuoto, niin se ei tarkoita sitä, etteikö voisi eriyttää näitä palveluita. Keskittyä johonkin niin kun omaan vahvuusalueeseen, olla kustannus. Niin kun me esimerkiksi mielestämme ollaan kustannusjohtaja, jos joku tekee, että hän tekee vielä halvemmalla, niin terve tuloa viivalle... Mutta tota kuitenkin, varmasti pystyy osuuskuntamuotonen oleen kustannusjohtaja. Varmasti pystyy differoitumaan. Eli jos nyt pitäisi vastata ihan yhdellä sanalla, niin eroavatko strategiat jos verrataan muuhun yritysmuotoon, niin eivät. Osuuskunta vaan antaa niin kun joitain semmosia mahdollisuuksia, mitä perinteisillä yhtiöillä ei oo. Esimerkiksi just tän toisen, tää bonusjärjestelmä, niin perinteisen yhtiön on tosi vaikee antaa niitä.” (SEO:n toimitusjohtaja)

Haastatteluissa korostui erityisesti kohdeorganisaatioiden vahva kustannusjohtajuudenstrategia. Haastattelujen mukaan kustannusjohtajuus on vahvalla pohjalla kummassakin kohdeorganisaatiossa. Tämä selittyy varmasti osittain jo osuuskunnan tarkoituksen vuoksi. Mähösen ja

Villan (2006a, 4-5) mukaan osuuskunnan pääasiallisena tarkoituksena on sen jäsenten talouden tai elinkeinon edistäminen. Skurnikin (2002, 104) mukaan vaihtoehtona voiton tuottamiselle sijoitetulle pääomalla, osuuskunta tuottaa etuja palvelujen muodossa sen jäsenistölle ja osuuskunnassa jäsenille tarjottavien tuotteiden ja palveluiden hinta pyritään pitämään aina lähellä omakustannushintaa. (Laurinkari 2004, 32)

Haastattelut tukevat Hansmannin (1999, 389–393) näkemyksiä siitä, että osuustoiminnassa on omalta osaltaan kyse transaktiokustannusten eli vaihdannan kustannusten kuten esimerkiksi sopimusten tekemisen ja valvonnan kustannusten vähentämisestä. Hansmannin mukaan liiketoiminnan organisoiminen osuuskunnan muotoon on taloudellisesti järkevää ja osuuskunta voi saavuttaa hyötyjä tai kilpailuetuja liiketoiminnan transaktiokustannuksissa suhteessa muihin yritysmuotoihin.

Noudattamalla taas toista yleisistä kilpailustrategioista eli differoinnin strategiaa kuluttajaosuuskunnat voivat myös saavuttaa kilpailuetua suhteessa sijoittajaomisteisiin yrityksiin. Jussila et al. (2008a, 35) nostavat tässä esiin kenties ainutlaatuisimman kuluttajaosuuskuntien ominaisuuksista eli tilikauden jälkeiset pääoman palautukset. Haastatteluissakin esiin nousutta bonusjärjestelmää ja juuri tilikauden jälkeisiä pääoman palautuksia eivät muut yritysmuodot voi helposti kopioida, mikä tuo omalta osaltaan kestävästä kilpailuetua osuuskunnille.

Haastattelujen perusteella ei voida varmasti todeta, että kilpailustrategiat eroaisivat merkittävässä määrin osuuskunnan ja muun yritysmuodon välillä. Osuuskunta voi muiden yritysmuotojen tavoin noudattaa, joko kustannusjohtajuuden, differoinnin tai keskittymisen strategiaa. Organisaatiomuotona osuuskunta kuitenkin tarjoaa myös sellaisia mahdollisuuksia ja resursseja toteuttaa kilpailustrategioita, mitä perinteisillä yhtiöillä ei ole. Petersonin ja Andersonin (1996, 372- 376) mukaan strategian valinta tulisi yhdistää aina läheisesti yrityksen haluamien tavoitteiden saavuttamiseen. He muistuttavat, että

osuuskuntien tapauksessa osuuskunnan tavoitteena on maksimoida arvoa sen jäsenille. Sijoittajaomisteisilla yrityksillä ei ole tätä objektiivista funktiota vaan niiden oletetaan ainoastaan maksimoivan tasaisia tuottoja yritykselle.

4.3.4 Kohdeorganisaatioiden keskeiset kilpailuedun lähteet

Kilpailu huoltoasema-alalla on ollut viime vuosina kovaa. 2000-luvulla erityisesti S-ryhmän ABC- ketjun aggressiivinen laajentuminen on muuttanut Suomen maantiekuvaa. Samaan aikaan vanhoja alan yrityksiä kuten, Shell ja Esso, on vetäytynyt Suomen markkinoilta. Suomessa oli vuoden 2009 lopussa yhteensä runsaat kaksi tuhatta huoltoasemaa. (Öljyalan Keskusliitto 2011)

”useamman vuoden peräkkäin niin kokonaispolttolitrat Suomessa on laskenut niin kun vuodesta toiseen. Eli tavallaan supistunut markkinat sillä tavalla, kun määrittelee. Ja erittäin kilpailulla. Suomessa on noin 2100 jakeluasemaa ja aika monet alalla toimijat on sitä mieltä, että siinä on kolmasosa liikaa. Joku on sanonutkin, että noin 700 asemaa on liikaa.” (SEO:n toimitusjohtaja)

Huoltoasema-alalla toimii tällä hetkellä kuusi merkittävää yritystä, jotka ovat: Neste Oil, S-ryhmän ABC-ketju, Teboil, St1 ja St1 Energy (Shell) sekä Suomalainen Energiaosuuskunta (SEO). Vuonna 2010 osuuskuntamuotoisten ABC-ketjun ja SEO:n markkinaosuus bensiinin myynnistä oli yhteensä noin 30 prosenttia ja asemien yhteenlaskettu määrä lähes 600. Seuraavaksi paneudutaan haastateltavien näkemyksiin SEO:n ja S-ryhmän ABC-ketjun keskeisimmistä kilpailuedun lähteistä suhteessa kilpailijoihin.

