

**LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO**

Kauppätieteiden osasto

Johtaminen ja Organisaatiot

**Paikallisuus ja alueellisuus osuustoimintayritysten liiketoiminnassa**

Aihe hyväksytty osastoneuvostossa 23.8.2005

Työn tarkastajat Janne Tienari, Iiro Jussila

Lappeenrannassa 1.11.2005

Pasi Tuominen

Kaivosuonkatu 2 B7

53850 Lappeenranta

Puh: 0503037978

## TIIVISTELMÄ

Tekijä: Pasi Tuominen  
Tutkielman nimi: Paikallisuus ja alueellisuus  
osuustoimintayritysten liiketoiminnassa

Osasto: Kauppatieteiden osasto  
Vuosi: 2005

Pro gradu – tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto  
113 sivua, 5 kuvaa, 1 liite.

Ohjaajat: Professori, KTT Janne Tienari  
Projektipäällikkö, KTM Iiro Jussila

Tarkastajat: Professori, KTT Janne Tienari  
Projektipäällikkö, KTM Iiro Jussila

Hakusanat: alueellisuus, paikallisuus, osuustoiminta,  
liiketoiminta

Keywords: regionality, locality, co-operation, business

Työn tarkoituksena on ymmärtää ja kuvata paikallisuuden ja alueellisuuden merkitystä osuustoimintayritysten liiketoiminnassa. Tavoitteena on ymmärtää, mitä ovat alueellisuus ja paikallisuus kohdeyritysten näkökulmasta katsottuna, kuinka ne ilmenevät yritysten toiminnassa ja mikä on niiden merkitys liiketoiminnassa.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus. Tutkimuksen empiirisenä aineistona toimivat kohdeyritysten toimitusjohtajien sekä yhden OP-ryhmän ja osuustoiminnan asiantuntijan yksilöhaastattelut. Haastattelut tehtiin vuoden 2005 kesällä kohdeyritysten toimitiloissa.

Tutkimustulokset osoittavat, että paikallisuudella ja alueellisuudella on merkittävä lisäarvo osuuskuntien liiketoiminnassa. Paikallisuus ja alueellisuus tarjoavat mahdollisuuden osuustoiminnan ominaispiirteiden hyödyntämiseen ja konkretisoimiseen asiakkaiden arvostamalla, ihmisläheisellä liiketoimintatavalla ja edesauttavat näin ollen liiketoiminnassa menestymistä.

## ABSTRACT

Author: Pasi Tuominen  
Title: Regionality and locality in cooperative business  
Department: Business Administration  
Year: 2005

Master's Thesis. Lappeenranta University of Technology  
113 pages, 5 pictures 1 appendix.

Instructors: Professor D.Sc. (Econ.) Janne Tienari  
Project Manager M. Sc. (Econ. & Bus. Adm.)  
Iiro Jussila

Examiners: Professor D.Sc. (Econ.) Janne Tienari  
Project Manager M. Sc. (Econ. & Bus. Adm.)  
Iiro Jussila

Keywords: regionality, locality, co-operation, business.

The aim of this thesis is to understand and describe the importance of regionality and locality in cooperative business. The objective is to clarify what is regionality and locality from cooperative viewpoint, how they appear in activity of these cooperatives and what is their importance in business.

This thesis is qualitative case study. The empirical material of this study is the interviews of CEO:s of the target cooperatives and one expert of co-

operation and OP-group. The interviews were made in the target companies during summer 2005.

The research results show, that locality and regionality represent an important value in cooperative business. They provide an opportunity to utilize the principles of co-operation in a way that customers appreciate. This humane way of doing business can further the success of the cooperatives.

## **ALKUSANAT**

Kiitän projektipäällikkö, KTM Iiro Jussilaa työn ohjaamisesta ja tarkastamisesta sekä arvokkaista neuvoista työn eri vaiheissa. Kiitän myös professori, KTT Janne Tienaria tutkielman ohjaamisesta ja tarkastamisesta. Haluan myös osoittaa erityiset kiitokseni kaikille tutkimukseen osallistuneille haastateltaville; ilman osallistumistanne ja apuanne tämän tutkimuksen toteuttaminen ei olisi ollut mahdollista.

Haluan myös kiittää vanhempiani ja avopuolisoani Terhiä kaikesta siitä kannustuksesta ja tuesta, mitä olen heiltä opiskeluvuosieni aikana saanut.

Lappeenrannassa marraskuussa 2005

Pasi Tuominen

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b>	<b>1</b>
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	1
1.2	Tutkimuskohteen esittely	2
1.3	Aikaisempi kirjallisuus	4
1.4	Tutkimusmenetelmät	6
<b>2</b>	<b>OSUUSTOIMINTA, LIIKETOIMINTA, ALUEELLISUUS JA PAIKALLISUUS</b>	<b>8</b>
2.1	Osuustoiminta	8
2.1.1	Osuustoiminnan määritelmä ja periaatteet	8
2.1.2	Osuustoiminnan syntyminen	10
2.1.3	Syitä osuustoiminnan olemassaoloon	12
2.1.4	Osuustoiminta ja sen merkitys Suomessa	15
2.2	Liiketoiminta	17
2.2.1	Osakeyhtiö	18
2.2.2	Osuuskunta	19
2.3	Alueellisuus	21
2.3.1	Aluerakenne ja aluejaot	21
2.3.2	Keskus ja vaikutusalue	22
2.3.3	Alueet verkostona ja ihmisen ympäristönä	23
2.3.4	Yritysten ja alueiden väliset suhteet	25
2.3.5	Yritysten toiminta-alueet ja alueellistuminen	26
2.3.6	Yritysten vaikutukset alueeseen ja sijainnin vaikutus yritysten liiketoimintaan	29
2.4	Paikallisuus	30
2.4.1	Paikka	30
2.4.2	Globalisaatio	32
2.4.3	Paikallisuus	33
2.4.4	Paikallinen identiteetti	35
2.4.5	Paikallinen yhteisöllisyys	36
2.4.6	Paikallisuus ja yritykset	37
2.5	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	38
<b>3</b>	<b>TAPAUSTUTKIMUKSELLINEN LÄHESTYMISTAPA</b>	<b>40</b>
3.1	Tapaustutkimuksen pääpiirteet	40
3.2	Kohdeorganisaatioiden ja haastateltavien valinta	41
3.3	Aineiston kerääminen	42
3.4	Aineiston käsittely ja analysointi	43
<b>4</b>	<b>PAIKALLISUUS JA ALUEELLISUUS OSUUSTOIMINTAYRITYSTEN LIIKETOIMINNASSA</b>	<b>45</b>
4.1	Tutkimuskontekstin kuvaus	45
4.1.1	S-ryhmä	49
4.1.2	OP-ryhmä	51
4.1.3	Paikallisosuuspankkiryhmä	53

4.2	Mitä ovat paikallisuus ja alueellisuus osuustoimintayritysten näkökulmasta? .....	55
4.3	Paikallisen ja alueellisen osuusliiketoiminnan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkat .....	67
4.3.1	Vahvuudet .....	67
4.3.2	Heikkoudet .....	78
4.3.3	Mahdollisuudet .....	84
4.3.4	Uhat .....	89
<b>5</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>96</b>
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>103</b>
	<b>LIITTEET .....</b>	<b>112</b>



# 1 JOHDANTO

## ***1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet***

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää ja kuvata paikallisuuden ja alueellisuuden merkitystä osuustoimintayritysten liiketoiminnassa. Tutkimus on osa Lappeenrannan teknillisen yliopiston osuustoiminnan menestystekijöitä käsittelevää tutkimusprojektia. Tutkimuksen kohdeorganisaatiot S-ryhmä, OP-ryhmä ja Paikallisosuuspankkiryhmä ovat suomalaisia yrityksiä, joihin kuuluu sekä alueellisia, että paikallisia osuuskuntia. Tavoitteena on kirjallisuuden ja osuustoimintayritysten toimitusjohtajien haastattelujen avulla ymmärtää, mitä ovat alueellisuus ja paikallisuus kohdeyritysten näkökulmasta katsottuna, kuinka ne ilmenevät yritysten toiminnassa ja mikä on niiden merkitys liiketoiminnassa.

Tutkimuksen pääkysymys on ”**Mikä on alueellisuuden ja paikallisuuden merkitys osuustoimintayritysten liiketoiminnassa?**” Tutkimuksen alakysymyksiä ovat 1) *Mitä ovat alueellisuus ja paikallisuus osuustoimintayritysten näkökulmasta?* 2) *Mitä ovat paikallisen ja alueellisen osuusliiketoiminnan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkat?*

Edellä mainittuihin tutkimuskysymyksiin vastaaminen on tärkeää muun muassa siksi, että osuustoimintaa on tutkittu sekä Suomessa että maailmalla varsin vähän (Laurinkari 2004, 145). Kansainvälisen Osuustoimintaliiton (ICA) tutkimustyöryhmän arvion mukaan keskeisiä tutkimusalueita ovat muun muassa osuustoiminnan rakenne- ja organisaatiokysymyksiin, osuuskuntien yhteiskunnalliseen vastuuseen ja osuuskuntien johtamiseen liittyvät asiat (Laurinkari 2004, 146). Tämä

tutkimus liittyy ICA:n määrittelemiін keskeisiin osuustoiminnan tutkimusalueisiin siten, että tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa alueellisen ja paikallisen organisoitumisen merkityksestä osuuskuntien liiketoiminnalle.

Osuustoiminnallisen yritysmuodon suosion elpyminen Suomessa on herättänyt myös arvioiteja osuustoiminnan mahdollisesta roolista hyvinvointipalvelujen ja työllisyyden turvaajana, alueellisen omatoimisuuden elvyttäjänä ja sosiaalisen syrjäytymisen ehkäisijänä (Laurinkari 2004, 148). Tämän myötä osuustoiminnan tulevien vuosien kehitys ei ole yhteiskunnan kannalta yhdentekevää ja tämänkin vuoksi osuustoiminnan menestystekijät ovat tutkimisen arvoinen asia.

Tutkimuksen kohdeorganisaatioiden osalta osuustoiminnan menestystekijöiden tutkiminen on aina ajankohtaista. Myös alueellisuuden ja paikallisuuden sekä niiden vaikutusten tutkiminen suhteessa liiketoimintaan on varsin keskeistä, koska kaikissa kohdeorganisaatioissa on sekä alueellisia että paikallisia yksiköitä. Skurnikin (2005, 483) mukaan talouden ja yritystoiminnan kehitys on viime vuosina kulkenut kohti kansainvälistymistä ja tältäkin kannalta katsottuna paikallisuuden ja alueellisuuden tutkiminen on mielenkiintoista, etenkin kun paikallisesti ja alueellisesti organisoituneet osuustoiminnalliset kohdeorganisaatiot ovat menestyneet taloudellisesti hyvin.

## **1.2 Tutkimuskohteen esittely**

Tutkimuksen kohteena ovat suomalaiset osuustoimintayritykset, S-ryhmä, OP-ryhmä ja Paikallisosuuspankkiryhmä. S-ryhmä on vähittäiskaupan ja palvelualan liiketoimintojen yritysryhmä Suomessa, jonka toiminta-ajatuksena on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille. Ryhmä

muodostuu 22 itsenäisestä alueosuuskaupasta ja niiden omistamasta Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK) tytäryhtiöineen. Lisäksi ryhmään kuuluu 20 paikallisosuuskauppaa. Ryhmän vähittäismyynti oli vuonna 2004 8 080 miljoonaa euroa ja henkilöstöä ryhmällä oli vuoden 2004 lopussa yhteensä 26 353 henkeä. Päivittäistavarakaupassa ryhmän markkinaosuus oli vuoden 2004 lopussa 34,3 prosenttia ja hotelli- ja ravintolatoiminnassa se on markkinajohtaja. (S-ryhmän vuosikertomus 2004, 8-9) Tämän lisäksi SOK on ostamassa Suomen Spar Oyj:tä syksyllä 2005, jolloin sekä S-ryhmän markkinaosuus että myymälämäärä kasvaisivat. (Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK:n pörssitiedote 7.9.2005)

OP-ryhmä on pankkialalla toimiva Osuuspankkikeskus Osk:n (OPK) ja sen tytäryritysten (joista merkittävin on Osuuspankkien Keskuspankki Oyj OKO) sekä itsenäisten, paikallista ja alueellista vähittäispankkitoimintaa harjoittavien osuuspankkien muodostama yrityskokonaisuus, johon kuuluu 239 jäsenpankkia. Tämän lisäksi OP-ryhmän keskuspankki OKO on ostanut kaikki Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen ja Keskinäinen Henkivakuutusyhtiö Suomen Pohjola-Yhtymä Oyj:n osakkeet syksyllä 2005 ja noussut Pohjolan pääomistajaksi 58,5 prosentin omistusosuudella, minkä seurauksena ryhmän asema vahvistuu oleellisesti rahasto- ja henkivakuutustoiminnassa sekä omaisuudenhoidossa. (OP-ryhmän tiedote 12.9.2005) Vuoden 2004 lopussa ryhmän markkinaosuus markka/euromääräisistä luotoista oli 30,5 %, talletuksista 32,3 % ja henkilöstöä sillä oli 9118 henkeä. OP-ryhmän toiminnan strategisena lähtökohtana on osuustoiminnallisuus ja osuustoiminnallisten periaatteiden noudattaminen. (OP-ryhmän vuosikertomus 2004, 11–16)

Paikallisosuuspankkiryhmän muodostavat 42 itsenäistä osuuspankkia, joiden keskusjärjestönä toimii Paikallisosuuspankkiliitto ry (POPL). Paikallisosuuspankkiryhmän strategiana on olla aito, paikallisuuteen perustuva vaihtoehto keskittyvälle pankkitoiminnalle Suomessa. Asiakkaita ryhmällä oli vuoden 2004 lopussa 294 553 ja henkilöstöä 730 henkeä. (Paikallisosuuspankkien, Paikallisosuuspankkiliiton ja Paikallisosuuspankkien Vakuusrahaston vuosikertomus 2004, 3–8)

### **1.3 Aikaisempi kirjallisuus**

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu osuustoiminnan, alueellisuuden, paikallisuuden ja liiketoiminnan käsitteistä ja niitä määrittelevästä kirjallisuudesta. Alasuutarin (2001, 79) mukaan tutkimuksessa havaintoja tarkastellaan siinä mielessä aina johtolankoina, että niitä tarkastellaan vain ja ainoastaan tietystä, eksplisiittisesti määritellystä näkökulmasta. Tällaista erityistä näkökulmaa nimitetään *teoreettiseksi viitekehyykseksi*.

*Osuustoiminta* on yksi taloudellisen yhteistyön muoto. Osuuskuntalain (Pöyhönen 2002, 278) mukaan osuustoiminnallisen yrityksen eli osuuskunnan toiminnan tarkoituksena on jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita taikka palveluita, jotka osuuskunta järjestää tytäryhteisönsä avulla tai muulla tavalla. Osuuskunta eroaa muista liiketoiminnan muodoista (esimerkiksi osakeyhtiö) mm. sillä perusteella, että sen tarkoituksena ei ole yksinomaan voiton tuottaminen, vaan liiketoiminnan tulosta voidaan jakaa jäsenille jo tilikauden aikana ja tulosta voidaan käyttää myös esimerkiksi osuuskunnan lähialueen kulttuurin edistämiseen (Laurinkari 2004, 26). Laurinkarin (2004, 148) mukaan sekä kansantaloustieteellinen että

liiketaloustieteellinen osuustoimintatutkimus on eräitä poikkeuksia lukuun ottamatta 2000 - luvun Suomessa edelleen lähes olematonta. Myös maailmalla osuustoimintatutkimus on ollut melko vähäistä.