SEO

Tutkimuksen toinen kohdeorganisaatio Suomalainen energiaosuuskunta (SEO) on toiminut Suomen huoltoasemamarkkinoilla jo yli 30 vuotta. SEO perustettiin vuonna 1978 yksittäisten kauppiaiden voimin. Vuoden 2011 alussa asemaverkoston kuuluu lähes 200 asemaa ja liiketoiminnassaan SEO noudattaa tällä hetkellä kasvustrategiaa. (SEO 2011)

”kehitys on ollu sellanen nyt viimeset vuodet, että yhtiön hallitus on ensinnäkin päättänyt, että meillä on kasvustrategia: Pitää saada asemia lisää, litroja lisää, markkinaosuutta lisää ja kaikkea on saatu.” (SEO:n toimitusjohtaja)

Kun Shellin liiketoiminnot siirtyvät osaksi St1 liiketoimintaa, tulee Suomalaisesta energiaosuuskunnasta (SEO) Suomen polttoainetoimittajista vanhin yhtäjaksoisesti samoissa käsissä oleva yritys. (SEO 2011)

”...lähinnä SEO kilpailee autoilijoista, että pyritään keskittymään autoilijoita ja autoja niin kun, tai niihin kohdistuviin palveluihin. Ei niinkään sipsipussien hintoihin taikka, että meiltä saa vehnäjauhoo joka asemalta, se ei oo se pointti....tänä päivänä mä luulen, että yhtiö on vakiinnuttanut asemansa ja sen aseman määrä, siis jakeluasemien määrä on suurempi kuin koskaan, että meillä on noin pari sataa asemaa kaikkialla Suomessa... ja tosiaan se asemamäärä on suurempi, kun se on ollu 30-vuotisessa historiassa kertaakaan. Että meillä on 200 asemaa ja me ollaan aika kiinnostuneita niin kun itsenäisten kauppiaiden keskuudessa... Se on puhtaasti kotimainen, sillä ei oo taseessa lainkaan korollista vierasta pääomaa, pitkäaikasta pääomaa. Tuollai yleisarviona velaton yhtiö...” (SEO:n toimitusjohtaja)

Haastattelun mukaan SEO kilpailee erityisesti autoilijoista, eli SEO pyrkii keskittymään juuri autoilijoita ja autoja kohdistuviin palveluihin. Haastateltu

kommentoi kysymystä Suomalaisen Energiaosuuskunnan (SEO) keskeisimmistä kilpailueduista näin:

”kyllä se lähtee sieltä meidän yrittäjyydestä. Me ollaan aina se yrittäjä ja sitten nää arvot. Kasvavan yrittäjän suomalainen paikallinen maanläheinen vastuullinen, antaa parempaa palvelua.... Mutta siis se mun viesti on se, että se paikallinen yrittäjä sovittaa ne palvelut siihen paikkakunnille sopiviksi. Niin siinä on niin kun tän firman menestymisen avain ja nimenomaan yrittäjien avulla... Ja sitten taas mitä kuluttajiin tulee kilpailuetutelijänä, niin me ollaan kuitenkin oikeastaan niin kun... No, ABC on varmaan suomalainen, mutta me mielellään markkinoidaan, että me ollaan niin kun ainut täysin suomalainen jakeluyhtiö, sinivalkoset värit.... tuolla on monenlaista värien kirjoja, monenlaista keltaista ja oranssia ja punasta ja vaikka mitä, mutta ei oo yhtään toista sinivalkosta asemaa. Että se on, me profiloitutaan tällä näin.” (SEO:n toimitusjohtaja)

Haastattelussa nousevat esiin samat SEO osuuskunnan perusarvot, jotka nousivat jo aiemmin tutkielmassa esiin eli toiminnassaan SEO korostaa kolmea heille tärkeää asiaa, jotka ovat: suomalaisuus, paikallisuus ja yrittäjävetoisuus. Spear (2000, 522) nostaa esiin teoreettisena kilpailuetuna juuri osuustoiminnan arvot. Vuonna 2008 SEO aloitti kasvojenkohotus-projektin, jossa tähdätään kokonaisilmeen muutoksella tuomaan julki näitä osuuskunnalle tärkeitä asioita. (SEO 2011)

ABC

ABC on suomalainen huoltoasemaketju, joka kuuluu S-ryhmään. Vuonna 1998 S-ryhmä päätti perustaa omaa tunnusta käyttävän ABC-liikennemyymälä ja ABC- automaattiasemaketjun. Ketjun tehtävänä oli keskittyä kauppa-, ravintola, virkistys- sekä autopalvelujen tarjontaan.

Konseptin tarkoituksena oli kokonaisvaltainen autolla liikkuvan ihmisen palvelu. (Herranen 2004, 305)

”Autollahan pystyy ajamaan yhdellä tankillisella jo melkein 1000 kilometriä. Ja huoltovälit on mahdottoman pitkiä ja yleensä ne vaatii sitten jo aikamoisen varustuksen, että niitä pystytään huoltamaan. Mutta ihminen kun se matkustaa, niin se tarvitsee sitä huoltoa. Ja tää oli periaatteessa sellanen niin kun tämmönen ympäristön kehitys- ja trendisuunnat.” (SOK:n johtaja)

S-ryhmän ABC-ketju on kasvanut voimakkaasti viime vuosina ja tuoreimmissa vuoden 2010 tilastoissa ABC-ketju oli bensiinin myynnin markkinajohtaja 27,6 prosentin osuudellaan. (Öljyalan Keskusliitto 2011). Vuonna 2010 ABC-liikennemyymälöitä oli jo 108 kappaletta ja ABC-liikennemyymälöitä pienempiä yksiköitä ABC-Delejä yhteensä 16. ABC-automaattiasemat mukaan lukien ABC:n toimipaikkoja on yli 400. (S-ryhmä 2011). Haastatellut kommentoivat kysymystä S-ryhmän ABC-ketju keskeisimmistä kilpailueduista seuraavasti:

”No, yks asia on tietysti meidän asiakasomistajakunta. Ja se, että meillä saa niin kun kaikista niistä osioista, myös polttonesteista saa bonuksen. Toinen on tietysti se kokonaisuus, jota me myydään siellä. Eli se konsepti, sen niin kun vetovoimaisuus, joka meillä on. Ja sitten se, että meillä hintataso, jos me katsotaan niitä meidän marketteja, niin meillä ei ole niin sanottuja kioskihintoja huoltoasemilla. Vaan ne on markettin hintatasoa, mitä meillä on siellä. Eli se tulee tää kustannustehokkuus niin kun sinne. Ja samoin, kun me puhutaan myös siitä myös siitä ruoasta ja ruoan hinnoista. Kun meillä on niin kun omat hankintayhtiöt, niin kun on tälle marketpuolelle on tää Inex partners, sitten meillä on ravintolaan Meira Nova ja sitten polttonesteisiin on tämä Neoto. Niin meillä

on Neotolla kyky hankkia polttonesteitä mistä vaan. Meillä on omia terminaaleja, me on rakennettu sellaiset. Eli me ollaan tätä logistista tehokkuutta kehitetty kaikilla näillä kolmella eri kysyntäalueella, joitten tavallaan ne yhdistyy siinä ABC:ssä...”
(SOK:n johtaja)

Haastattelun perusteella keskeisiä S-ryhmän ABC-ketjun kilpailuetuja ovat asiakasomistajuus ja sen mukanaan tuoma bonusjärjestelmä, ABC-ketjun huoltoasema konseptien vetovoimaisuus ja ABC-ketjussa yhdistyvä S-ryhmän kustannustehokkuus, joka on S-ryhmän koko toimitusketjun tehokkuudesta tulevaa kilpailuetua.

”Eli tähän ei ole pelkästään, kun puhutaan näistä kilpailukyvyistä ja muista, niin kyllä mun näkemys on, tai meillä niin vahvasti on se, että me ei puhuta pelkästään yksiköstä, vaan me puhutaan koko siitä toimitusketjusta. Ja sen tuomasta kilpailuedusta, joka sitten kohdistuu siihen yksikköön. Että sä perustat yksiköitä, mutta jos sulla ei ole takataustat vahvasti kilpailukykyisiä ja tehokkaita, niin ei se yksikkökään menesty..... Eli me ollaan nyt panostettu paljon niin kun just tähän logistiikan ja tilaus-, toimitusketjun niin kun tehokkuuteen.” (SOK:n johtaja)

Kysymykseen S-ryhmän ABC-ketju keskeisimmistä kilpailueduista nousi vastauksena esille myös asemaverkoston merkitys.

”Ensin tulee verkosto. Vaikka asiakkaalla Enontekiössä on vihree kortti, mutta jos siellä ei oo asemaa, niin ei se sillä kortilla niin kun sillä paikkakunnalla suhteessa polttoainekauppaan mitään tee.... ja siihen sitten tuota, kun liiketoiminta käynnistetään, niin pitää olla asiakasomistajilla tää korttikanta.”
(ABC:n johtaja)

Nykyinen S- ryhmä on vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, jolla on Suomessa yli 1600 toimipaikkaa. S-ryhmä muodostuu 22 itsenäisestä alueosuuskaupasta. (S-ryhmä 2011). Myös ABC-ketju on osa tätä verkostoa ja haastattelun perusteella kattavalla asemaverkostolla on suuri merkitys liiketoiminnassa. Normark (1996, 433) ja Uski et al. (2007, 22) näkevät verkosto näkökulmasta osuustoimintaorganisaatioilla etuja sijoittajaomisteisiin yrityksiin nähden. Ensimmäiseksi taloudelliset sidokset käyttäjien ja paikallisten yritysten välillä ovat voimakkaammat. Käyttäjät eli kuluttajat ja tuottajat ovat samalla myös osuuskunnan omistajia. Mahdollisena etuna verkosto näkökulmasta voidaan nähdä myös osuuskuntien arvoperusta, jonka vuoksi osuuskunnat saattavat saada oikeutuksen toimintaansa paikallisten ja alueellisten sidosryhmien jäsenten toimesta helpommin kuin kilpailijansa.

Haastattelujen perusteella S-ryhmän ABC-ketju omaa kuusi tärkeää kilpailuetua suhteessa kilpailijoihinsa. Näitä ovat: paikallisuus, asiakasomistajuus, bonusjärjestelmä, asemaverkosto, huoltoasemakonsepti ja koko toimitusketjun kustannustehokkuus. Suomalaisen Energiaosuuskunnan (SEO) kilpailuetuja ovat puolestaan suomalaisuus, paikallisuus ja yrittäjävetoisuus.

4.4 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kirjallisuuden ja haastattelujen pohjalta ymmärtää ja kuvata, mitä on osuustoiminnan kilpailuetu ja tarjoaako osuustoiminnallisuus itsessään sekä yritysmuotona kilpailuetua Suomen huoltoasemaliiketoiminnassa muihin toimialan yrityksiin verrattuna. Tutkimuskysymykseksi tiivistettynä tutkimuksen tavoitteet ilmaistiin seuraavan päätutkimuskysymyksen avulla:

- **Mitä kilpailuetua osuustoiminnalla voidaan saavuttaa huoltoasemaliiketoiminnassa?**

Tutkimuksen tavoitteita tarkennettiin lisäksi seuraavien alakysymysten avulla:

- 1. Mitä kilpailuetua osuustoiminta tarjoaa itsessään?
- 2. Mitä kilpailuetua osuuskunta tarjoaa organisaatiomuotona huoltoasema-alalla?
- 3. Mitä eroa osuustoimintayritysten kilpailustrategioista voidaan löytää verrattuna muihin yritysmuotoihin?
- 4. Mitkä tekijät ovat kohdeorganisaatioiden keskeisiä kilpailuedun lähteitä huoltoasemaliiketoiminnassa?