*Liiketoiminta* on sen tutkimuksen uranuurtajan Druckerin (1958, 85–86) mukaan eri toimintojen tai osien yhdistelmä. Liiketoimintaan tarvitaan tehokas ihmisten muodostama organisaatio ja toiminnan tulee myös olla hyödyllistä talouden ja yhteiskunnan kannalta, eli toiminnalla tulee olla jokin tietty tarkoitus. Toiminnan tulee myös olla innovatiivista ja tuottavaa ja lisäksi siihen liittyy aina riski. Frazierin ja Howellin (1983, 60) mukaan liiketoiminta voidaan myös määritellä tutkimalla, mitä asiakasryhmiä ja tarpeita yritys palvelee ja mitä teknologiaa tai tapaa se käyttää tähän tarkoitukseen. Näistä kaikista yhdessä muodostuu yrityksen liiketoiminta. Freemanin, Wicksin ja Parmarin (2004, 365) mukaan liiketoiminnassa on kyse arvon luomisesta eri sidosryhmille. Liiketoiminta on siis sopimuksen tekemisestä siten, että toimittajat, asiakkaat, työntekijät, yhteisöt, johtajat ja sidosryhmät kaikki voittavat yhtäjaksoisesti ajan kuluessa

*Alueellisuus* on Sackin (1986, 21–34) mukaan tilan huomioon ottava strategia, jossa pyritään aluetta kontrolloimalla vaikuttamaan resursseihin tai ihmisiin tai hallitsemaan niitä. Strategia käyttää aluetta asioiden luokitteluun ja määrittämiseen ja toimii kontrolloimalla pääsyä tietyille, määritellyille alueille ja niiltä pois. Dickenin ja Malmbergin (2001, 354) mukaan alueita voidaan myös pitää eräänlaisina ”säilytysastioina”, jotka sisältävät fyysisten, sosiaalisten, poliittisten ja taloudellisten ominaisuuksien yhdistelmän. Talousmaantieteessä on aikaisemmin tutkittu tilan ja paikan roolia taloudellisen toiminnan muovaajana, mutta tutkimukset ovat useimmiten keskittyneet johonkin tiettyyn toimintaan tai alueeseen. Taloudellisen toiminnan ja alueiden väliset suhteet ovat kuitenkin jääneet vähemmälle huomiolle (Dicken & Malmberg 2001, 345).

*Paikallisuuden* ydin on Byrnen (2001, 73) mukaan tietyn fyysisesti ja maantieteellisesti rajatun alueen sisäisten taloudellisten ja sosiaalisten instituutioiden välinen jatkuva vuorovaikutus. Paikallisuus voidaan ymmärtää kulttuurisen tason ja paikallisen fyysisen läheisyyden muodostamaksi vuorovaikutusverkostoksi. Paikallisuuden erottaa globaalista tasosta juuri kulttuurinen ja historiallinen jatkuvuus sekä fyysinen läheisyys, joka perustuu usein konkreettisen vuorovaikutuksen mahdollisuuteen (Soine-Rajanummi & Saastamoinen 2002, 128).

Paikallisuuden tutkimuksen juuret ovat yhteisöllisyyden tutkimuksessa; yhteisö oli ollut käsite, joka sisälsi viitteitä sekä paikan merkityksellisyydestä että sosiaalisesta elämästä kokonaisuutena. Yhteisöllisyyden tutkimuksen huomio oli kuitenkin pääasiassa ollut tutkittavan instituution yleisen tason kuvaamisessa, eikä niinkään instituution ja maantieteellisen paikan välisessä yhteydessä. Sosiaalisten suhteiden tilallinen ulottuvuus olikin usein jäänyt vähemmälle huomiolle (Day & Murdoch 1993, 84–90). Stacey'n (1969; teoksessa Day & Murdoch 1993, 90–91) mukaan tutkittaessa eri instituutioita tietyssä paikassa täytyy ottaa huomioon myös niiden väliset yhteydet; paikallisuus on konteksti, jossa voidaan tutkia instituutioiden välisiä suhteita. Hän esittelikin paikallisen sosiaalisen järjestelmän käsitteen, jota vasten todellisuudessa olemassa olevia suhteita voitaisiin mitata.

#### **1.4 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus. Tutkimus noudattaa Staken (1995, 3) määritelmän mukaan välineellisen tapaustutkimuksen kaavaa. Välineellisessä tapaustutkimuksessa tapausta käytetään yleisemmän tason ymmärryksen tuottajana. Tutkimus ei tällöin rajoitu pelkästään valittuun tapaukseen, vaan tapauksen avulla pyritään

ymmärtämään jotain tiettyä, laajempaa kokonaisuutta. Tässä tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää paikallisuuden ja alueellisuuden merkitystä osuustoimintaorganisaatioiden liiketoiminnan kannalta, joten valittu lähestymistapa on perusteltu.

Tutkimuksen tapauksiksi valittiin kaksi S-ryhmän alueosuuskauppaa ja kaksi paikallisosuuskauppaa, kaksi OP-ryhmän alueosuuspankkia ja yksi OP-ryhmän paikallinen pankki sekä kaksi Paikallisosuuspankkia. Tämän lisäksi haastateltiin yhtä OP-ryhmän ja osuustoiminnan asiantuntijaa. Nämä haastattelut toimivat tutkimuksen empiirisenä aineistona. Kohdeorganisaatiot valittiin harkiten sen perusteella, kuinka hyvin ne todennäköisesti palvelisivat tutkimuksen tavoitteita ja haastateltavat sen mukaan, kuinka hyvin haastatteluja tulkitsemalla voitaisiin vastata tutkimuksen tutkimuskysymyksiin.

Haastattelut tehtiin vuoden 2005 kesä-heinäkuussa kohdeyritysten tiloissa ja niiden kesto ajoittui 30 minuutin ja kahden tunnin ja 15 minuutin välille. Joissakin haastatteluissa mukana oli myös toinen projektitutkija ja hänen kysymystensä läpikäyminen luonnollisesti lisäsi kyseisten haastatteluiden kestoja. Haastattelut tallennettiin mp3-soittimelle ja käytettiin tämän jälkeen litteroitavana suomen kielen ammattilaisella. Tämän jälkeen aineistoa käsiteltiin siten, että se teemoiteltiin tutkimuskysymysten mukaan, jolloin kuhunkin kysymykseen liittyvät osat haastatteluista poimittiin yhden otsikon alle. Lopuksi teemoiteltua aineistoa tulkittiin näytenäkökulmasta työn käsitteellisen osan määritelmiä apuna käyttäen.

## 2 OSUUSTOIMINTA, LIKETOIMINTA, ALUEELLISUUS JA PAIKALLISUUS

### 2.1 Osuustoiminta

#### 2.1.1 Osuustoiminnan määritelmä ja periaatteet

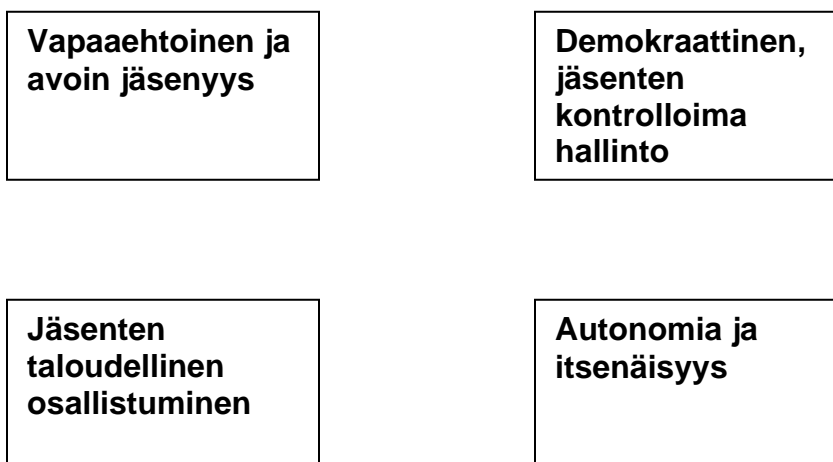
Osuustoiminta on yksi taloudellisen yhteistyön muoto. Osuuskuntalain ensimmäisen luvun 2 § mukaan (Pöyhönen 2002, 278) osuustoiminnallinen yritys eli osuuskunta ja sen toiminnan tarkoitus määritellään seuraavasti: *”Osuuskunta on yhteisö, jonka jäsenmäärää eikä osuuspääomaa ole ennalta määrätty. Osuuskunnan tarkoituksena on jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita taikka palveluita, jotka osuuskunta järjestää tytäryhteisönsä avulla tai muulla tavalla. Osuuskunnan säännöissä voidaan kuitenkin määrätä, että osuuskunnan tarkoitus on pääasiassa aatteellisen tarkoituksen yhteinen toteuttaminen”.*

Laurinkarin (2004, 26) mukaan osuustoiminnallinen yritys eli osuuskunta eroaa muista liiketoiminnan muodoista (esimerkiksi osakeyhtiö) mm. sillä perusteella, että sen tarkoituksena ei ole yksinomaan voiton tuottaminen, vaan liiketoiminnan tulosta voidaan jakaa jäsenille jo tilikauden aikana ja tulosta voidaan käyttää myös esimerkiksi osuuskunnan lähialueen kulttuurin edistämiseen. Osuuskunnissa yrityksen tuotot ja usein myös äänivalta yrityksen hallinnossa jaetaan siinä suhteessa, jossa omistajajäsenet käyttävät osuuskunnan palveluita (Hansmann 1999, 388). Osuustoiminnassa tärkeitä eivät siis ole pelkästään taloudelliset asiat ja maksimaalisen voiton tavoittelu, vaan myös muut, ennen kaikkea



yhteiskunnalliset arvot ovat keskeisessä asemassa osuustoiminnallisen yrityksen toiminnassa.

Osuustoiminnan arvot kiteytyvät Kansainvälisen Osuustoimintaliiton (International Co-operative Alliance, ICA) vuonna 1995 pidetyssä satavuotiskonferenssissaan määrittelemissä osuustoiminnan periaatteissa, joista tärkeimmät on esitetty oheisessa kuvassa: (Skurnik 2002, 106)



*Kuva 1. Osuustoiminnan periaatteet*

Osuuskunnat ovat periaatteiltaan itsenäisiä, vapaaehtoisia ja avoimia organisaatioita, joita niiden jäsenet hallitsevat. Jäsenet myös osallistuvat yhdenvertaisesti ja oikeudenmukaisesti osuuskunnan pääoman kartuttamiseen ja sen hallinnoimiseen. Näiden neljän pääperiaatteen lisäksi osuustoiminnan periaatteisiin kuuluu, että osuuskunnat tarjoavat jäsenilleen, edustajilleen, johtajilleen ja työntekijöilleen koulutusta ja informaatiota. Tämän lisäksi osuuskunnat tekevät yhteistyötä keskenään

ja toimivat yhteisöjensä kestävästä kehityksestä hyväksi jäsentensä päätösten mukaisesti. (Skurnik 2002, 106)

### **2.1.2 Osuustoiminnan syntyminen**

Osuustoiminta-aatteen syntyminen ajoittuu 1700 – luvun loppuun ja 1800 - luvun alkuun. Kehittyvä rahatalouteen siirtynyt teollisuusyhteiskunta hajotti feodaalisen sääty-yhteiskunnan rakenteet, mutta toi mukanaan myös ongelmia. Lisääntyvä taloudellinen hyvinvointi jakautui yhä epätasaisemmin markkinoiden vapaan toiminnan tuloksena ja tämä johti muun muassa teollisuusköyhälistön syntymiseen ja kasvavien kaupunkien slummiutumiseen. Osuustoiminnan ajatukset alkoivatkin itää juuri vastauksena ihmisten jokapäiväisen toimeentulon ongelmiin niin kaupunkien työväestön ja käsityöläisten kuin maaseudun pienviljelijöiden parissa. (Seppelin 2000, 13)

Osuustoiminta perustui aluksi suurelta osin hyväntekeväisyyteen. Englannissa pyrittiin Robert Owenin (tehtaanomistaja ja yksi osuustoiminnan aateisistä) ajatusten pohjalta perustamaan omavaraisia yhteisöjä, jotka olivat jäsentensä demokraattisesti hallittavia ja perustuivat yhteisomistukseen. Varakkaampien tuki oli Owenin poliittisten periaatteiden mukaista, mutta myös käytännössä välttämätöntä toiminnan käynnistämiseksi. (Davis & Worthington 1993, 850) Toimintaa kehittämässä olleita henkilöitä (kuten R. Owenia) kutsuttiin utopisteiksi, koska heidän tavoitteenaan oli parantaa ympärillään olevaa yhteiskuntaa (Laurinkari 2004, 13).

Varsinaisen läpimurtonsa osuustoiminta teki 1840- luvulla ensimmäisen kuluttajaosuuskunnan perustamisen myötä. Pohjois-Englannin Rochdalen kaupungin kutojat pyrkivät lakoilla saamaan tekstiiliteollisuuden

työnantajat hyväksymään työehtosopimuksen ja kun tämä ei onnistunut, alkoivat he miettiä vaihtoehtoisia keinoja toimeentulon turvaamiseksi. Keskustelut osuustoiminta-aktivistien kanssa johtivat osuuskaupan perustamiseen ja Rochdalen kulutusosuuskunnan perustamiskokous pidettiin 15.8.1844. Perustajat ja myöhemmin mukaan liittyneet sitoutuivat maksamaan viikoittain pienen summan, jotta myymälän vuokraamiseen tarvittava pääoma saataisiin kokoon. (Herranen 2004, 19–20) Osuuskunnan toiminta pohjautui seuraaviin periaatteisiin (Murphy 1946, 270–271):

- Kaikille avoin jäsenyys
- Yhtäläinen äänivalta osuuskunnan hallinnossa (jäsen ja ääni-periaate)
- Osuuksille maksettavan koron rajoittaminen
- Käteiskauppa ajankohtaisilla hinnoilla
- Ylijäämän palautus jäsenille sen mukaan, paljonko palveluita oli käyttänyt

Edellä mainittujen periaatteiden pohjalta organisoitu toiminta lähti hyvin liikkeelle ja osoittautui niin menestyksekkääksi, että vuoteen 1882 mennessä Englantiin syntyi yli tuhat osuustoiminnallista yritystä, jotka noudattivat Rochdalen toimintatapaa ja periaatteita. Osuuskunnilla oli myös merkittävä osuus koulutuksen järjestämisessä ennen valtiollisen ilmaisen koulutusjärjestelmän syntymistä, koska osuuskunnat yleisesti kanavoivat tietyn osuuden ylijäämistään jäsentensä koulutukseen ja perustivat myös kirjastoja. (Murphy 1946, 271)

Englannin ohella osuustoiminnan syntymiseen ja kehittymiseen liittyvät Saksa ja Ranska, joissa kummassakin tapahtui osuustoiminnan kehitystä 1800 - luvulla. Ranskassa syntyivät työosuuskuntien periaatteet 1830 –

luvulla ja Saksassa syntyivät ja kehittyivät käsityöläisten ja maanviljelijöiden luotto – osuuskunnat. (Laurinkari 2004, 16)

### **2.1.3 Syitä osuustoiminnan olemassaoloon**

Osuustoiminnan olemassaoloon nykyisessä muodossaan on monia syitä. Osuuskuntia voi esiintyä olosuhteiden myötävaikutuksen johdosta, mutta usein myös muut syyt vaikuttavat siihen, että liiketoiminta organisoidaan juuri osuuskunnan muotoon, eikä esimerkiksi osakeyhtiöksi. Seuraavassa tarkastellaan hyötyjä, joita voidaan saavuttaa, kun liiketoiminta organisoidaan osuuskunnan muotoon.

Hansmannin (1999, 389–390) mukaan osuustoiminnan esiintyminen liittyy usein läheisesti liiketoiminnassa esiintyviin transaktiokustannuksiin ja niiden vähentämiseen. Jos esimerkiksi jollakin maataloustarvikkeita tietyllä alueella myyvällä yrityksellä on vähän kilpailua toimialallaan, niin se voi käyttää asemaansa hyväkseen ja periä tuotteistaan korkeaa hintaa. Maanviljelijät voivat kuitenkin perustaa osuuskunnan ja hoitaa kyseisten tuotteiden myynnin tämän yhdessä omistamansa yrityksen kautta, jolloin korkeiden hintojen riski eliminoiduu, koska kukaan tuskin haluaa periä itseltään ylisuuria hintoja. Tämä on yleinen syy siihen, miksi kuluttajaosuuskuntia esiintyy. Samaa periaatetta voidaan toteuttaa myös toisin päin, eli maanviljelijät voivat perustaa osuuskunnan, joka ostaa ja markkinoi heidän tuotteensa. Tällä tavoin he voivat vähentää huomattavasti transaktiokustannuksia verrattuna siihen, mitä ne olisivat, jos jokainen myisi tuotteensa itse jollekin ulkopuoliselle yritykselle (Nilsson 2001, 332).