Tutkimuksessa mielenkiinto kohdistui työn kohdeyrityksinä toimiviin osuuskuntiin Suomen huoltoasema-alalla. Tutkimuksen kohdeorganisaatioina toimivat S-ryhmän ABC-ketju ja Suomalainen Energiaosuuskunta (SEO). S-ryhmän ABC-ketjun omistavat S-ryhmän osuuskauppojen asiakasomistajat eli kyseessä on kuluttajaosuuskunta ja Suomalainen Energiaosuuskunta (SEO) on puolestaan kauppiasosuuskunta, jonka omistavat SEO:n jäsenkauppiaat.

Yhteenvetona huoltoasema-alasta voitiin todeta, että kilpailu toimialalla on kovaa. Haastatteluissa ilmeni, että huoltoasema-alan markkinassa ja kilpailussa on kysymys ensinnäkin polttonesteistä ja niiden hinnoista mutta samalla merkittävä rooli tämän päivän toimialalla on myös huoltoasemien kokonaispalvelutarjonnalla eli huoltamokaupalla kuten vähittäis- ja ravintolakaupalla. Tämä on taas omalta osaltaan muokannut toimialarakennetta ja luonut eri huoltoasemakonseptien ja -brändien välisen kilpailuasetelman.

Päätutkimuskysymystä selventämään asetettiin neljä alatutkimuskysymystä, joista ensimmäinen koski osuustoimintaa itsessään kilpailuedun lähteenä. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että ainakaan kohdeorganisaatioiden tapauksessa huoltoasema-alalla osuustoimintaa ei voida pitää vielä itsessään kilpailuetuna. Toisaalta

voidaan kuitenkin sanoa, että osuustoiminnan periaatteilla ja arvomaailmalla on oma vahva vaikutuksensa osuustoiminnan taustalla.

Tutkimustulosten perusteella toiseen alatutkimuskysymykseen voidaan esittää vastauksena, että osuuskunta tarjoaa organisaatiomuotona kilpailuetua muihin yritysmuotoihin verrattuna. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että osuuskuntien kotimaisuudella ja paikallisuudella on merkittävä rooli osuustoiminnassa huoltoasema-alalla. Kotimaisuus ja paikallisuus voidaankin nähdä selkeinä organisaatiomuodosta johtuvina kilpailuetuina kummankin kohdeorganisaation tapauksessa. Lisäksi haastatteluissa nousi selkeästi esiin osuuskuntaorganisaation lähtökohtana olevaan asiakas-/ jäsenomistajuus. Ylijäämän palautukset asiakas-/ jäsenomistajille nähtiin tärkeinä yritysmuodon mukana tuomana ominaisuutena niin S-ryhmän ABC-ketjussa kuin Suomalaisessa Energiaosuuskunnassa (SEO). Erityisesti S-ryhmän ABC-ketjussa asiakasomistajille maksettavat bonukset nähtiin merkittävänä kilpailuetuna.

Haastatteluissa ilmeni myös seuraavat osuuskunnan organisaatiomuodosta kumpuavat kilpailuedut. S-ryhmän ABC- ketjussa tärkeänä kilpailuetuna nähtiin ABC-ketju konsepti, jossa yhdistyvät kaikki S-ryhmän isot osa- alueet. Myös ketjun keskusjohtoisuus nähtiin tärkeänä. Ketjun tehtävänä oli alun perin keskittyä kauppa-, ravintola, virkistys- sekä autopalvelujen tarjontaan eli konseptin tarkoituksena oli kokonaisvaltainen autolla liikkuvan ihmisen palvelu. Suomalaisessa Energiaosuuskunnassa (SEO) nähtiin taas tärkeänä kilpailuetuna juuri osuuskunnan yrittäjävetoisuus. Myös se nähtiin tärkeänä, että näillä omistajakauppiilla on aidosti mahdollisuus osallistua päätöksen tekoon

Kolmanteen alatutkimuskysymykseen eli eroavatko kilpailustrategiat osuuskunnan ja muun yritysmuodon välillä, voidaan esittää seuraava tulkinta. Tutkimushaastattelujen analyysin perusteella ei voida varmasti todeta, että kilpailustrategiat eroaisivat merkittävässä määrin osuuskunnan ja muun yritysmuodon välillä. Haastattelujen perusteella voidaan nähdä,

että kustannusjohtajuudenstrategia on sekä S-ryhmän ABC-ketjun että Suomalaisen Energiaosuuskunnan (SEO) vahvuus. Tämä selittyy varmasti osittain jo osuuskunnan tarkoituksen vuoksi, koska osuuskunnan pääasiallisena tarkoituksena on sen jäsenten talouden tai elinkeinon edistäminen ja osuuskunnassa jäsenille tarjottavien tuotteiden ja palveluiden hinta pyritään pitämään aina mahdollisimman lähellä omakustannushintaa.

Kuitenkin yhtäläillä myös muut yritysmuodot voivat noudattaa, joko kustannusjohtajuuden, differoinnin tai keskittymisen strategiaa. Organisaatiomuotona osuuskunta kuitenkin omaa sellaisia resursseja ja tarjoaa sellaisia mahdollisuuksia toteuttaa kilpailustrategioita mitä perinteisillä yhtiöillä ei ole, esimerkkinä haastatteluissa esiin nousut bonusjärjestelmä differoinnin keinona.

Neljännessä alatutkimuskysymyksessä selvitettiin haastateltujen näkemyksiä kohdeorganisaatioiden keskeisimmistä kilpailuedun lähteistä suhteessa kilpailijoihin. Tutkimuskysymys toimi omalta osaltaan kokoavana kysymyksenä päätutkimuskysymystä ajatellen. Haastattelujen analyysin perusteella keskeisimpinä kilpailuetuina nousivat esiin osin samat kilpailuedut kuin aiemmissä alakysymyksissä. Haastatteluissa Suomalaisen Energiaosuuskunnan (SEO) keskeisimpinä kilpailuetuina nähtiin suomalaisuus, paikallisuus ja yrittäjävetoisuus. Näitä osuuskunnan perusarvoja SEO korostaa myös liiketoiminnassaan. Haastattelujen perusteella ABC-ketjun keskeisimpiä kilpailuetuja olivat asiakasomistajuus ja sen mukanaan tuoma bonusjärjestelmä, ABC-ketjun huoltoasemakonsepti ja ABC-ketjussa yhdistyvä S-ryhmän kustannustehokkuus, joka on S-ryhmän koko toimitusketjun tehokkuudesta tulevaa kilpailuetua.

Keskeisenä kilpailuetuna nähtiin myös ABC-ketjun asemaverkosto. Haastattelujen perusteella kattavalla asemaverkostolla on suuri merkitys huoltoasemaliiketoiminnassa ja verkosto näkökulmasta osuustoiminta organisaatioilla voidaan nähdä etuja sijoittajaomisteisiin yrityksiin nähden.

Tutkimuksen pääkysymykseen voidaan tutkimusaineiston analyysin perusteella vastata, että huoltoasemaliiketoiminnassa osuustoiminnalla voidaan saavuttaa tiettyjä kilpailuetuja muihin toimialan yrityksiin verrattuna. Tutkimushaastattelujen analyysin pohjalta voidaan yhteenvetona nostaa esiin seuraavat S-ryhmän ABC-ketjun ja Suomalaisen Energiaosuuskunnan (SEO) kilpailuedun lähteet. Kilpailuedut on listattuna taulukossa 2.

Osuustoiminnasta kilpailuetua huoltoasemaliiketoiminnassa	
ABC-ketju	SEO
➤ paikallisuus	
➤ asiakasomistajuus	➤ suomalaisuus
➤ bonus	
➤ huoltoasemakonsepti	➤ paikallisuus
➤ verkosto	
➤ toimitusketjun kustannustehokkuus	➤ yrittäjävetoisuus

Taulukko 2. S-ryhmän ABC-ketjun ja Suomalaisen Energiaosuuskunnan (SEO) kilpailuedut huoltoasemaliiketoiminnassa

5 Johtopäätökset

Tämä tutkimus osallistuu liiketaloustieteissä käytävään keskusteluun osuustoimintayritysten kilpailuedun lähteistä. Osuustoiminnan kilpailuetujen lähteitä on aiemmin tutkittu varsin vähän. Aihetta ovat sivunneet tutkimuksissaan esimerkiksi: Jussila et al. 2008; Uski et al. 2007; Tuominen et al. 2006; Spear 2000; Hansmann 1999; Normark 1996. Tämän tutkimuksen keskiössä on juuri osuustoiminnan kilpailuetu ja tutkimuksen perimmäisenä tavoitteena on tuottaa uutta tietoa osuustoiminnan kilpailuedun lähteistä.

5.1 Tutkimustulosten liittäminen aiempaan keskusteluun

Tässä tutkimuksessa keskitytään kirjallisuuden ja haastattelujen pohjalta ymmärtämään ja kuvaamaan, mitä on osuustoiminnan kilpailuetu ja tarjoaako osuustoiminta kilpailuetua Suomen huoltoasemaliiketoiminnassa muihin toimialan yrityksiin verrattuna. Toisin sanoen tutkimuksessa halutaan pohjimmiltaan selvittää voidaanko osuustoiminnalla saavuttaa kilpailuetua juuri huoltoasema-alalla ja vain työn kohdeorganisaatioiden tapauksessa. Työssä ei ole tavoitteena luoda uutta yleispätevää mallia koskemaan kaikkia osuustoimintayrityksiä vaan tutkimuksen tarkoituksena on pikemminkin ymmärtää ja kuvata osuustoiminnan tilaa juuri kyseisellä toimialalla.

Tutkimuksen taustalla vaikuttavat keskeisesti teoriat ja aikaisempi tutkimus myös osuustoiminnasta (esim. Skurnik 2005 & 2002; Laurinkari 2004), osuuskunnista (esim. Nilsson 1996) ja kilpailuedun käsitteestä (esim. Porter 1985; Barney 1991). Aikaisempi tutkimus ja teoriapohja osuustoiminnallisten yritysten kilpailuetujen lähteistä muihin yritysmuotoihin verrattuna, on vielä hyvin suppea ja sama pätee myös osuustoiminnan kilpailuedun käsitteeseen. Spearin (2000) artikkelin

mukaan osuustoiminnan kilpailuetu liittyy osuustoiminta yritysten ominaispiirteisiin, jotka antavat osuustoiminnalle taloudellista ja sosiaalista etua suhteessa muihin yritysmuotoihin.

Tutkimustulokset olivat yhdenmukaisia Skurnikin (2005) tutkimustulosten kanssa siitä, että erityisesti suomalaisuus on osuustoiminnalle tärkeä kilpailuvaltti ja tämä kotimaisuuden merkitys ilmeni selkeästi tutkimuksen edetessä. Kotimaisuutta korosti erityisesti Suomalainen Energiaosuuskunta (SEO). Tutkimus vahvisti myös Tuomisen et al. (2006) artikkelin tutkimustuloksia paikallisuuden ja alueellisuuden merkittävästä roolista kuluttajaosuustoiminnassa. Tutkimuksen mukaan erityisesti paikallisuus korostui niin S-ryhmän ABC-ketjun liiketoiminnassa kuin Suomalaisessa Energiaosuuskunnassakin, joka on muodoltaan kauppiasosuuskunta.

Lisäksi haastatteluissa nousi hyvin vahvasti esiin osuuskuntien asiakas-/jäsenomistajuus. Tutkimus tukee Skurnikin (2005) näkemyksiä siitä, että yksi keskeisimmistä osuustoiminnan kilpailueduista liittyy juuri tämän yrittämismallin lähtökohtana olevaan asiakas-/ jäsenomistajuuteen. Tutkimustulosten perusteella yksi keskeisimmistä S-ryhmän ABC-ketjun kilpailueduista on asiakasomistajuus ja sen mukanaan tuoma bonusjärjestelmä. Tutkimuksen mukaan tätä organisaatiomuodosta tulevaa kilpailuetua on muiden yritysten hyvin vaikea jäljitellä.