Toinen esimerkki on niin sanottu lukkiutuminen, tilanne, jossa mahdollisuudet kustannuksettomaan vaihdantasuhteesta irtautumiseen

ovat heikot. Tällainen tilanne voi tulla kyseeseen esimerkiksi silloin, kun liiketoiminnan osapuoli joutuu tekemään investointeja, joiden arvoa ei saada kokonaan takaisin, jos vaihdantasuhde päättyy. Tällaisessa tilanteessa vahvempi osapuoli voi käyttää asemaansa hyväkseen, koska toinen osapuoli on tavallaan lukkiutunut vaihdantasuhteeseen ja hänen mahdollisuutensa kustannuksettomaan irtautumiseen ovat vähentyneet. Tilanne on erityisen tyypillistä franchising toiminnassa, jossa yrittäjä joutuu usein tekemään juuri kyseiseen franchising-ketjuun liittyviä investointeja, jotka saattavat mennä hukkaan, jos hän irtautuu sopimuksesta. Franchising-yrittäjien omistamat osuuskunnat ovat seurausta juuri tästä edellä mainitusta ilmiöstä, koska ne poistavat mahdollisen vahvemman aseman hyväksikäytön ongelman (Hansmann 1999, 402–403). Osuuskunnissa yrittäjillä on myös suurempi autonomia ja valta tehdä päätöksiä, kuin perinteisessä franchising- organisaatiossa (McClintock & Sternquist 2004, 169). Esimerkkinä tällaisista osuuskunnista ovat Mastercard ja Visa, jotka molemmat ovat tuhansien paikallisten pankkien yhteisesti omistamia osuuskuntia. (Hansmann 1999, 402–403)

Lukkiutumista voi esiintyä myös silloin, kun markkinoilla on vain vähän jonkin tuotteen tai palvelun tarjoajia. Tällöin kuluttajien irtautumismahdollisuudet voivat olla heikot ja syntyy tarve osuuskunnan perustamiseen. Esimerkkinä tällaisista tilanteista voidaan mainita eräät maaseudun yritykset, joilla voi olla todella vahva asema alallaan, koska muita vaihtoehtoja palvelun tai tavaran hankkimiseen kyseisellä seudulla ei juuri ole. (Holmström 1999, 407)

Kolmas vaihdannan kustannuksiin perustuva syy osuustoiminnan esiintymiselle on Hansmannin (1999, 391) mukaan epäsymmetrinen informaatio. Ongelma voi aiheutua siitä, että myyjäyrityksellä on yleensä paremmat tiedot esimerkiksi tuotteidensa laadusta ja tämä voi johtaa

hyväksikäyttöön, kun vastapuolella ei ole vastaavia tietoja. Osuuskuntamuotoinen yritys voi poistaa ongelman, koska sekä myyjä että ostaja ovat tavallaan samalla puolella. Erityisesti osuustoiminnan alkuaikoina tämä oli usein tärkeä syy osuuskuntien perustamiseen.

Osuuskunta voi myös saada kilpailuetua toimialalla rakenteensa ansiosta. Núñez-Nickell ja Moyano-Fuentes (2004, 1135–1138) tutkivat artikkelissaan osuuskunnan omistusrakennetta ja sen toimimista eräänlaisena puskurina toimialalla (oliiviöljyteollisuus). Kyseisen toimialan osuuskunnissa jäsenet ovat sekä ostajia että toimittajia ja tutkimuksen mukaan tämä voi aiheuttaa sen, että osuuskunta menestyy muita organisaatiomuotoja paremmin. Osuuskunta voi suojautua muita organisaatiomuotoja ja ympäristönmuutoksia vastaan rakenteensa avulla, koska sillä on helpompi pääsy kriittisiin resursseihin, eli tämän tutkimuksen tapauksessa oliiveihin. Osuuskunnan jäsenet luonnollisesti myyvät oliivinsa itse omistamalleen osuuskunnalle ja näin ollen muiden yritysmuotojen on huomattavasti vaikeampi saada toimintansa kannalta kriittisiä raaka-aineita.

Osuustoiminta voi myös olla erittäin tehokasta liiketaloudellista toimintaa. Kun osuuskunnan jäsenet ovat sitoutuneet yhteisen päämäärän hyväksi toimimiseen, niin heidän välillään vallitsee luottamus ja he voivat keskittyä asiakkaan tarpeiden täyttämiseen toistensa valvomisen sijasta. Tämän ansiosta osuuskunta voidaan nähdä horisontaalisena organisaationa, jossa ei ole turhia valvontarakenteita ja jossa kaikki jäsenet haluavat vapaaehtoisesti työskennellä yhteisen päämäärän eteen, koska he ovat itse omia esimiehiään. Hyvä esimerkki luottamuksesta ja osuuskuntien horisontaalisesta rakenteesta ja sen mahdollistamasta tehokkuudesta on espanjalaiseen Mondragon -keskusosuuskuntaan kuuluva linja-autojen runkoja valmistava osuuskunta Irizar. Yrityksen organisaatorakenne on

erittäin matala ja siinä ei ole johtajia, vaan toiminta on organisoitu itseohjautuvien tiimien avulla. Yritys on erittäin kansainvälinen (tuotteita myydään 45 maahan) ja lisäksi The Economist – lehden mukaan yritys oli vuonna 2000 luultavasti tehokkain linja-autojen runkojen valmistaja maailmassa. (Casadesus-Masanell & Khanna 2003, 15–17)

Osuustoiminnan suosioon voidaan löytää syitä myös ympäristön muutoksista. Esimerkiksi nykyaikana yleistyneet työosuuskunnat ovat suurelta osin syntyneet vastauksena taloudellisten lamakausien mukanaan tuomiin toimeentulo-ongelmiin. Lorendahl (1996, 143–150) on tutkinut uusien osuuskuntien vaikutusta paikalliseen työttömyyteen Ruotsin Jämtlannissa ja havainnut, että vuonna 1993 perustettujen uusien osuuskuntien perustamisen motiivina oli usein oman työllisyystilanteen parantaminen. Hänen mukaansa monet uusien osuuskuntien (erityisesti perinteisen julkisen sektorin alalla toimivien) perustajista olivat mieltyneet osuuskunnan demokraattiseen päätöksentekoon, mutta haluavat myös suojella ja kehittää ammatillisia arvoja, kuten esimerkiksi huolenpidon ideologiaa. Osuuskunta on tällöin luonnollinen valinta taloudellisen toiminnan harjoittamisen muodoksi ja oman työllisyystilanteen parantamiseksi.

#### **2.1.4 Osuustoiminta ja sen merkitys Suomessa**

Suomessa maaseudun ja kaupunkien köyhälistön elinolojen parantamisesta sata vuotta sitten liikkeelle lähtenyt aate on vaikuttanut huomattavasti yhteiskunnan kehitykseen. Osuustoiminnalla oli merkittävä rooli maaseudun integroimisessa syntymässä olleeseen teollis-taloudelliseen markkinatalouteen ja myöhemmin se on ollut suuressa roolissa muun muassa modernin elintarviketeollisuuden ja vähittäiskaupan kehityksessä. Voidaankin sanoa, että osuustoiminta on näytellyt keskeistä

roolia melkein kaikissa keskeisissä suomalaisen yhteiskunnan muutoksissa ja kehityksessä maatalousmaasta kehittyneeksi teollisuusmaaksi. (Skurnik 2002, 121)

Edellä mainittujen seikkojen seurauksena ei olekaan ihme, että monilla osuustoiminnallisilla yrityksillä on tänäkin päivänä vahva asema Suomen talouselämässä useilla eri toimialoilla. Markkinaosuuksilla mitattuna tärkeimpiä aloja ovat elintarviketeollisuus, pankki- ja vakuutusala, vähittäiskauppa ja maataloustarvikkeiden kauppa sekä metsäteollisuus. Hyvä esimerkki suomalaisen osuustoiminnan vahvuudesta tänä päivänä on Metsäliitto Osuuskunta, joka oli Euroopan suurin tuottajaosuuskunta vuonna 2002. (Skurnik 2002, 117)

Palvelusektorilla S-ryhmä on menestynyt erittäin hyvin vähittäiskaupan alalla, vaikka juuri kyseisellä alalla on osuuskunnilla ollut eniten ongelmia muualla maailmassa. Myös OP-ryhmän kehitys tarjoaa hyvän esimerkin osuustoiminnan mahdollisuuksista, kunhan sillä vain on riittävästi kykyä ottaa jäsentensä muuttuvat tarpeet ja yhteiskunnan muutokset huomioon toimintastrategiassaan. (Skurnik 2002, 117)

Vuonna 1998 tehdyn tutkimuksen mukaan melkein kaksi kolmasosaa suomalaisista aikuisista (59 %) oli yhden tai useamman osuuskunnan jäsen. Tämän perusteella voidaankin todeta, että Suomi on yksi maailman osuustoiminnallisimmista maista. (Skurnik 2002, 113) Osuuskuntien suureen jäsenmäärään on vaikuttanut etenkin vähittäiskaupan piirissä 1990-luvun alussa herännyt kiinnostus jäsensuhteiden elävöittämiseen ja toimimiseen entistä selkeämmin kuluttajaosuuskuntana, mistä ovat osoituksena menestyksekkäät jäsenkortti- ja bonusjärjestelmät (Laurinkari 2004, 95).



Myös työpaikkojen luojana osuustoiminnan merkitys on korostunut Suomessa etenkin 1990-luvun alun suurtyöttömyyden aikana ja sen jälkeen. Työttömien yhdistysten piirissä alettiin miettiä keinoja omaehtoisen työllistymisen mahdollisuuksien parantamiseen ja tämä loi pohjaa työosuuskuntien suosion kasvulle ja perustamiselle. (Laurinkari 2004, 141)

## **2.2 Liiketoiminta**

Liiketoiminta ja sen tarkoitus voidaan määritellä monesta eri näkökulmasta. Freemanin, Wicksin ja Parmarin (2004, 365) mukaan liiketoiminnassa on kyse arvon luomisesta eri sidosryhmille. Liiketoiminta on siis sopimuksen tekemisestä siten, että toimittajat, asiakkaat, työntekijät, yhteisöt, johtajat ja sidosryhmät kaikki voittavat yhtäjaksoisesti ajan kuluessa. Drucker (1958, 85–86) puolestaan näkee liiketoiminnan eri toimintojen tai osien yhdistelmänä. Ensinnäkin liiketoimintaan tarvitaan tehokas ihmisten muodostama organisaatio ja toiminnan tulee myös olla hyödyllistä talouden ja yhteiskunnan kannalta, eli toiminnalla tulee olla jokin tietty tarkoitus. Toiminnan tulee myös olla innovatiivista ja tuottavaa ja lisäksi siihen liittyy aina riski. Liiketoiminta voidaan myös määritellä tutkimalla, mitä asiakasryhmiä ja tarpeita yritys palvelee ja mitä teknologiaa tai tapaa se käyttää tähän tarkoitukseen. Näistä kaikista yhdessä muodostuu yrityksen liiketoiminta (Frazier & Howell 1983, 60). Seuraavissa kappaleissa käydään läpi liiketoimintaa ja sen tarkoitusta osakeyhtiön ja osuuskunnan ja niiden ominaispiirteiden näkökulmista.

### 2.2.1 Osakeyhtiö

Yrityksen toiminnan ja sitä kautta myös liiketoiminnan tarkoituksena ja määritelmänä voidaan myös nähdä olevan omistaja-arvon maksimointi, eli toiminnalla pyritään saamaan mahdollisimman paljon tuottoa osakkeenomistajien yritykseen sijoittamille rahoille. Viime aikoina tämä on ollut jopa niin itsestään selvä näkökulma, että esimerkiksi monet oppikirjat vain olettavat asian olevan näin, eivätkä edes kyseenalaista näkökulman oikeutusta (Sundaram & Inkpen 2004, 350). Myös suomalaiset yritykset toimivat nykyään yhä suuremmassa määrin tämän näkökulman perusteella. Nykyajan taloudellisesti tehokas ”ihanneyritys” sisältää uudelleenjärjestellyn ja äärimmilleen supistetun organisaation, täsmällisesti määritellyn liiketoimintaportfolion, osakeoptioihin perustuvan yritysjohton kannustusjärjestelmän, pääomaperusteisen suoritusten määrittelyn ja anteliaan osingonjakopolitiikan (Tainio 1999, 489).

Kun liiketoiminnan tarkoituksena on omistaja-arvon maksimointi, voi siitä aiheutua joitakin ristiriitoja yrityksen omistajien ja muiden sidosryhmien välille. Tämä ei ole mikään uusi ilmiö, vaan vastakkainasettelua osakkeenomistajien ja muiden sidosryhmien etujen ja tavoitteiden välillä on esiintynyt niin kauan kuin yrityksiä on ollut olemassa. Esimerkkinä tästä Sundaram ja Inkpen (2004, 351) nostavat esiin tapauksen vuodelta 1919, jossa Henry Ford halusi pidättää osan yrityksen voitosta ja käyttää sen työntekijöiden ja asiakkaiden hyväksi. USA:n Michiganin osavaltion korkein oikeus kuitenkin totesi päätöksessään, että liiketoimintayritys on olemassa ennen kaikkea osakkeenomistajien hyödyksi ja määräsi kertyneet voittovarot jaettaviksi osakkeenomistajille.

Yhteistä tässä ja edellisessä kappaleessa käsitellyille liiketoiminnan näkökulmille ja määritelmille on se, että kaikissa pyritään luomaan arvoa

taloudellisen toiminnan keinoin. Se, kenelle liiketoiminnasta syntyvä lisäarvo kanavoituu, vaihtelee näkökulmasta ja yhtiömuodosta riippuen.

### **2.2.2 Osuuskunta**

Liiketoiminnan organisointi osuuskunnan muotoon voidaan osaltaan nähdä vaihtoehtona pelkästään taloudellisia voittoja tavoittelevalle toimintatavalle. Ratkaiseva ero osuuskunnan ja osakeyhtiön välillä on omistajuuden identiteetti: osuuskunnassa sen luonteesta riippuen joko kuluttajat tai tuottajat ovat muodollisesti vallassa, osakeyhtiössä sijoittajat (Holmström 1999, 405). Laurinkarin (2004, 37) mukaan osuustoiminnallinen yritys on yhtäältä liiketaloudellinen ja toisaalta jäsentensä hyvinvointia tavoitteleva yhteisö ja tämän ansiosta voidaan pyrkiä myös sellaisiin tavoitteisiin, joita puhtaasti liiketaloudellisella yritystoiminnalla ei välttämättä ole. Osuustoiminnallisten yritysten toimintatavoista ja arvoista voidaankin löytää myös eettisiä periaatteita (Davis & Worthington 1993, 849).

Osuustoiminnan luonne ja osuuskunnan rakenne vaihtelee erityyppisissä osuuskunnissa. Laurinkarin (2004, 27–31) mukaan osuuskunnat voidaan tehtäviensä ja toimintansa tarkoituksen mukaan jakaa eri luokkiin, joista tärkeimpien pääpiirteet käydään seuraavassa läpi.

1) Täysosuoskunniksi luetaan osuuskunnat, joissa kaikki jäsenet ovat osuuskunnan palveluksessa ja joiden jäsenistä yksikään ei toimi osuuskunnan ulkopuolella eikä osuuskunnalla ole palveluksessaan ulkopuolisia. Täysosuoskunta on jäsentensä yhteiseen työhön perustuva elinkeinoyritys ja ne muistuttavat uusosuoskuntia, joita muun muassa

työttömät ovat perustaneet esimerkiksi Suomessa taloudellisesti vaikeina aikoina (Laurinkari 2004, 26–27).

2) Tukemisosuuskunnan tehtävänä on auttaa jäseniään heidän elinkeinonsa tai ammattinsa harjoittamisessa tai taloudenpidossa; näin voi toimia esimerkiksi freelancer- toimittajien tai keikkamuusikkojen osuuskunta. Jäsenten työvoima ei ole osuuskunnan käytössä, vaan osuuskunta on jäsentensä palveluksessa. Tukemisosuuskunnat jaetaan edelleen hankinta- ja markkinointiosuuskuntiin (Laurinkari 2004, 27).