Tältä osin tutkimus tukee myös Jussilan et al. (2008a) näkemyksiä teoreettisista kuluttajaosuuskuntien kilpailuetujen lähteistä. Artikkelissaan Jussila et al. (2008a) nostivat esiin kenties ainutlaatuisimman kuluttajaosuuskuntien ominaisuuksista eli tilikauden jälkeiset pääoman palautukset osuuskuntien differoinnin strategian keinona ja tätä eivät muut yritysmuodot voi kopioida. Todettakoon, että näitä osuuskuntien organisaatiomuodosta kumpuavia kilpailuetuja voi pitää myös hyvin kestävinä kilpailuetuina suhteessa kilpailijoihin.

Tutkimustulokset yhtyivät omalta osaltaan myös muun muassa Hansmannin (1999) ja Jussilan et al. (2008a) näkemyksiin osuustoiminnan liiketoiminnan kustannustehokkuudesta ja siitä, että liiketoiminnan organisoiminen osuuskunnan muotoon on taloudellisesti järkevää. Tutkimuksessa korostui erityisesti kummankin kohdeorganisaation vahva kustannusjohtajuudenstrategia, mitä voidaan pitää osin automaattisena jo osuuskunnan tarkoituksen vuoksi.

Verkosto näkökulmasta tutkimustulosten voidaan nähdä tukevan osittain Normarkin (1996) ja Uskin et al. (2007) näkemyksiä osuustoiminta organisaatioiden eduista sijoittajaomisteisiin yrityksiin nähden erityisesti ABC-ketjun tapauksessa. S- ryhmä on laaja yritysverkosto ja ABC-ketju on osa tätä verkostoa. Tutkimustulosten mukaan kattavalla asemaverkostolla on suuri merkitys ABC-ketjun liiketoiminnassa.

Artikkelissaan Spear (2000) tutki potentiaalisten ja teoreettisten etujen näkökulmasta osuustoiminnan kilpailuetuja. Artikkelin pohjalta Spear nosti esiin yhteensä kuusi osuustoiminnan teoreettista kilpailuetua. Tutkimustulokset eivät vahvista näitä näkemyksiä muiden kuin osuustoiminnan arvojen osalta. Spear (2000) nosti esiin yhtenä teoreettisena kilpailuetuna juuri osuustoiminnan arvot. Tutkimustulosten perusteella osuuskunnan arvomaailmaa korosti toiminnassaan erityisesti Suomalainen Energiaosuuskunta (SEO).

Tutkimustulokset osoittavat, että osuuskunnat voivat saavuttaa kilpailuetuja huoltoasema-alalla niin ulkoisten kilpailuvoimien kuin sisäisten resurssien ja kyvykkyyksienkin näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan kummatkin kohdeorganisaatiot noudattelivat Porterin (1985) kilpailustrategioista juuri kustannusjohtajuudenstrategiaa. Kuitenkin yhtä lailla kohdeorganisaatioiden voidaan nähdä saavuttavan kilpailuetuja myös resurssiperusteisen näkemyksen mukaan. Barney'n (1991) sekä Gamblen ja Thompsonin (2009) mukaan resurssiperusteinen näkemys perustuu ulkoisten tekijöiden sijaan yrityksen sisäisten ominaisuuksiin, resursseihin

ja kilpailullisiin kyvykkyyksiin saavuttaakseen kustannuksiin tai differointiin perustuvaa etua. Tästä näkökulmasta esimerkkinä voi nostaa osuuskuntien erityisen asiakas-/jäsenomistajuuden.

5.2 Jatkotutkimustarpeet

Tässä tutkimuksessa ei ollut tavoitteena luoda uutta yleispätevää mallia koskemaan kaikkia osuustoimintayrityksiä vaan tutkimuksen tarkoituksena oli pikemminkin ymmärtää ja kuvata osuustoiminnan tilaa Suomen huoltoasema-alalla. Tämän vuoksi tutkimuksen tuloksia ei tule yleistää koskemaan muita toimialoja, sillä yksittäiset kilpailuedut voivat hyvin vaihdella toimialoittain ja yrityskohtaisesti.

Tutkimuksen luotettavuudesta ja uskottavuudesta mainittakoon, että tutkimustulokset perustuivat haastatteluihin. Haastateltaviksi valittiin kohdeorganisaatioiden keskeisissä johtotehtävissä toimivat johtajat, kuten toimitusjohtaja tai liiketoiminta-alueesta vastaava johtaja. Haastateltavia oli yhteensä kolme henkilöä, joista kaksi S-ryhmästä ja yksi Suomalaisesta Energiaosuuskunnasta.

Tutkimushaastattelujen lukumäärä jäi pieneksi sen vuoksi, että Suomen huoltoasema- alalla toimii tällä hetkellä vain kaksi osuuskuntamuotoista yritystä eli S-ryhmän ABC-ketju ja Suomalainen Energiaosuuskunta (SEO). Ensinnäkin tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden kannalta laajempi tutkimus, jossa kohdeorganisaatioiden lukumäärä on suurempi, olisi ehdottomasti mahdollinen jatkotutkimuksen aihe. Toiseksi jatkotutkimuksen aihe voisi olla tutkimus, jossa osuuskuntien kilpailuetuja verrattaisiin kilpailevien yritysten kilpailuetuihin, jollain tietyllä toimialalla esimerkiksi huoltoasema-alalla. Näin voitaisiin erotella luotettavammin juuri osuustoimintaa koskettavat kilpailuedut, joita ovat esimerkiksi juuri organisaatiomuodosta kumpuavat erityisominaisuudet ja resurssit.

Lähdeluettelo

Kirjalliset lähteet:

Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus. Vastapaino Tampere 3. uudistettu painos. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Barney, J. B. 2007. Gaining and sustaining competitive advantage. Third edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Barney, J. B. 1995. Looking inside for Competitive Advantage. Academy of Management Executive. Vol. 9, No. 4, s. 49-61.

Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management. Vol. 17, No. 1, s. 99-120.

Drucker, P.F. 1970. Muuttumisen aika. Alkuteos: The Age of Discontinuity. Helsinki: Tammi.

Drucker, P.F. 1964. Käytännön liikkeenjohto. Alkuteos: The Practice of Management. Helsinki: Tammi.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Tampere: Vastapaino.

Gamble, J.E. & Thompson, Jr. A.A. 2009. Essentials of strategic management. The quest for competitive advantage. New York: McGraw-Hill Irwin.

Hansmann, H. 1999. Cooperative Firms in Theory and Practice. Liiketaloudellinen Aikakauskirja 4/1999, s. 387–403.

Herranen, T. 2004. Yhdessä eteenpäin. SOK 100- vuotta. Helsinki: Edita.

Hill, C.W.L & Jones, G.R. 2001. Strategic Management Theory. Fifth Edition. Boston: Houghton Mifflin Company.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Helsinki: Tammi.

Hukka, M. 2005. Ketjuuntumisesta kilpailuetu – Ketjuuntuminen Suomalaisessa erikoiskaupassa. Helsinki: Edita Publishing.

Jussila, I., Tuominen, P. & Saksa, J-M. 2008a. Following a Different Mission: Where and How do Consumer Co-operatives Compete? Journal of Co-operative Studies. 41: 3, s. 28- 39.

Jussila, I., Kalmi, P. & Troberg, E. 2008b. Selvitys osuustoimintatutkimuksesta maailmalla ja Suomessa. Rauma: Osuustoiminnan neuvottelukunta.

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

Lahti, J. 2001. Sinun kumppanisi Suomessa. SOK: F.G. Lönnberg.

Laitinen, H. 2008. SEO Suomalainen Tarina. Mäntsälä: Value Set.

Laitinen, H. 2007. Epäterve kilpailu, käsiteanalyttinen tutkimus ilmiöstä ja sen esiintymisestä huoltoasema-alalla vuosina 1984- 2006. Pro gradu. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta.

Laitinen, H. 2005. Verkot samoilla vesillä, tutkimus yrityskulttuurista huoltoasema-alalla. Mäntsälä: Value Set.

Laurinkari, J. 2004. Osuustoiminta: Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi.. Kuopio: Pellervo-Seura.

Lies- Alho, E. 1991. Kuusikymmentä öljytippaa: Unionin historiikki 1931-1991. Hämeen kirjapaino.

Mintzberg, H. & Quinn, J.B. 1996. The Strategy Process - Concepts, Contexts, Cases. Third Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Mähönen, J. & Villa, S. 2006a. Osuuskunta. Helsinki: WSOYpro.

Mähönen, J. & Villa, S. 2006b. Osakeyhtiö I. Yleiset opit. Helsinki: WSOYpro.

Nilsson, J. 1996. The Nature of Cooperative Values and Principles. Transaction cost theoretical explanations. Annals of Public and Cooperative Economics, 67:4, s. 633-653.

Normark, P. 1996. A role for cooperatives in the market economy. Annals of Public and Cooperative Economics, 67:3, s. 429-439.

Osuuskunnan perustajan opas. 2002. Osuuskunta viisaan valinta. Helsinki: Pellervo.

Osuustoiminnan neuvottelukunta. 2009. Osuustoiminnan arvot ja periaatteet 2000-luvulle. Rauma: Osuustoiminnan neuvottelukunta.

Peterson, H.C. & Anderson, B.L. 1996. Cooperative Strategy: Theory and Practice. Agribusiness, 12:4, s. 371-383.

Porter, M.E. 2006. Kansakuntien kilpailuetu. Alkuteos: The Competitive Advantage of Nations. 1990. Helsinki: Talentum.

Porter, M.E. 1996. What is strategy? Harvard Business Review. 11-12.

Porter, M.E. 1985. Kilpailuetu. Alkuteos: Competitive Advantage- Creating and Sustaining Superior Performance. 1985. Espoo: Weilin+Göös.

Räsänen, K. 2001. Kehittyvä liiketoiminta, Haaste tulevaisuuden osaajille. Porvoo: Weilin+Göös.

Saksa, J-M. 2007. Organisaatiokenttä vai paikallisyhteisö: OP- ryhmän strategiat institutionaalisten ja kilpailullisten paineiden ristitulella. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Acta Universitatis Lappeenrantaensis, 277.

Skurnik, S. & Vihriälä, V. 1999. Role of Cooperative Entrepreneurship in the Modern Market Environment, Introduction and Summary. Liiketaloudellinen Aikakausikirja 4/1999, s. 375-383.

Skurnik, S. 2002. The Role of Cooperative Entrepreneurship and Firms in Organising Economic Activities – Past, Present and Future. Liiketaloudellinen Aikakausikirja 1/2002, s. 103–124.

Skurnik, S. 2005. Suomalaisen talousmallin murros: suljetusta sääntelytaloudesta kaksinapaiseen globaalitalouteen. Helsinki: Helsinki School of Economics. HeSE print A-251.

Spear, R. 2000. The co-operative advantage. Annals of Public and Cooperative Economics, 71:4, s. 507-523.

Toivonen, M. 1998. Kesoilin Tarina 1949- 1996. Liikennepalvelu. Neste Markkinointi.

Tuominen, P., Jussila, I & Saksa, J-M. 2006. Locality and Regionality in Management of Finnish Customer Owned Co-operatives. *International Journal of Co-operative Management*, 3:1, s. 9-19.

Uski, T, Jussila, I & Saksa, J-M. 2007. Regional retail co-operation: A strategic network perspective on a customer-owned organization. *Journal of Co-operative Studies*, 40.1, s. 18-29.

Vesterinen, J. 2009. *Huoltoasemakirja*. Helsinki: Alfamer.

Villa, S. 2006. *Henkilöyhtiöt ja osakeyhtiö*. Helsinki: Talentum.

Watkins, W.P. 1990. *Yhteenliittymisen voima. Osuustoiminnan periaatteet tänään ja huomenna*. Helsinki: Tammi.