- Hankintaosuuskunnat ovat osuuskuntia, joiden tehtävänä on hankkia jäsenilleen hyödykkeitä. Tarkoituksena on yhdistää useiden jäsenten hankinnat ja saada heille näin mittakaavaetuja. Esimerkkinä hankintaosuuskunnista voidaan mainita kuluttajien osuuskunnat(tarjoavat jäsenilleen päivittäistavaroita) ja kauppiaiden osto-osuuskunnat(ostavat paikallisten tuottajien tuotteita).
- Markkinointiosuuskunnat ovat osuuskuntia, joiden tehtävänä on koota, jalostaa ja markkinoida jäsentensä tuottamia hyödykkeitä. Markkinointiosuuskunnan taloudellinen merkitys on jäsenille usein suurempi kuin hankintaosuuskunnan merkitys ja niiden tehtävinä voivat olla esimerkiksi maataloustuotteiden keräily ja jalostaminen tai käsityöläisten tuotteiden markkinointi.

Kaikki nämä edellä mainitut osuuskuntatyypit ovat niin sanottuja ensiasteen osuuskuntia. Tämän lisäksi perusosuuskunnat ja muut juridiset henkilöt voivat perustaa toimintansa tueksi keskusosuuskuntia eli toisen tai vielä korkeamman asteen osuuskuntia. Keskusosuuskunnat ovat tyypillisesti tukemisosuuskuntia ja niiden tavoitteena ja tehtävänä on

yhdistää jäsenten samansuuntaiset pyrkimykset ja saada siten heille markkinaetuja. (Laurinkari 2004, 30)

## **2.3 Alueellisuus**

Tutkittaessa alueellisuutta on luontevaa lähteä liikkeelle alueellisuuden määritelmästä ja sen peruskäsitteistä. Sack (1986, 21–34) määrittelee alueellisuutta seuraavasti: *”Alueellisuus on tilan huomioon ottava strategia, jossa pyritään aluetta kontrolloimalla vaikuttamaan resursseihin tai ihmisiin tai hallitsemaan niitä. Strategia käyttää aluetta asioiden luokitteluun ja määrittämiseen ja toimii kontrolloimalla pääsyä tietyille, määritellyille alueille ja niiltä pois”*. Anderson ja O’Dowd (1999, 598) ovat samoilla linjoilla Sackin (1986) kanssa; heidän mukaansa alueellisuus käsittää maantieteellisen tilan aktiivisen käytön yhteiskunnallisten ilmiöiden luokitteluun, yhteiskunnan rajojen viestimiseen ja resurssien, asioiden, informaation, symbolien ja ihmisten kontrolloimiseen ja niihin vaikuttamiseen rajoittamalla ja asettamalla jonkinasteista kontrollia alueellisten rajojen muodossa.

### **2.3.1 Aluerakenne ja aluejaot**

Alueellisuuden perustana on aluerakenne, jonka muodostumista ohjaa Kultalahden (1990, 9) mukaan kaksi tekijäryhmää: 1) ihminen ja hänen toimintansa eri muodoissaan sekä 2) maa, maaperä ja luonto kokonaisuudessaan. Tuotanto, asutus, alueen perusrakenne eli infrastruktuuri ja luonnonresurssit kaikki yhdessä muodostavat kokonaisuuden, jota kutsutaan aluerakenteeksi. Dickenin ja Malmbergin (2001, 354) mukaan alueita voidaan myös pitää eräänlaisina ”säilytysastioina”, jotka sisältävät fyysisten, sosiaalisten, poliittisten ja taloudellisten ominaisuuksien yhdistelmän.

Alueet jäsentyvät erilaisen rakenteensa vuoksi toisistaan poikkeaviksi kokonaisuuksiksi, aluetyypeiksi, joita voidaan kuvata aluerakenteen ominaisuuksien mukaan (esim. yhtenäiset eli homogeeniset alueet), niillä tapahtuvan toiminnan mukaan (esim. toiminnalliset alueet) tai aluejaon tarkoituksen mukaan (esim. hallinnolliset alueet). Toiminnalliset alueet ovat nodaalisia, mikä merkitsee, että alueella on ydin eli keskus ja sen kanssa vuorovaikutuksessa oleva ympäristö eli keskuksen vaikutusalue, joka on usein yhtenäinen talousalue. Hallinnollisia alueita ovat esimerkiksi valtiot, läänit ja kunnat. Hallinnollisilla aluejaoilla on merkitystä yhteiskunnan ja sen osajärjestelmien toiminnalle, koska jo niiden muodostaminen sinänsä ohjaa yhteiskunnan tulevaa kehitystä. Hallinnollinen aluejako ohjaa myös yritysten sijoittumista, mistä esimerkkinä voidaan mainita maan jakaminen aluepoliittisiin vyöhykkeisiin. (Kultalahti 1990, 33, 36–38)

### **2.3.2 Keskus ja vaikutusalue**

Aluerakenteen muodostumiseen vaikuttavien tekijöiden vaikutuksesta syntyy eritasoisia toiminnallisia aluekokonaisuuksia, jotka koostuvat keskuksesta ja sen vaikutusalueesta (Kultalahti 1990, 44). Katajamäen (1977, 3) mukaan keskus voidaan määritellä keskuspalvelusten esiintymispaikaksi ja keskus toimii siis nimenomaan palvelusten jakajana ympäristölleen. Keskuksia on monetasoisia (esim. kylä-, kunta- ja kaupunkikeskukset) ja niille on ominaista ihmisten, yritysten ja yleensä toimintojen keskittyminen suhteellisen pienelle alueelle. Keskukset tuottavat elämisen ja toiminnan edellytyksiä asukkailleen, mutta ne tarjoavat näitä tekijöitä myös ympäristössään asuville ihmisille ja siellä toimiville yrityksille. Keskus toisin sanoen ulottaa vaikutuksensa

ympäröiville alueille, joita kutsutaan keskuksen vaikutusalueeksi (Kultalahti 1990, 44).

Tuomisen (1949, 6; teoksessa Katajamäki 1977, 4) mukaan vaikutusalueet jaetaan absoluuttisiin ja relatiivisiin. Absoluuttinen vaikutusalue on alue, jolla tietyn keskuksen vaikutusta jonkin toiminnan tai joidenkin toimintojen osalta on ylipäättään havaittavissa. Relatiivinen vaikutusalue on se keskuksen ympärillä oleva alue, jolla kyseisen keskuksen vaikutus tietyn toiminnan tai tiettyjen toimintojen kohdalla on suurempi kuin minkään muun keskuksen vaikutus. Vuorovaikutus keskuksen ja sen vaikutusalueen välillä muodostuu liikenne-, hyödyke-, energia – ja informaatiovirroista, mistä syystä vaikutusalueita kutsutaan usein talousalueeksi, liikennealueeksi, markkina-alueeksi tai kauppa-alueeksi (Kultalahti 1990, 44).

Keskus – ja vaikutusalueiden rajat eivät aina ole helppoja määrittää, koska eri alueiden väliset toiminnot verkostoituvat keskenään ja muodostavat uusia, hallinnollisten rakenteiden ja päivittäisen elämänkulun rajat ylittäviä verkostoja. Näitä alueita nimitetään verkostoalueiksi ja niiden toimintaa ja muodostumista ohjaavat taloudelliset voimat. (Cabus 2001, 1014)

### **2.3.3 Alueet verkostona ja ihmisen ympäristönä**

Kaupunkikeskukset toimivat yhä suuremmissa määrin moniulotteisina verkostoina ja ne voivat muodostua siten, että suuri keskus ja sen ympäristö kasvaa ulospäin ja laajentuu tällä tavoin perinteiset aluerajat ylittäväksi verkostoksi. Toinen mahdollisuus on verkoston kehittyminen useiden jo olemassa olevien ja suhteellisen lähekkäin sijaitsevien keskuksien välisen yhdentymisen seurauksena. Yhteistä näille molemmille kehitystavoille on se, että kaupunkikeskusten asemaa ei

kummassakaan enää määritellä suhteessa niiden välittömään ympäristöön, vaan yhä suuremmassa määrin niiden asemaan eri transaktioiden verkostossa (van der Laan 1998, 236)

Alueellinen verkosto voi myös muodostua itsenäisten, toisiaan lähellä sijaitsevien ja yhteistyötä tekevien yritysten suhteellisen vakaiden suhteiden seurauksena (Mäkinen 2001, 249–250). Yritysten verkostoitumisen syynä voidaan pitää esimerkiksi sitä, että yksi, etenkin pieni tai keskisuuri yritys ei ole enempää kuin yksi tuotanto- tai alueelliseen järjestelmään kuuluva perusosa (Crevoisier 2004, 370). Tämän perusteella onkin varsin helposti ymmärrettävää, että yritykset muodostavat verkostoja vahvistaakseen asemiaan. Tyypillistä tällaiselle yrityksien muodostamalle alueelliselle verkostolle on se, että se on enemmän vastavuoroiseen yhteistyöhön kuin kilpailuun perustuva (Mäkinen 2001, 250). Tällaisessa verkostossa vaihdanta perustuu luottamukseen ja verkosto voi olla olemassa ja toimia ilman mitään muodollisia järjestelyjä tai sopimuksissa. (Ring 1996, 22)

Alueet voidaan nähdä ja niitä voidaan tarkastella myös ihmisen ja hänen toimintansa näkökulmasta. Auerakenne muodostaa ihmisen toimintaympäristön, jolla on tietyt fyysiset ja sosiaaliset ominaisuudet. Ihminen käyttää aluetta erilaisiin tarkoituksiinsa ja aluerakenne myös vaikuttaa ihmisen toimintaan ja käyttäytymiseen (Kultalahti 1990, 14).

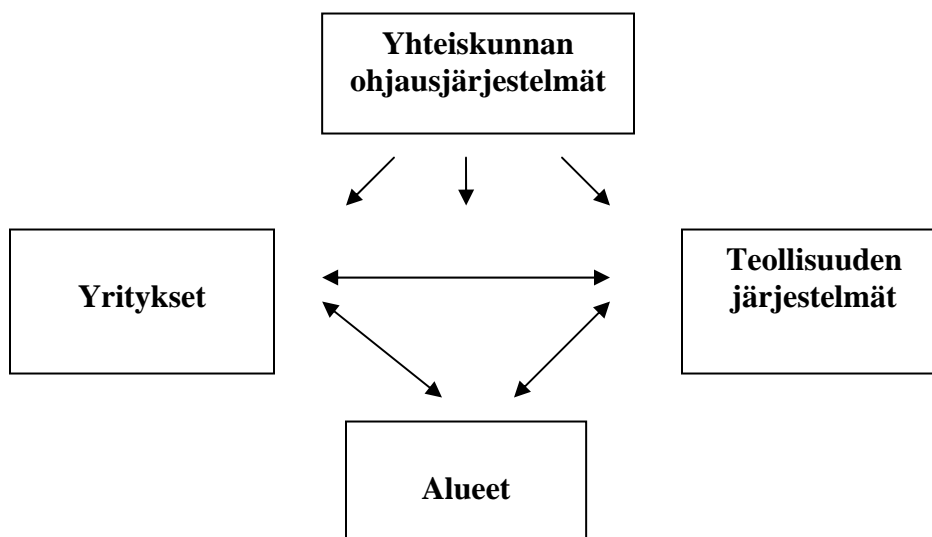
Ihmisen ja ympäristön tarkastelussa käytetään käsitettä havaintoympäristö, joka on välittävä tekijä ihmisen ja fyysisen ympäristön välisissä suhteissa (Kultalahti 1990, 15). Havaintoympäristön vaikutuspiiriin sisältyvät ne fyysisen ympäristön alueet, jotka paikallinen asukas tuntee oleelliseksi osaksi kotiympäristöään ja joihin hän heijastaa symbolisia merkityksiään (Repo 1990, 14). Kultalahden (1990, 15–19)



mukaan ihminen näkee ympäristön erilaisten arvojen symboleina ja tätä kautta fyysisestä ympäristöstä tulee toisaalta kulttuurin ilmentäjä ja toisaalta kulttuurisen jatkuvuuden ylläpitäjä. Alue ja siellä toimivat ihmiset ja yhteisöt muodostavat sosiaalisen kokonaisuuden, jonka ominaisuudet riippuvat huomattavalta osalta toisiaan lähellä olevista ihmisistä ja yhteisöistä. Tämä kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa, se on jotain erityistä, uniikkia. Alue antaa ihmisille ja siellä toimiville yhteisöille eräänlaisen leiman, identiteetin, joka vaikuttaa niiden suhteeseen muuhun maailmaan. Alueellisella identiteetillä on tärkeä merkitys myös ihmisen käyttäytymiselle. Fyysinen ja sosiaalinen ympäristö muodostavat yhdessä toimintaympäristön, joka vaikuttaa mielipiteiden, asenteiden, ennakkoluulojen ja toimintatapojen muodostumiseen (Kultalahti 1990, 23).

#### **2.3.4 Yritysten ja alueiden väliset suhteet**

Yritysten ja alueiden väliset suhteet ovat keskeinen osa-alue tutkittaessa alueellisuuden vaikutusta yrityksen toimintaan. Yritykset ja alueet liittyvät toisiinsa monilla eri tavoilla ja sen vuoksi kysymys yritysten ja alueiden välisistä suhteista ja niiden eri muotojen ymmärtämisestä on erityisen tärkeä. Oheisessa kuvassa on esitetty yrityksen ja alueen väliset yhteydet:



Kuva 2. Yrityksen ja alueiden väliset suhteet (Dicken & Malmberg 2001, 347)

Yritykset, alueet ja erilaiset yhteiskunnan ohjausjärjestelmät ja säännöt liittyvät yhteen teollisuuden järjestelmien kanssa muodostaen kokonaisuuden, joka tulisi ottaa huomioon yritysten ja alueiden välisten yhteyksien tarkastelussa sen sijaan, että keskitytään vain yhteen osa-alueeseen. Seuraavassa käydään läpi yritysten ja alueiden välisiä suhteita ja niihin vaikuttavia tekijöitä.

### 2.3.5 Yritysten toiminta-alueet ja alueellistuminen

Taloudellisella toiminnalla on alueellinen ulottuvuus ja sen sijoittumista määräävät osaltaan toimintojen suhteelliset sijaintiedut (Lumijärvi 1983, 12). Kuten kaikki muutkin sosiaalisen organisoitumisen muodot, myös yritykset ovat pohjimmiltaan alueellisia. Tämä johtuu siitä, että perusta, jolta yritykset syntyvät ja jolla ne toimivat, koostuu useimmiten mosaiikkimaisen rakenteen omaavista alueellisista kokonaisuuksista, jotka ovat järjestäytyneet monimuotoiseksi ja limittyväksi jatkumoksi. Yrityksillä

on myös selvä alueellinen ulottuvuus; karkeasti rajattu alue, jolla ne suorittavat toimintojaan (esimerkiksi markkina-alue, työvoiman hankinta-alue tai hankinta-alue). (Dicken & Malmberg 2001, 355)

Alueiden rajat voivat olla joko selvästi määriteltäviä tai hämärtyneitä. Sama pätee myös alueilla toimiviin yrityksiin; myös niiden rajat ja näiden rajojen määritelmät voidaan nähdä monella eri tavalla. Käytännöllisesti katsoen melkein kaikki käsitteelliset yrityksen määritelmät olettavat, että yritykset ovat selvästi rajattuja instituutioita. Kun yhden yrityksen alue loppuu, niin toisen yrityksen alue alkaa (Dicken & Malmberg 2001, 351). Baradaccon (1991, 314) mukaan yritys voidaan nähdä tiiviinä verkostona suhteiden verkoston keskellä. Kuljettaessa pois päin verkoston ytimeä suhteiden voimakkuus vähenee asteittain ja lopulta tullaan pisteeseen, jossa yrityksellä ei ole enää valtaa eikä vaikutusta; siinä kohdassa on yrityksen raja.

Yrityksen rajojen selkeästä ja tiukasta määrittelystä johtuvaa lähestymistapaa voidaan kuitenkin pitää siinä mielessä ongelmallisena, että käytännössä yrityksen rajat muuttuvat miltei jatkuvasti muun muassa sen mukaan, mitä toimintoja yritys suorittaa itse ja mitä se ostaa ulkopuolelta (Dicken & Malmberg 2001, 351). Näin ollen yrityksen rajat ja sen myötä myös sen toimintaan käyttämä alue muuttuvat, eikä kummankaan rajoja voida tämän perusteella täsmällisesti määrittää.