Yin, R. K. 2009. *Case study research: Design and Methods*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Sähköiset lähteet:

ABC. 2011. ABC-asemien kotisivut. [verkkodokumentti]. [Viitattu 31.3.2011]. Saatavilla: <http://www.abcasemat.fi/>

International Co-operative Alliance (ICA). 2011. Kansainvälisen Osuustoimintaliiton kotisivut. [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.1.2011]. Saatavilla: <http://www.ica.coop/coop/statistics.html>

ExxonMobil Finland. 2010. ExxonMobil Finlandin kotisivut. [verkkodokumentti]. [Viitattu 23.12.2010]. Saatavilla: <http://www.exxonmobil.fi>

Neste Oil. 2011. Neste Oilin kotisivut. [verkkodokumentti]. [Viitattu useasti, viimeisin 26.1.2011]. Saatavilla: <http://www.nesteoil.fi/>

Pellervo. 2011. Pellervon kotisivut. [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.2.2011]. Saatavilla: <http://www.pellervo.fi/jasensuhteet/kalvoalku.htm>

Saarinen, P. 2008. Autojen huollosta ihmisten huoltoon- huoltoasemien toimialarakenteen muutos. Kuluttajatutkimuskeskus. Työselosteita ja esitelmiä 117/2008. [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.11.2010]. Saatavilla: http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/5256/2008_117_tyoseloste_huoltoasemat.pdf

SEO. 2011. Suomalaisen Energiaosuuskunta SEO: n kotisivut. [verkkodokumentti]. [Viitattu 18.1.2011]. Saatavilla: <http://www.seo.fi>

Shell. 2010. Oy Shell ab kotisivut. [verkkodokumentti]. [Viitattu useasti, viimeisin 25.11.2011]. Saatavilla: <http://www.shell.fi/>

S-ryhmä. 2011. S-ryhmän kotisivut. [verkkodokumentti]. [Viitattu useasti, viimeisin 23.3.2011]. Saatavilla: <http://www.s-kanava.fi/>

S-ryhmä. 2010. S-ryhmän toimialakatsaukset. [verkkodokumentti]. [Viitattu useasti, viimeisin 3.3.2010]. Saatavilla: http://mediapalvelu.s-kanava.fi/keskimaa/toimialakatsaukset/fi_FI/toimialakatsaus-etusivu/

St1. 2010. St1 kotisivut. [verkkodokumentti]. [Viitattu useasti, viimeisin 26.1.2011]. Saatavilla: <http://www.st1.fi>

Teboil. 2010. Oy Teboil Ab:n kotisivut. [verkkodokumentti]. [Viitattu useasti, viimeisin 26.1.2011]. Saatavilla: <http://www.teboil.fi>

Tilastokeskus. 2010. Toimialaluokitus 2008. [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.8.2010]. Saatavilla: <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/473.html>

Valitut Palat - Luotetuin Merkki, 2010. [verkkodokumentti]. [Viitattu 18.1.2011]. Saatavilla: <http://www.luotetuinmerkki.fi/?sivu=550>.

Öljy- ja Kaasualan Keskusliitto. 2010. Öljy- ja kaasualan vuosikirja 2010. [verkkodokumentti]. [Viitattu useasti, viimeisin 21.12.2010]. Saatavilla: http://www.oil-gas.fi/files/775_vuosikirja2010.pdf

Öljyalan Keskusliitto. 2011. Öljyalan Keskusliiton kotisivut. [verkkodokumentti]. [Viitattu useasti, viimeisin 1.4.2011]. Saatavilla: <http://www.oil-gas.fi/>

LIITTEET

Liite 1: Haastattelukysymykset

1. Kertokaa lyhyesti taustastanne? (koulutus, ura, nykyinen asema yrityksessä)
2. Mikä on yrityksenne historia ja kehitys lyhykäisyydessään?
3. Kuinka määrittelisitte markkinat, joilla kilpailette?
4. Kuinka näette "huoltoasema-alan" kilpailutilanteen tänä päivänä koko toimialan/ yrityksen näkökulmasta ja miltä tulevaisuus mielestänne näyttää?
 - 4.1 Mistä kilpailussa on kyse; mistä kilpaillaan?
 - 4.2 Mikä ohjaa kilpailua tänään ja huomenna?
 - 4.3 Miten kilpailu näkyy arjessa ja miten suhtaudutte kilpailuun?
5. Miten määrittelisitte osuustoiminnan? (mitkä ovat mielestänne sen periaatteet, arvot ja tehtävät)
6. Miten kuvailisitte osuustoiminnan tilaa Suomessa ja maailmalla (ennen, nyt ja tulevaisuudessa)
7. Kuinka määrittelisitte kilpailuedun käsitteen yritystoiminnassa?
8. Näettekö osuustoiminnan itsessään kilpailuetuna?
9. Tarjoaako osuustoiminta yritysmuotoa mielestänne kilpailuetua "huoltoasema-alalla" suhteessa kilpailijoihinne?
10. Kilpailustrategioista (kustannusjohtajuus, differointi, fokusointi). Eroavatko strategiat mielestänne osuuskunnan ja muun yritysmuodon välillä?

Jos eroavat; miten?

11. Mitä tekijöitä pidätte yrityksenne keskeisimpinä kilpailuedun lähteinä suhteessa kilpailijoihinne?

Liite 2: Lista kuvioista ja taulukoista

Kuvio 1: Kolme perusstrategiaa, s. 29.

Kuvio 2: Kilpailuedun tyypit, s. 33.

Kuvio 3: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys, s.40.

Kuvio 4: Osuuskuntien jäsenmäärien kehitys, s.46.

Kuvio 5: S-ryhmän rakenne, s. 47.

Taulukko 1: Markkinaosuudet öljytuotteiden myynnissä vuonna 2010, s. 56.

Taulukko 2: S-ryhmän ABC-ketjun ja Suomalaisen Energiaosuuskunnan (SEO) kilpailuedut huoltoasemaliiketoiminnassa, s. 87.