Yritysten rajojen ja niiden toiminta-alueiden määrittelyyn liittyvistä ongelmista ja näkökulmaeroista huolimatta alueet määrittävät joskus hyvinkin selkeästi yritysten toiminta-alueen ja sijoittumisen. Syynä tähän ovat jonkin tietyn alueen ominaisuudet ja piirteet. Voidaan puhua alueellistumisesta, joka Storperin (1997, 20–21) mukaan tarkoittaa taloudellisin termein määriteltynä sitä, että jokin taloudellinen toiminta on

riippuvainen jollekin alueelle ominaisista resursseista. Nämä resurssit voivat olla esimerkiksi joitain etuja, jotka ovat saatavilla vain tietyssä paikassa. Tämän lisäksi toimintojen erilaiset edellytykset sijaintikustannusten kattamiseen määrittävät osaltaan toimintojen spatiaalista järjestäytymistä (Lumijärvi 1983, 12). Näitäkin tärkeämpänä tekijänä voidaan kuitenkin pitää etuja, jotka ovat saavutettavissa vain tiettyjen organisaatioiden välisten tai yritysten ja markkinoiden välisten, maantieteellistä läheisyyttä edellyttävien yhteyksien kautta. Maantieteellinen läheisyys voi myös olla merkittävästi tehokkaampaa kuin muut samaan tarkoitukseen pyrkivät keinot. Toiminta on täysin alueellistunutta silloin, kun sen taloudellinen elinkelpoisuus on juurtunut etuihin (esimerkiksi asiakaspiirit tai suhteet), joita ei ole saatavilla muissa paikoissa tai joita ei voi helposti ja nopeasti luoda paikkoihin, joista ne puuttuvat. (Storper 1997, 20–21)

Esimerkkinä alueellistumisesta voidaan mainita toiminnot, jotka palvelevat sellaisia paikallistuneita mieltymyksiä, että paikallinen tarjontarakenne vastaa parhaiten tällaista paikallistunutta kysyntää. Toinen tilanne voi olla sellainen, että paikallinen tarjontarakenne vastaa kansallista tai ylikansallista kysyntää ja syntyy teollisuuden keskittymä (Storper 1997, 31–32). Esimerkkinä jälkimmäisestä tapauksesta voidaan mainita Kalifornian Piilaakso, joka on kasvanut ja menestynyt, koska alueen tilalliset ja liiketaloudelliset ominaisuudet vastaavat hyvin modernin liiketoiminnan nopeasti muuttuviin toimintoihin ja teknologian kehitykseen (Roberts & Murray 2002, 366).

Alueellistumista voidaan myös yrittää saada aikaan keinotekoisesti. Vaikka hallinnolliset alueet ja yritysten toiminta-alueet eivät useinkaan osu täysin päällekkäin, yrittävät yritykset etsiä itselleen parasta mahdollista toiminta-aluetta ja hallinnollisen alueen ominaisuudet voivat suurelta osin

määrittää alueen rajojen sisälle jäävän paketin houkuttelevuutta yrityksen sijoittautumisen kannalta (Dicken 1992, 308–310). Valtiot ja alueet voivat erilaisin toimintatavoin yrittää tehdä alueestaan mahdollisimman houkuttelevan investoinneille ja yritysten sijoittautumispaikaksi.

### **2.3.6 Yritysten vaikutukset alueeseen ja sijainnin vaikutus yritysten liiketoimintaan**

Edellisissä kappaleissa on tullut ilmi, että alueet vaikuttavat yrityksiin ja niiden toimintaan sekä sijoittautumispäätöksiin. Vaikutukset eivät kuitenkaan ole pelkästään yksipuolisia, sillä myös yritykset voivat toiminnallaan vaikuttaa alueisiin ja niiden menestymiseen kilpailussa muiden alueiden kanssa.

Dickenin ja Malmbergin (2001, 346) mukaan alueella sijaitsevat yritykset voivat olla niin sanotusti sisäänpäin katsovia. Tämä tarkoittaa sitä, että ne hankkivat suuren osan tarvitsemistaan tuotannontekijöistä alueen rajojen sisältä tai sijoittavat myyntinsä ja tarjoamansa palvelut toiminta-alueelleen. Yleensä yritykset kuitenkin ovat yhteydessä myös varsinaisen toiminta-alueensa ulkopuolella sijaitseviin toimittajiin ja yhteistyökumppaneihin, mutta pyrkimällä käyttämään mahdollisimman paljon oman toiminta-alueen tuotannontekijätarjontaa ne voivat omalta osaltaan vauhdittaa alueen menestystä ja vahvistaa sen talouden kehitystä.

Castellsin (2000, 115) mukaan tavaroiden ja palveluiden markkinat tulevat yhä globalisoituneemmiksi ja sekä pienien että suurien yritysten tavoitteena on myydä tuotteitaan kaikissa mahdollisissa paikoissa ympäri maailmaa joko itse tai kansainvälisillä markkinoilla toimivien verkostojen kautta. Tämän perusteella voitaisiin helposti olettaa, että yrityksen sijainnilla tai kotipaikalla ei ole paljoakaan tekemistä sen liiketoiminnallisen

menestyksen kanssa. Asiaa voidaan kuitenkin lähestyä myös toisesta näkökulmasta.

Yrityksen sijainnilla voi olla merkitystä sen liiketoiminnan kannalta esimerkiksi sen vuoksi, että ostajien ja myyjien välillä vallitsevia suhteiden verkostoja pidetään perinteisesti vahvempina paikallisella tasolla verrattuna kansainvälisen tason suhteisiin (Gertler 1995). Lisäksi määrättyllä alueella ihmiset puhuvat samaa ”kieltä” ja ovat näin ollen helpommin taipuvaisia luottamaan toisiinsa (Dicken & Malmberg 2001, 356).

Myös pitkät välimatkat tuottajien ja loppukäyttäjien välillä voivat kuljetus- ja kommunikaatioteknologian kehityksestä huolimatta aiheuttaa sen, että eri tuotantoteknologioiden hyväksikäyttöön vaadittavien läheisten suhteiden luominen ja säilyttäminen on huomattavasti vaikeampaa, kuin jos tuottaja ja asiakas toimisivat samalla alueella. (Gertler 1997, 58)

## **2.4 Paikallisuus**

### **2.4.1 Paikka**

Paikallisuuden käsitettä tutkittaessa voidaan lähteä liikkeelle sen peruskäsitteestä eli paikasta. Agnewin (1987, 26–28) mukaan paikka koostuu kolmesta eri osatekijästä, jotka ovat: 1) Sijainti, eli piste maailmankaikkeudessa, jolla on erityiset suhteet toisiin maailmankaikkeuden pisteisiin. 2) Tapahtumapaikka, johon kuuluu laajempi sosiaalisten ulottuvuuksien kokonaisuus (sekä rakennettu että sosiaalinen) ja 3) paikan merkitys; subjektiiviset tuntemukset, jotka liitetään tiettyyn paikkaan. Paikan merkitys viittaa niihin subjektiivisiin

tuntemuksiin, joita se herättää sisäpiiriläisissä (he, jotka asuvat tietyssä paikassa) ja ulkopuolisissa (he, jotka käyvät paikassa). Tämän perusteella voidaankin havaita, että paikka on paljon monipuolisempi käsite kuin pelkkä sijainti; sillä on maantieteellisen ulottuvuutensa lisäksi myös kulttuurinen ja sosiaalinen merkitys (Cresswell 1999, 226–227).

Ihmismieli jäsentää ympäröivää maailmaa jakamalla sen eri kategorioihin. Kuten edellä läpikäydyistä paikan ominaisuuksista voidaan päätellä, on tilalla ja paikalla tärkeä rooli tässä luokittelussa (Cresswell 1999, 227). Paikan ja tietyssä paikassa tapahtuvien vaihdantatapahtumien merkitys voidaan nähdä paikan perustana kokonaisvaltaiselle elämäkokemuksen syntymiselle ja ne korostavat eri paikoille tunnusomaisia elämäntyylejä (Day & Murdoch 1993, 84). Humanistinen maantiede lähtee siitä, että inhimillistä elämää ajatellen yksilölle tärkeät merkitykset ja erityisiin paikkoihin liittyvät tunteet ovat ainakin yhtä tärkeitä kuin tilan fyysisyys (Häkli 1999, 82–83). Ihmiset voivat kokea jotakin omakseen sitä kautta, että heidät yhdistetään siihen ja että se on heille tuttua. Mitä enemmän informaatiota ja tietoa ihmisellä on jostain kohteesta, sitä syvempi on suhde kohteen ja hänen itsensä välillä ja sitä vahvempi on myös omistajuuden tunne kohdetta kohtaan. (Pierce, Kostova & Dirks 2001, 301)

Liiketoiminnan kannalta katsottuna paikalla voi olla merkitystä esimerkiksi siksi, että jotkin tuotteet sidotaan usein erilaisiin paikkoihin liitettäviin arvoihin ja merkityksiin – esimerkkinä vaikkapa Pariisin muoti, Lontoon musikaalit tai litalan lasi. Ostamalla erilaisia tuotteita ihminen kuluttaa samalla joitakin paikkoja ja niiden ominaisuuksia. Voidaan sanoa, että ihminen ottaa jotain paikan sosiaalisesta ja kulttuurisesta voimasta mukaansa hankkimalla tietyn paikan nimeen liitetyn tuotteen. (Cantell 2001, 56)

## 2.4.2 Globalisaatio

Viime aikoina laajaa huomiota saanut globalisaation käsite on osaltaan syytä ottaa huomioon, kun tutkitaan paikallisuutta. Sihvolan (2000, 13) mukaan globalisaatio on prosessi, jonka aspekteja ovat talouden maailmanlaajuistuminen, yritysten monikansallistuminen, kaupan ja pääomaliikkeiden vapautuminen, tavaroiden, ihmisten ja informaation liikkuvuuden lisääntyminen ja reaaliaikaistuminen, teknologisen muutoksen nopeutuminen, työn, tuotannon ja kulttuurin irtautuminen paikallisista sidoksistaan sekä ihmisoikeuksia ja ympäristöä koskevien kysymysten näkeminen koko maailmaa koskevinä. Nämä edellä mainitut muutokset voidaan Kuuselan ja Saastamoisen (2002, 8) mukaan tiivistää globalisaation standardimääritelmäksi, jollaiseksi on usein muodostunut se, että kyse on sosiaalisten suhteiden voimistumisesta ja yhteen kytkevien voimistumisesta.

Globalisaatio ei ole yksisuuntainen prosessi, jossa länsimaiset ideat ja kulttuurituotteet kulkeutuvat lännestä kolmanteen maailmaan. Prosessi on kaksisuuntainen, tai moniulotteinen, sillä länsimaat ovat saaneet lukemattomia vaikutteita muualta (esim. etnoruoat ja maailmanmusiikki) ja tämän perusteella globalisaatio pitäisikin nähdä moniulotteisena ilmiönä. Kulttuurinen globalisaatio on paikallisuuden kannalta tärkeä asia sen vuoksi, että kulttuurin avulla ihminen muodostaa identiteettiään ja määrittelee oman paikkansa maailmassa. Globaali kulttuuri eroaa paikallisesta kulttuurista siinä, ettei se ole sidottu paikkaan eikä aikaan ja niinpä se onkin irrottanut maantieteen kahleista. (Peltola 2002, 51–53)

Globalisaatio on myös ristiriitainen käsite; se heijastaa laaja-alaista taloudellista ja sosiaalista muutosta, joka vaikuttaa eri ihmisiin eri tavalla ja herättää myös erilaisia näkökulmia. Näin ollen siitä voidaan tehdä eri



tulkintoja sen mukaan, miltä kannalta asiaa katsotaan. Tämän vuoksi globalisaation käsitettä ei tulisikaan käyttää kaikkien kansainvälisellä tasolla tapahtuvien taloudellisten ilmiöiden määritelmänä (Tienari & Vaara 2005). Tienarin ja Vaaran (2005) mukaan uusliberaali globaali kapitalismi on tarkempi käsite edustamaan menettelytapoja, käytäntöjä ja esityksiä, jotka edistävät pääomien maailmanlaajuista liikkuvuutta ja sen mahdollistamaa taloudellisten resurssien tehokasta allokointia.

### 2.4.3 Paikallisuus

Kansainvälisyyden tärkeänä käänköpuolena on viimeisten kymmenen vuoden aikana ollut yhä merkittävämpi paikallisuuden korostaminen. Ihmiset etsivät juuriaan ja haluavat kuulua johonkin. Ilmiöön liittyy monia kulttuurisia ja sosiologisia ulottuvuuksia, jotka voidaan ymmärtää vastareaktioksi globalisaatiolle. Paikallisen identiteetin korostaminen koetaan nykyään hyveeksi ja paikallisuuden ja oman elämäntarinan yhteen kietoutuminen toimii osaltaan emootioiden sosiaalisen rakentumisen perustana. (Soine-Rajanummi & Saastamoinen 2002, 121–126)

Paikallisuuden määrittelemisen ei aina ole aivan yksinkertaista sen sisältämien monien eri ulottuvuuksien vuoksi. Byrnen (2001, 73) mukaan paikallisuus voidaan määritellä seuraavasti: *”Paikallisuuden ydin on tietyn fyysisesti ja maantieteellisesti rajatun alueen sisäisten taloudellisten ja sosiaalisten instituutioiden välinen jatkuva vuorovaikutus. Paikallisuus voidaan ymmärtää kulttuurisen tason ja paikallisen fyysisen läheisyyden muodostamaksi vuorovaikutusverkostoksi”*. Paikallisuuden erottaa globaalista tasosta juuri kulttuurinen ja historiallinen jatkuvuus sekä fyysinen läheisyys, joka perustuu usein konkreettisen vuorovaikutuksen mahdollisuuteen (Soine-Rajanummi & Saastamoinen 2002, 128).

Paikallisuudella voidaan nähdä olevan merkitystä ihmisten ja yritysten elämälle kolmella eri tavalla. Ensinnäkin, taloudelliset, yhteiskunnalliset ja kulttuuriset asiat eivät ole joka puolella ja joka paikassa samanlaisia. Paikalla on kokemusperäistä merkitystä, koska esimerkiksi maisemat vaihtelevat ja sijainti vaikuttaa materiaalisesti elämän mahdollisuuksiin eri paikoissa. Lisäksi sijainti ei ole vain jotakin, jota kohtaamme ja jonka kanssa olemme tekemisissä. Se voidaan nähdä osana meitä; missä me olemme, on osa sitä, mitä me olemme. (Crang 1999, 24–25)

Toiseksi, tilalliset variaatiot eivät vain ole olemassa, vaan ne voivat olla hyvä asia ja niitä arvostetaan. Tätä voidaan kutsua paikan ohjeelliseksi merkitykseksi ja erilaisuuden ylistykseksi. Paikallista voidaan vaalia yhteiskunnallisen organisoitumisen muotona, pienten ja demokraattisten organisaatioiden ihanteena. Myös huoli ympäristöstä voi vaikuttaa paikallisen suosimiseen. Esimerkiksi huoli kansainvälisen kaupan ympäristövaikutuksista voi johtaa siihen, että ruoan matkaa pyritään vähentämään ja hankintaverkostoja pyritään tekemään paikallisemmiksi. Mutta olipa sitten kyse kulttuurisista, yhteiskunnallisista tai ympäristöllisistä kehyksistä niin voidaan todeta, että paikallisuus ei vain ole tärkeää, vaan se on tärkeää, koska se edustaa hyviä arvoja. (Crang 1999, 25)

Kolmanneksi, myös sillä, mistä tieto tulee, on merkitystä. Esimerkiksi sillä, missä ihminen elää, voi olla merkitystä sen kannalta, miten hän näkee ja ymmärtää maailmaa. Esimerkkinä tästä on Crangin (1999, 25) mukaan se, että hänen Lontoossa asumisella ja työskentelyllä on vaikutusta hänen kykyynsä ymmärtää ihmismaantiedettä muualla maailmassa.

#### 2.4.4 Paikallinen identiteetti

Keskeinen tekijä paikallisuudessa ja siinä, millaiseksi se koetaan, on paikallinen identiteetti. Castellsin (2000, 6-7) mukaan identiteetti on yksilön tai ryhmän kuvaus niistä tärkeimmiksi kokemistaan ominaisuuksista, joihin viittaamalla hän tai he voivat vastata kysymyksiin, kuka minä olen tai keitä me olemme. Identiteettejä on monenlaisia (esim. yksilö-, ryhmä- ja kansallisidentiteetti), mutta yhteistä niille on Rapoportin (1981, 11) mukaan se, että kaikki identiteetin muodot sisältävät sisällön ja rajat. Tämä seurauksena identiteetin vakinaistumisen prosessiin liittyy kaksi vaihetta. Ensin määrittyy sisältö, yksikön omaleimaisuus, joka merkitsee tietynlaista vastakkainasettelua ”toisten” kanssa. Tämän jälkeen muodostuu jonkinlainen raja erottamaan identiteettiä ja sen ulkopuolelle jäävää. Eritasoisten paikallisten identiteettien tunnistaminen voi paitsi rikastuttaa elämää myös parantaa menestymisen edellytyksiä globaaleissa verkostoissa (Sihvola 2000, 32–33).

Vahvaan paikalliseen identiteettiin liittyy kiintymystä paikkaan kahdella eri tasolla. Ensinnäkin siihen kuuluu esimerkiksi oman kunnan mieltäminen yhteiseksi yritykseksi, jossa suopeus jokaista toista kohtaan on myös oman edun mukaista. Toiseksi se käsittää kiintymyksen kotikunnan tuttuja paikkoja, maisemia, luontoa ja rakennuksia kohtaan. Paikallinen identiteetti voi myös perustua iloon ja luottamukseen, joka kohdistuu omiin ainutkertaisiin lähtökohtiin, kulttuuritaustaan ja kasvuympäristöön. (Sihvola 2000, 62–68)

Sihvolan (2000) mukaan myönteinen paikallinen identiteetti voi muodostua, kun toteutetaan paikallista kokemusta ja omaperäisyyttä ilmaisevia hankkeita, jotka kuitenkin ovat myös yleisinhimillisesti ansiokkaita. Käytännön elämästä löytyy esimerkkejä tästä, kuten

esimerkiksi Kuhmon kamarimusiikkijuhlien kehittyminen. Pienen piirin talkootyöstä liikkeelle lähtenyt juhla on nykyään laajalti tunnettu tapahtuma, joka on tuonut Kuhmolle todella paljon näkyvyyttä. Sihvolan mukaan on melko varmaa, että tällainen paikallinen tapahtuma vahvistaa myös paikallista yhteenkuuluvuutta ja sitä kautta myös paikallista identiteettiä. Aina paikallisuuden korostaminen ei kuitenkaan välttämättä ole hyödyllistä. Vahva paikallishenki voi edistää yhteisten asioiden hoitamista, mutta sen lietsominen voi myös kääntyä itseään vastaan. Vahva paikallistunne voi olla myös ylimielistä vakuuttelua omasta erinomaisuudesta, mikä vahvistaa paikallisesti hallitsevan ryhmän ylivaltaa ja sulkee ulos sekä omasta piiristä että ulkoa tulevat uudistushankkeet. (Sihvola 2000, 70)

#### **2.4.5 Paikallinen yhteisöllisyys**

Paikallinen identiteetti ja sen rakentuminen liittyy läheisesti paikalliseen yhteisöllisyyteen. Yhteisöllisyys on termi jota käytetään laajalti yhteiskuntatieteissä, mediassa, politiikassa ja keskusteltaessa jokapäiväisestä elämästä (Byrne 2001, 68). Williamson (1982, 6) määrittelee sen seuraavasti: *”Yhteisön käsite ei liity pelkästään paikallisuuteen tai tietynlaisiin sosiaalisiin verkostoihin, vaan se viittaa siihen rikkaaseen merkitysten mosaiikkiin, jonka ihmiset yhdistävät paikkaan ja jonka osia he itse ovat”*. Cohenin (1985, 118) määritelmä on melko lähellä Williamsonin (1982) näkemystä; hänen mukaansa yhteisön todellisuus on riippuvainen siitä, kuinka voimakkaaksi ihmiset kokevat sen kulttuurin. Ihmiset rakentavat yhteisön symbolisesti tekemällä merkitysten talletuspaikan, osan identiteettiään.

Identiteetin kannalta paikallisyhteisöt ovat tärkeitä sen vuoksi, että ne sisältävät yksilön kehityshistoriaa, kuten esimerkiksi sen, missä hän oppi

uimaan, ajamaan pyörällä ja niin edelleen. Tämän seurauksena esimerkiksi niistä keskusteleminen voi vahvistaa ihmisen identiteettiä ja ymmärrystä itsestään. (Cox 1998, 27)

Nykyään yhteisönmuodostus ei aina ole yhtä välttämättä sidottua paikallisuuteen kuin historian aikaisemmissa vaiheissa, koska uuden informaatioteknologian avulla samanmieliset voivat olla reaaliaikaisesti yhteydessä toisiinsa koko maailman mittakaavassa. Paikallinen yhteisöllisyys voi kuitenkin olla yksi perusta, jonka pohjalta ihmiset voivat ryhtyä yhteisiin hankkeisiin ja muodostaa yhteisöjä. Esimerkiksi kuntatasolla tämä voi tarkoittaa sitä, että kunnan kanssa tunnetaan luontevammin yhteenkuuluvuutta, kun sen rajat osuvat yksiin jonkin orgaanisen kokonaisuuden, spontaanisti syntyneen yhteisöllisyyden kanssa (Sihvola, 2000, 58).

#### **2.4.6 Paikallisuus ja yritykset**

Paikallisuuden kasvava merkitys on nykyaikana huomattu yhä suuremmassa määrin myös yritysmaailmassa. Eräs hyvä esimerkki tästä on kansainvälisten yritysten strategioiden lokalisoituminen. Strategisen lokalisoinnin ideana on se, että yritys pyrkii sopeuttamaan strategiansa ja toimintonsa paikalliseen toimintaympäristöön, mutta kuitenkin johdonmukaisella tavalla verrattuna yritysten strategiaan muualla maailmassa. Lokalisoinnissa otetaan huomioon kulutuskysynnän vaihtelut, paikallinen teollinen infrastruktuuri ja paikallisen kulttuuri ja paikalliset sosiaaliset rakenteet (Mair 1997, 83–85). Lokalisaatiota voidaan havaita myös mediassa, koska esimerkiksi musiikkikanavat, kuten MTV esittävät videonsa eri tavalla eri paikoissa, riippuen paikan tai alueen kulttuurinormeista. Myös TV-kanavat kuten CNN sopeuttavat ohjelmansa paikallisiin mieltymyksiin (Rehfeld 2001, 35).

Voidaan myös ajatella, että yritykset voivat korostaa paikallisuuttaan yrittämällä muodostaa paikallista imagoa. Imago on henkilön, liikeyrityksen tai muun sellaisen usein tietoisesti itsestään antama kuva, joka on yhtäältä jokin ulkoinen, visuaalinen ja viestinnällinen ja toisaalta ihmismielen sisäinen mielikuva. Imagossa on määritelmän mukaan siis kyse jonkin kohteen, tapahtuman tai henkilön lähettämien viestien havaitsemisesta ja tulkinnasta, jonka tuloksena tulkitsijan mieleen syntyy tulkinnan kohdetta koskeva subjektiivinen tietorakenne. Imago on siis vuorovaikutuksen tulosta. (Zimmerbauer 2001, 118)

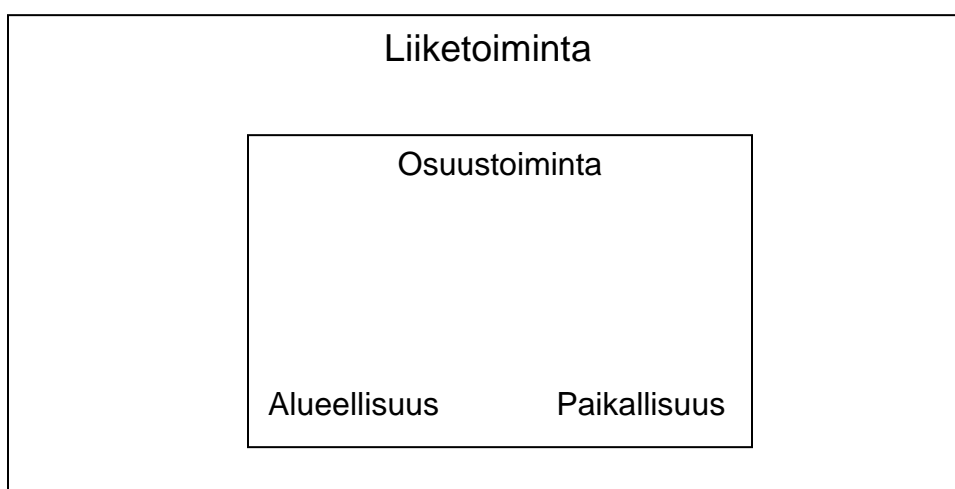
## ***2.5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys***

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu edellä esitellyistä osuustoiminnan, liiketoiminnan, alueellisuuden ja paikallisuuden käsitteistä. Nämä käsitteet on tiivistetty tutkimuksen aikaisempien kappaleiden ja niissä esitettyjen määritelmien perusteella seuraavassa:

- Osuustoiminta; yksi taloudellisen yhteistyön muoto. Tarkoituksena on harjoittaa taloudellista toimintaa jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita taikka palveluita, jotka osuuskunta järjestää tytäryhteisönsä avulla tai muulla tavalla.
- Liiketoiminta; arvon luomisesta eri sidosryhmille taloudellisen toiminnan avulla.
- Paikallisuus; maantieteellisesti rajattu alue ja sen sisäisten eri instituutioiden välinen vuorovaikutus

- Alueellisuus; tilan huomioon ottava strategia, jossa pyritään aluetta kontrolloimalla vaikuttamaan resursseihin tai ihmisiin tai hallitsemaan niitä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu näiden käsitteiden varaan ja se on esitetty oheisessa kuvassa:



*Kuva 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys*

Viitekehys rakentuu siten, että tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ja kuvaamaan paikallisuutta ja alueellisuutta osana osuustoimintayritysten liiketoimintaa, jolloin paikallisuuden, alueellisuuden ja osuustoiminnan käsitteet muodostavat ikään kuin yhden, liiketoimintaan liittyvän kokonaisuuden.

### **3 TAPAUSTUTKIMUKSELLINEN LÄHESTYMISTAPA**

#### ***3.1 Tapaustutkimuksen pääpiirteet***

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus. Tutkimuksen tapauksia ovat mukaan valitut kohdeyritykset. Staken (1995, 3) mukaan tapaustutkimus voi olla luonteeltaan joko luontainen tai välineellinen. Luontaisessa tapaustutkimuksessa ollaan kiinnostuneita jostain tietystä tapauksesta. Tavoitteena ei ole sen avulla oppia ymmärtämään muita tapauksia tai ongelmia, vaan ollaan kiinnostuneita juuri tämän yksittäisen tapauksen dynamiikasta. Tällöin tapaus voidaan nähdä jopa ennalta annettuna ja sitä ei näin ollen tarvitse erikseen valita. Välineellisessä tapaustutkimuksessa puolestaan halutaan esimerkiksi ymmärtää jotain tiettyä yleisemmän tason ilmiötä ja tapaustutkimusta ja sen tapausta käytetään vain välineenä sen hahmottamiseen. Tutkimus ei tällöin rajoitu pelkästään valittuun tapaukseen, vaan tapausta käytetään yleisemmän tason ymmärryksen tuottajana. Tämä tutkimus edustaa välineellistä tapaustutkimusta, koska tutkimuksessa pyritään kohdetapausten avulla ymmärtämään paikallisuuden ja alueellisuuden merkitystä osuustoimintayritysten liiketoiminnassa.

Tapaustutkimuksen aineistolähteinä voivat olla esimerkiksi arkistot, haastattelut, kyselyt tai tutkimuskohteen tarkkailu. Tulokseksi saatavat todisteet voivat olla laadullisia (esimerkiksi sanoja) tai määrällisiä (esimerkiksi numeroita) tai molempia (Eisenhardt 1989, 534). Tapaustutkimusta käytetään erityisesti silloin, kun tutkittavasta asiasta on vähän tietoa ja silloin kun ajankohtaiset näkemykset asiasta näyttävät epäsopivilta empiirisen todistusaineiston puuttumisen vuoksi tai jos ne ovat ristiriidassa toistensa tai maalaisjärjen kanssa. Tapaustutkimus sopii



erityisen hyvin jonkin aiheen tutkimuksen alkuvaiheisiin tai tuomaan uutta näkökulmaa jo tutkittuihin tutkimusaiheisiin. (Eisenhardt 1989, 548) Tähän tutkimukseen välineellinen tapaustutkimus on luonteva valinta, koska tutkimuksessa halutaan saada tietoa paikallisuuden ja alueellisuuden merkityksestä osuustoimintayritysten liiketoiminnassa yleisellä tasolla, eikä pelkästään kohdetapausten yhteydessä.

### ***3.2 Kohdeorganisaatioiden ja haastateltavien valinta***

Tapaustutkimuksen tapaukset voidaan valita satunnaisesti, mutta se ei ole tarpeellista eikä välttämättä edes suositeltavaa. Teoreettisen näytteenoton tavoitteena on valita tapaukset, jotka todennäköisesti kuvaavat parhaiten tutkimuksen teoriaa (Eisenhardt 1989, 534). Tämän tutkimuksen tapauksiksi valittiin kaksi S-ryhmän alueosuuskauppaa, kaksi S-ryhmän paikallisuuskauppaa, kaksi OP-ryhmän alueosuuspankkia, yksi OP-ryhmän paikallinen osuuspankki ja kaksi Paikallisuuspankkia, joista kaikista haastateltiin toimitusjohtajaa. Tämän lisäksi haastateltiin yhtä OP-ryhmän ja osuustoiminnan asiantuntijaa. Haastateltavien lukumäärä oli siis yhteensä kymmenen henkilöä. Nämä kohteet valittiin, koska haluttiin kattava otos sekä paikallisista että alueellisista organisaatioista. Haastateltaviksi valittiin juuri toimitusjohtajia, koska he ovat vastuussa kohdeyritysten liiketoiminnasta ja strategisista päätöksistä, jolloin he myös mitä todennäköisimmin ovat juuri oikeita henkilöitä vastaamaan myös paikallisuuteen ja alueellisuuteen liittyviin kysymyksiin.

Yleisesti sanoen laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole välitöntä vaikutusta eikä merkitystä tutkimuksen onnistumiseen ja aineiston koon määrittämiseen ei ole olemassa mitään mekaanisia sääntöjä (Eskola & Suoranta 2001, 61–62). Eisenhardtin (1989, 545) mukaan tapaustutkimuksessa kuitenkin yleensä luku neljän ja kymmenen

välitä toimii hyvin. Jos tapauksia on alle neljä, niin tapausten vähäisen lukumäärän vuoksi on vaikeaa muodostaa teoriaa ja tutkimuksen empiiriset perusteet voivat jäädä hatariksi. Jos taas tapauksia on yli kymmenen, niin aineiston laajuus ja monimutkaisuus saattaa muodostua ongelmaksi. Alasuutarin (2001, 38–39) mukaan yksikin strukturoimaton yksilöhaastattelu voi helposti tuottaa jopa 30 litteroitua tekstisivua. Voidaan myös ajatella, että aineistoa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota enää mitään tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Tällöin voidaan puhua aineiston kylläntymisestä (Eskola & Suoranta 2000, 62). Näiden seikkojen vuoksi tässä tutkimuksessa päädyttiin kymmeneen kohdetapaukseen ja haastatteluun.

### **3.3 Aineiston kerääminen**

Haastattelupyynnöt lähetettiin kahdeksassa tapauksessa sähköpostitse, kahdessa tapauksessa pyyntö esitettiin puhelimitse. Toteutuneiden haastatteluiden lisäksi haastattelupyyntö lähetettiin sähköpostitse kahteen yritykseen, joista haastattelua ei saatu. Syynä tähän oli kummassakin yrityksessä toimitusjohtajien kiireinen aikataulu ja kesälomat. Näiden kahden kohteen tilalle etsittiin uudet.

Haastattelut toteutettiin kohdeyritysten toimitiloissa kesä-heinäkuussa 2005. Haastattelut tallennettiin mp3-soittimelle ja niiden kesto ajoittui 30 minuutin ja kahden tunnin ja 15 minuutin välille. Syynä näin laajaan eroon yksittäisten haastattelujen kestoajassa oli se, että osassa haastatteluista oli mukana myös toinen projektitutkija ja hänen kysymystensä läpikäyminen luonnollisesti pidensi kestoja. Haastattelut olivat luonteeltaan lähimpänä teemahaastattelun määritelmää. Teemahaastattelu luo haastattelulle avointa haastattelua tiukemmat rajat, mutta antaa haastateltavalle strukturoitua haastattelua laajemmat mahdollisuudet

yksilöllisten tulkintojen esittämiseen (Eskola & Suoranta 2000, 86–88). Määrittelin teemat ennen haastatteluja tutkimuskysymysten mukaan ja haastattelujen aikana pyrin varmistamaan, että kaikki teemat käydään läpi. Teemoja olivat 1) paikallisuuden ja alueellisuuden määrittelemisen, 2) paikallisen ja alueellisen osuusliiketoiminnan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkat, 3) paikallisuuden ja alueellisuuden ilmeneminen liiketoiminnassa ja 4) paikallisuuden ja alueellisuuden vaikutukset yritysten ryhmätasolla. Haastattelurunko on esitetty liitteenä tutkimuksen lopussa.

Päädyin teemahaastatteluihin sen vuoksi, että halusin saada kattavan aineiston kaikkien haastateltavien näkemyksistä kaikista tutkittavista teemoista, mutta kuitenkin siten, että haastateltavat voivat vapaasti ja omin sanoin tuoda esiin, miten juuri he näkevät ja ymmärtävät tutkittavat asiat.

### ***3.4 Aineiston käsittely ja analysointi***

Tallennuksen jälkeen haastattelut käytettiin litteroitavana suomen kielen ammattilaisella. Tämän jälkeen aineisto teemoiteltiin tutkimuskysymysten mukaan siten, että kuhunkin kysymykseen liittyvät osat haastatteluista poimittiin yhden otsikon alle, jolloin aineiston tarkastelu tutkimuskysymysten valossa helpottui huomattavasti. Tematisoinnin avulla aineistosta voidaan nostaa esille tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Näin on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa. Tekstimassasta pyritään löytämään ja sen jälkeen erottelemaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet (Eskola & Suoranta 2000, 174).

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan lähteä liikkeelle mahdollisimman puhtaalta pöydältä ilman ennakoasettamuksia tai määritelmiä. Tutkimus

on tavallaan ”hypoteesitonta”, mikä tarkoittaa, että tutkijalla ei ole lukkaan lyötyjä ennako-olettamuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaankin aineistolähtöisestä analyysistä, joka pelkistetyimmillään tarkoittaa teorian rakentamista empiirisestä aineistosta lähtien, ikään kuin alhaalta ylös. Analyysissä pyritään tavallaan ratkaisemaan jokin arvoitus, joka Alasuutarin (2000, 44) mukaan tarkoittaa sitä, että tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Aineistolähtöinen analyysi on tarpeellista varsinkin silloin, kun tarvitaan perustietoa jonkin tietyn ilmiön olemuksesta. (Eskola & Suoranta 2000, 18)

Tässä tutkimuksessa edetään juuri näiden aineistolähtöisen analyysin periaatteiden mukaan ja haastatteluista pyritään löytämään vastaus tutkimuskysymyksiin ja sitä kautta pyritään ymmärtämään ja kuvaamaan alueellisuuden ja paikallisuuden merkitystä osuustoimintayritysten liiketoiminnassa. Tutkimuksen aineistoa katsotaan näytenäkökulmasta käsin, mikä tarkoittaa sitä, että tutkimusmateriaali mielletään näytteeksi, jolloin sitä ei pidetä väittämänä todellisuudesta tai todellisuuden heijastumana, vaan tutkittavan todellisuuden osana. Näyte voi edustaa kokonaisuutta huonosti, tai se voi olla teknisesti huono, mutta se ei voi tarjota väärää tietoa (Alasuutari 2001, 114).

Laadullisessa tutkimuksessa keskeinen asia on myös tutkimuksen ja tutkimusprosessin luotettavuus. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Tämän vuoksi tutkimuksessa pääasiallisin luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse ja näin ollen tutkimuksen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 2000, 210) Näiden seikkojen takia tässä tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan tutkimuksessa käytetyt menetelmät

ja tutkimuksen eri vaiheet mahdollisimman tarkkaan, jotta lukija voi saada kuvan tutkimusprosessin etenemistä. Tutkimuksen empiirisessä osassa on esitetty melko runsaasti lainauksia haastatteluvastauksista sen vuoksi, että lukija voi seurata, mihin haastatteluista tehdyt tulkinnat perustuvat.

## **4 PAIKALLISUUS JA ALUEELLISUUS OSUUSTOIMINTAYRITYSTEN LIIKETOIMINNASSA**

### ***4.1 Tutkimuskontekstin kuvaus***

Tieto järjestäytyneestä osuustoiminnasta tuli Suomeen eri kanavien kautta 1800- luvun lopulla. Yhteiskunnallisen tilanteen kärjistyminen vuosisadan vaihteessa ja alkava sortokausi aiheuttivat kansalaisille toimeentulo-ongelmia ja tämän seurauksena tilanne oli otollinen osuustoiminnan leviämislle. (Laurinkari 2004, 18)

Tämän seurauksena osuustoiminta-aate liittyikin Suomessa aluksi lähinnä maalaisväestön elinolojen parantamiseen, syynä tähän olivat ennen kaikkea maaseudun muuttuneet olosuhteet siirryttäessä luontaistaloudesta osittaiseen rahatalouteen. Suomen henkiset johtajat ymmärsivät, että on pyrittävä parantamaan väestön aineellisia ja henkisiä oloja elinkeinopoliittisin keinoin, jotta kansa voisi tuntea kuuluvansa yhteen ja saavuttaa itsenäisyyden. Osuustoiminta ja siitä valistaminen arvioitiin yhdeksi keinoksi kohentaa väestön taloudellisia elinoloja. (Laurinkari 2004, 19)

Suomen osuustoiminnan isänä voidaan pitää Hannes Gebhardia, joka oli perehtynyt osuustoimintaan ja sen periaatteisiin opintomatkoillaan

Saksaan 1890 – luvulla (Seppelin 2000, 29). Gebhardin ajatusten ja toiminnan seurauksena alettiin toteuttaa strategiaa, jonka päämääränä oli osuustoiminnan kotiuttaminen Suomeen. Strategia perustui kolmeen tukipilariin; keskusorganisaatioiden ja aatteellisen kattojärjestön perustamiseen ja osuustoimintalainsäädännön luomiseen (Skurnik 2001, 108). Toiminta aloitettiin perustamalla osuuskuntien aatteelliseksi kattojärjestöksi Pellervo - Seura vuonna 1899. Seuran tärkeimmiksi tehtäviksi tulivat osuustoiminta-aatteen levittäminen ja maamiesseurojen perustaminen jokaiseen kuntaan. Lisäksi seuran tuli rohkaista yhteisostoihin, -myyntiin ja -omistukseen sekä osuusmeijereiden ja osuuslainarahaston perustamiseen. (Seppelin 2000, 29)

Pellervo – Seuran ensimmäinen konkreettinen tavoite oli osuustoimintalain laatiminen ja voimaan saattaminen. Tämä onnistuikin melko nopeasti ja osuustoimintalaki astui voimaan vuonna 1901 ja työ ”oikeiden” osuuskuntien perustamiseksi voitiin käynnistää. Pellervo – Seura alkoi tehdä osuustoimintaa tunnetuksi ja antaa osuuskunnan perustamiseen tarvittavaa oikeudellista apua ja liiketaloudellista neuvontaa. Merkittävä edistysaskel oli myös keskusliikkeiden perustaminen yksittäisten osuuskuntien toimintaedellytyksiä vahvistamaan. Ensimmäinen yritys oli Pellervon välitysliikkeen perustaminen vuonna 1901. Liike välitti tavaroita osuuskunnille, yhtiömeijereille ja maamiesseuroille. Osuuskassojen Keskuslainarahasto Oy OKO perustettiin vuonna 1902, mutta toiminta alkoi vasta seuraavana vuonna. (Seppelin 2000, 32–36) Suomalainen maalaisyhteiskunta oli 1800- ja 1900-lukujen vaihteessa vasta siirtymässä kohti kattavaa rahataloutta ja maaseudulla liikkuvan rahan määrä oli vielä vähäinen. Tämän vuoksi saksalaisesta esikuvasta (Raiffeisen) poiketen täytyi ensin perustaa keskusyksikkö (Osuuskassojen Keskuslainarahasto Oy OKO), jonka tehtävänä olisi avustaa paikallisten kassojen perustamista ja hoitaa näiden kassojen varainhankinta. (Kuusterä 2002, 15–17).

Vuonna 1904 perustettiin Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK ja Välitysliikkeen toimintaa jatkamaan perustettiin 1905 Hankkija (Seppelin 2000, 31–36). Osuuskauppojen Keskuskunta SOK:n perustamiseen vaikutti Pellervo - Seuran toimien lisäksi osuuskauppojen paikallisena alkanut yhteistoiminta, jossa suuremmat osuuskaupat tekivät ostoja pienempien puolesta ja neuvoivat uusien osuuskauppojen perustamisessa. Keskusliikkeen tarkoituksena oli välittää jäsenilleen osuuskauppojen alkuaikojen kysytyimpiä tuotteita (kuten jauhoja ja kahvia) ja tätä kautta edesauttaa jäsenosuuskauppojen toimintaa (Perko 1979, 62–68).

Nykyään osuustoimintaa esiintyy ympäri maailmaa monissa eri muodoissa. Alun perin aatteellisesta yhteiskunnan parantamisesta ja maaseudun ja kaupunkien köyhälistön elinolojen kehittämistä liikkeelle lähteneestä aatteesta on tullut kannattavaa liiketoimintaa, jolla on huomattava merkitys monilla eri toimialoilla monissa eri maissa. Hansmannin (1999, 387) mukaan esimerkiksi kapitalistisen talousjärjestelmän ruumiillistumana pidetyssä USA:ssa osuustoiminnalliset yritykset hallitsevat perusmaataloustuotteiden ja tarvikkeiden alaa ja lisäksi niillä on huomattavia markkinaosuuksia muun muassa teollisuustarvikkeiden valmistuksessa ja tukkumyynnissä, sähköntuotannossa ja jakelussa, asunnonvälityksessä ja pankki- ja vakuutustoiminnassa. Lisäksi osuuskuntien muotoon organisoidun taloudellisen toiminnan määrä on suurempi kehittyneissä markkinatalouksissa kuin vähemmän kehittyneissä talouksissa ja osuuskuntien markkinaosuudet kasvoivat koko 1900-luvun ajan. Tämän perusteella voidaankin kysyä, miksi osuustoiminnalla ja osuuskunnilla on niin merkittävä rooli nykypäivän taloudessa ja liiketoiminnassa?

Skurnikin (2005, 482–483) mukaan suomalaisen elinkeinoelämän omistuspohja on muuttunut taloutemme viime vuosikymmenen alkupuolella tapahtuneen avautumisen myötä kansainvälisemmäksi. Samalla valtavirran yritysten strateginen ajattelu on globalisoitunut ja angloamerikkalainen shareholder value -ajattelu on korostunut niiden omistajaohjauksessa. Tämä kehitys on osaltaan merkinnyt tärkeän strategisen differoimismahdollisuuden syntymistä tästä valtavirrasta pääosin syrjässä pysytelleelle osuustoiminnalle. Vaikka myös osuustoiminnallisten yritysten liiketoiminta on kansainvälistynyt, on kotimaisuus niille yhä edelleen yksi merkittävä strateginen lähtökohta ja tietoinen valinta.

Suomalainen osuustoiminta oli 10–15 vuotta sitten taloudellisesti vahvaa ja hyvissä asemissa markkinoilla, mutta edellä mainittujen seikkojen vuoksi siihen kohdistui hyvin ristiriitaisia paineita ja oli hyvin nähtävissä, ettei se ollut parhaassa mahdollisessa iskussa tulossa olevia haasteita ajatellen. (Skurnik 2005, 495) Kuten kaikki muukin yritystoiminta, myös osuustoiminnalliset yritykset ovat joutuneet sopeuttamaan liiketoimintansa ja strategiansa taloudellisessa toimintaympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin. Tämä on edellyttänyt niiltä tasapainoilua talouselämän valtavirtaa edustavan markkinaehtoisuuden ja liiketaloudellisen tehokkuuden lisäämisen ja osuustoiminnallisten yritysten erityispiirteiden säilyttämisen välillä. (Skurnik 2005, 480–481)

Kuinka tämä tasapainoilu ja muuttuvaan talouteen sopeutuminen on sitten oikein onnistunut? Skurnikin (2005, 496) väitöskirjan mukaan suomalainen osuustoiminta on selviytynyt haasteesta vähintäänkin tyydyttävästi. Jos tarkastellaan tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioita, niin voidaan todeta niiden menestyksen olleen jopa erinomaista. Palvelusektorilla toimiva S-ryhmä on menestynyt erittäin hyvin jopa osuustoiminnalle perinteisesti



vaikealla vähittäiskaupan alalla ja myös OP-ryhmän kehitys tarjoaa hyvän esimerkin osuustoiminnan mahdollisuuksista (Skurnik 2002, 117). Paikallisosuuspankkiryhmä puolestaan on kasvanut keskimäärin markkinoita nopeammin jo useana vuotena peräkkäin vakavaraisuuden ollessa kuitenkin erittäin hyvällä tasolla (Paikallisosuuspankkien, Paikallisosuuspankkiliiton ja Paikallisosuuspankkien Vakuusrahaston vuosikertomus 2004, 6).

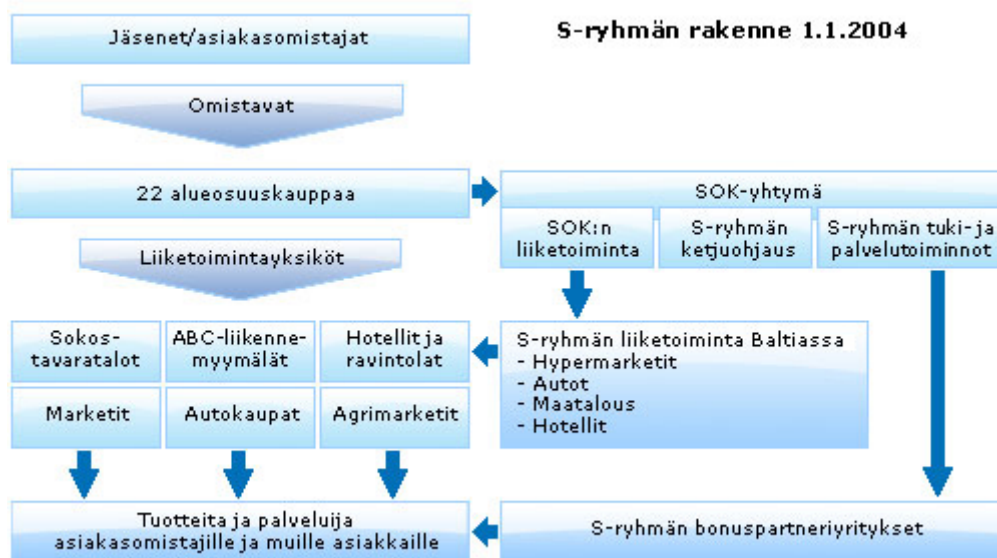
Osuustoiminta on siis erityisesti tämän tutkimuksen kohdeyritysten kehityksen ja tämänhetkisen menestyksen valossa tarkasteltuna selvinnyt hienosti talouden ja elinkeinoelämän muutoksista. Herääkin kysymys, mitkä tekijät vaikuttavat osuustoiminnan menestykseen yritysmuotona? Seuraavissa kappaleissa pyritään osaltaan vastaamaan tähän kysymykseen.

#### **4.1.1 S-ryhmä**

S-ryhmä on vähittäiskaupan ja palvelualan liiketoimintojen yritysryhmä Suomessa. Sen toiminta-ajatuksena on tuottaa palveluja ja etuja sitoutuneille asiakasomistajille, joita oli vuoden 2004 lopussa 1 468 572. Ryhmä tuottaa market-, liikennemyymälä-, ja polttonestekaupan, tavaratalo-, ja erikoistavarakaupan, hotelli-, ja ravintolatoiminnan, auto- sekä maatalous-, ja rautakaupan palveluja. S-ryhmällä on Suomessa noin 1400 toimipaikkaa ja lisäksi ryhmä harjoittaa marketkauppaa, hotelli- ja ravintolatoimintaa sekä autokauppaa Baltian alueella. (S-ryhmän vuosikertomus 2004, 8-9)

S-ryhmä muodostuu 22 itsenäisestä alueosuuskaupasta ja niiden omistamasta Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK)

tytäryhtiöineen. SOK huolehtii yhdessä tytär-, ja osakkuusyhtiöidensä kanssa osuuskauppojen hankinta-, asiantuntija-, ja tukipalveluista sekä harjoittaa sille määriteltyä liiketoimintaa. Alueosuuskauppojen lisäksi S-ryhmään kuuluu 20 paikallisosuuskauppaa. Henkilöstöä ryhmällä oli 31.12.2004 yhteensä 26 353 henkeä. Tämän lisäksi SOK ostaa Suomen Spar Oyj:n syksyllä 2005, jolloin S-ryhmän markkinaosuus ja myymälämäärä kasvavat. Suomen Sparin osakkeiden ostolla S-ryhmä pyrkii laajentamaan ja monipuolistamaan asiakasomistajiensa palveluverkostoa, minkä lisäksi kaupan avulla on mahdollista vahvistaa osuustoiminnallisen vähittäiskaupan toimintakykyä. (Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK:n pörssitiedote 7.9.2005) S-ryhmän rakenne vuoden 2004 alussa on esitetty oheisessa kuvassa:



Kuva 4. S-ryhmän rakenne vuoden 2004 alussa ([www.s-kanava.net](http://www.s-kanava.net), 10.8.2005)

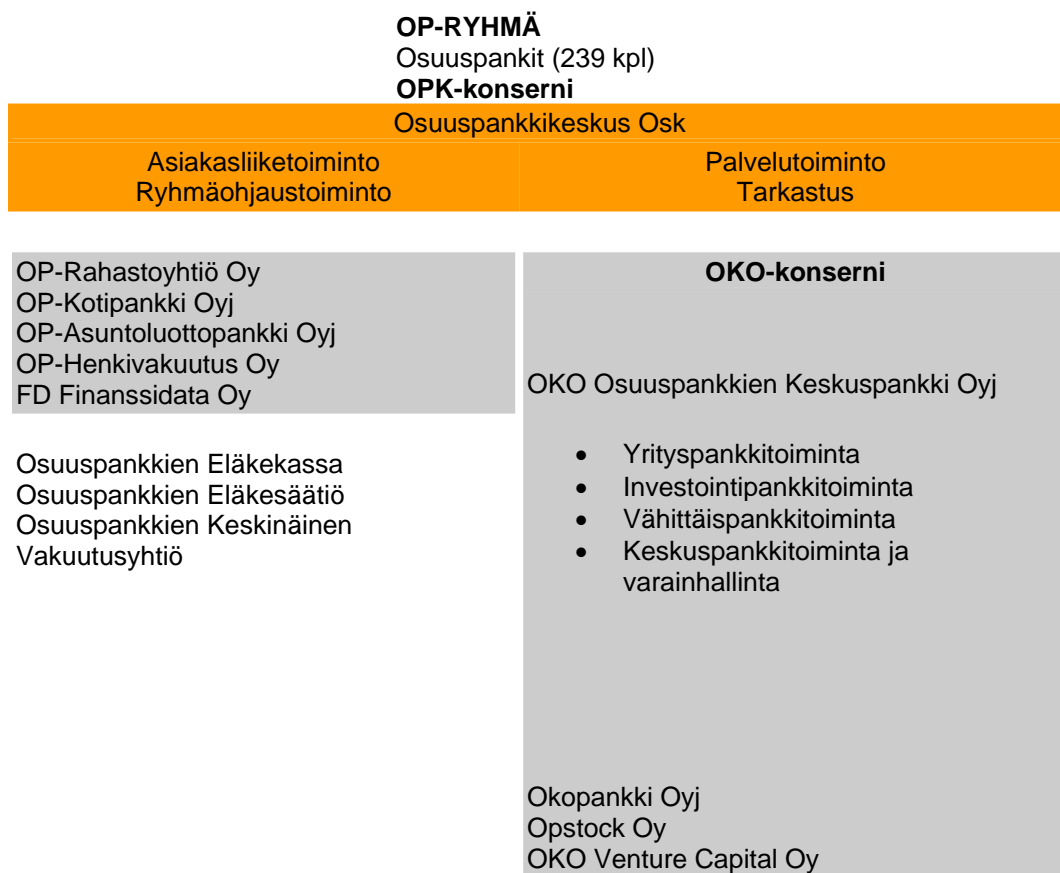
Vuonna 2004 S-ryhmän vähittäismyynti oli 8 080 miljoonaa euroa, josta päivittäistavarakaupan osuus oli 4 016 miljoonaa euroa. Osuuskauppojen osuus ryhmän myynnistä oli 83,9 prosenttia ja SOK-yhtymän 16,1 prosenttia. S-ryhmän osuus päivittäistavaramarkkinoista oli vuonna 2004 34,3 prosenttia ja hotelli-, ja ravintolatoiminnassa se oli markkinajohtaja. Ryhmällä on merkittävä asema myös muilla toimialoillaan. (S-ryhmän vuosikertomus 2004, 8)

S-ryhmän tavoitteena on olla johtava, uudistuva ja asiakasomistajien ja alueen hyvinvointia edistävä suomalainen kaupparyhmä. Visionsa mukaisesti S-ryhmä pyrkii olemaan asiakasomistajiensa kumppani Suomessa. Osuustoiminnalliset S-ryhmän yritykset ovat samanaikaisesti tehokkaita liikeyrityksiä ja jäsentensä hallitsevia yhteisöjä. (S-ryhmän vuosikertomus 2004, 8)

#### **4.1.2 OP-ryhmä**

OP-ryhmä on Osuuspankkikeskus Osk:n (OPK) ja sen tytäryritysten (joista merkittävin on Osuuspankkien Keskuspankki Oyj OKO) sekä itsenäisten, paikallista vähittäispankkitoimintaa harjoittavien osuuspankkien muodostama yrityskokonaisuus, joka toimii pankkialalla. Ryhmään kuuluu 239 jäsenpankkia ja henkilöstä sen palveluksessa oli vuoden 2004 lopussa 9118 henkilöä (OP-ryhmän vuosikertomus, 2004, 11). Osuuspankkikeskus Osk (OPK) toimii koko pankkiryhmän kehittämis- ja palvelukeskuksena, strategisena omistusyhteisönä ja ryhmäohjauksesta vastaavana keskusyhteisönä. Osuuspankkien Keskuspankki Oyj (OKO) on liikepankki, joka vastaa ryhmän maksuvalmiudesta sekä hoitaa ryhmän kansainvälisen liiketoiminnan jäsenpankkien keskittyessä kotimaiseen asiakasliiketoimintaan. (OP-ryhmän vuosikertomus 2004, 19–23) Tämän lisäksi syksyllä 2005 OP-ryhmän keskuspankki OKO on ostanut kaikki

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen ja Keskinäinen Henkivakuutusyhtiö Suomen Pohjola-Yhtymä Oyj:n osakkeet ja nousut Pohjolan pääomistajaksi 58,5 prosentin omistusosuudella. Tämän ansiosta vahinkovakuutuksesta tulee osa OP-ryhmän ydinliiketoimintaa. Samalla ryhmän asema vahvistuu oleellisesti rahasto- ja henkivakuutustoiminnassa sekä omaisuudenhoidossa. (OP-ryhmän tiedote 12.9.2005) Ryhmän rakenne ennen Pohjola-kauppaa on esitetty oheisessa kuvassa:



Kuva 5. OP-ryhmän rakenne ([www.op.fi](http://www.op.fi), 29.7.2005)

OP-ryhmän markkina-osuudet vuonna 2004 olivat seuraavat: Kaikista euromääräisistä luotoista 30,5 prosenttia, asuntoluotoista 34,4 prosenttia ja yritysluotoista 24,8 prosenttia. Euromääräisistä talletuksista OP-ryhmän osuus oli 32,3 prosenttia, Suomeen rekisteröityjen sijoitusrahastojen pääomista 16,5 prosenttia ja henki- ja eläkevakuutuksen vakuutussäästöistä 11 prosenttia. Ryhmän liikevoitto vuonna 2004 oli 504 miljoonaa euroa. (OP-ryhmän vuosikertomus 2004, 12)

OP-ryhmän toiminnan strategisena lähtökohtana on osuustoiminnallisuus. Osuuspankin omistajajäsenet ovat sen palveluja käyttäviä asiakkaita ja omistajuuden ja asiakkuuden yhtyessä on luontevaa, että pankin liiketoiminnan hyöty ja lisäarvo kanavoituu asiakassuhteen kautta jäsenille ja asiakkaille. Osuustoiminnallisten periaatteiden noudattaminen muodostaa OP-ryhmälle kilpailuetua ja tukee sen tavoitetta olla johtava pankki Suomessa. (OP-ryhmän vuosikertomus 2004, 16)

#### **4.1.3 Paikallisosuuspankkiryhmä**

Paikallisosuuspankkiryhmä syntyi vuonna 1997, kun osuuspankkien yhteenliittymää ja siihen liittyviä osuuspankkilain muutoksia vastustaneet osuuspankit irtautuivat Op-ryhmästä (Kuusterä 2002, 332–336). Paikallisosuuspankkiryhmän muodostavat 42 itsenäistä osuuspankkia. Pankeilla on yhteensä 140 palvelupistettä ja henkilöstöä niiden palveluksessa oli vuoden 2004 lopussa 730 henkilöä. (Paikallisosuuspankkien, Paikallisosuuspankkiliiton ja Paikallisosuuspankkien Vakuusrahaston vuosikertomus 2004, 7-8).

Paikallisosuuspankkien keskusjärjestönä toimii Paikallisosuuspankkiliitto ry (POPL), jonka tehtäviin kuuluu paikallisosuuspankkien liiketoiminnan

edistäminen ja liiketoiminnan edellytysten kehittäminen. Liitto pitää yllä viranomaissuhteita, järjestää pankkiryhmää koskevan tiedotustoiminnan sekä yhteismarkkinoinnin. (Paikallisosuuspankkien, Paikallisosuuspankkiliiton ja Paikallisosuuspankkien Vakuusrahaston vuosikertomus 2004, 8)

Paikallisosuuspankeilla on myös yhteinen, vapaaehtoinen vakuusrahasto, johon kuuluvat kaikki 42 paikallisosuuspankkia. Sen jäsenpankit eivät kuulu sellaiseen yhteisvastuujärjestelmään, jossa ne vastaisivat toistensa veloista tai sitoumuksista. Rahaston tehtävänä on organisoida ja suunnitella sekä laatia yleiset periaatteet ja ohjeistus Paikallisosuuspankkiryhmän ja vakuusrahaston jäsenpankkien riskienhallinnalle, sisäiselle valvonnalle ja tarkastustoiminnalle. (Paikallisosuuspankkien, Paikallisosuuspankkiliiton ja Paikallisosuuspankkien Vakuusrahaston vuosikertomus 2004, 16–17)

Vuoden 2004 lopussa Paikallisosuuspankeilla oli yhteensä 294553 asiakasta ja 80652 jäsentä. Talletuksia oli yhteensä 2,4 miljardia euroa ja luottokanta oli lähes 2,2 miljardia euroa. Sekä talletukset että luottokanta kasvoivat kaikkien Suomessa toimivien rahalaitosten yhteenlaskettua kasvua nopeammin. Paikallisosuuspankkien vakavaraisuus oli vuoden 2004 lopussa 20,4 %. (Paikallisosuuspankkien, Paikallisosuuspankkiliiton ja Paikallisosuuspankkien Vakuusrahaston vuosikertomus 2004, 16–17)

Paikallisosuuspankkiryhmän strategiana on olla aito, paikallisuuteen perustuva vaihtoehto keskittyvälle pankkitoiminnalle Suomessa. Paikallisosuuspankit keskittyvät omaan liiketoimintaansa ja asiakassuhteiden hoitoon ja Paikallisosuuspankkiliitto huolehtii palvelujen järjestämisestä ja kehittämisestä yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa, joita ovat muun muassa keskusrahallaitoksena toimiva Aktia Säästöpankki

Oyj, atk-palveluja tuottava Oy Samlink Ab, vakuutuksia tarjoavat Veritas ja Genworth Finance, rahastotuotteita tarjoavat Aktia rahastoyhtiö Oy ja Gellenberg Rahastoyhtiö Oy. Lisäksi rahoitusyhtiöpalveluja osana paikallisosuuspankkien yritysrahoituspaketteja tuottaa Nordea Rahotus Suomi Oy. (Paikallisosuuspankkien, Paikallisosuuspankkiliiton ja Paikallisosuuspankkien Vakuusrahaston vuosikertomus 2004, 3–9)

#### **4.2 Mitä ovat paikallisuus ja alueellisuus osuustoimintayritysten näkökulmasta?**

Määriteltäessä paikallisuutta ja alueellisuutta osuustoimintayritysten näkökulmasta voidaan todeta, että tutkimuksen teoriaosan määritelmät aiheesta osuvat melko hyvin yksiin haastatteluvastausten määritelmien kanssa. Byrnen (2001, 73) mukaan *paikallisuuden* ydin on tietyn fyysisesti ja maantieteellisesti rajatun alueen sisäisten taloudellisten ja sosiaalisten instituutioiden välinen jatkuva vuorovaikutus. Paikallisuus voidaan ymmärtää kulttuurisen tason ja paikallisen fyysisen läheisyyden muodostamaksi vuorovaikutusverkostoksi. Tämä nousi esiin myös haastatteluvastauksissa. Alueellisen osuuspankin toimitusjohtaja muotoilee asian seuraavasti:

*”... miun mielestä paikallisuus on sitä että muodostuu, ei sosioteetti vaan semmonen sosiaalinen, henkilökohtanen yhteys.. ihmisten kesken.. eli.. ei se merkkää kaveruutta eikä.. vaan semmosta... tuntemista että tietää että kuka hoitaa mitäkin ja asiat pyörii niinku suorilla henkilökohtasilla kontakteilla eikä jollain firman hakemistolla netissä, miun mielestä se on paikallisuutta ja se raja on just tässä..” (Alueellisen osuuspankin toimitusjohtaja)*

Haastateltu johtaja puhuu paikallisuudesta edellä samaan tapaan kuin Byrne (2001, 73); molempien näkökulmien mukaan paikallisuuteen liittyy juuri rajatun alueen sisäisten instituutioiden välinen vuorovaikutus. Paikallisuuteen liitetty maantieteellisen alueen rajallisuus nousi myös esiin vastauksissa; paikalliseksi koetaan erityisesti oman yrityksen lähiympäristö:

*”Mä sanoisin että paikallisuutta on se mikä näkyy toimitusjohtajan ikkunasta, työhuoneen ikkunasta eli katotaan melkein mitä tahansa firmaa, se on se lähialue, lähiympäristö”.*  
(Paikallisosuuspankin toimitusjohtaja)

*”No kyllä minä omalta kannaltani määrittelin että tää paikallisuus on varsin tiiviisti sitä mitä tässä kunnan alueella tapahtuu ja.. minkälaisia toimintoja saadaan aikaseksi”.*  
(Paikallisosuuskaupan toimitusjohtaja)

*”No musta paikallinen, on se sitten osuuskauppa tai osuuspankki niin se on aina sen yhden paikkakunnan, se on sen kunnan.. ja sillonhan voi olla että jossain Varsinais-Suomessa jossa on aina ollu tälläsiä suuria kyläyhteisöjä niin siellä se paikallinen pankki on maantieteellisesti hyvin pieni, sehän näkyy osuuspankkien määrässäkin että kaikkein eniten niitä on Varsinais-Suomessa”* (Osuustoiminnan asiantuntija)

Paikallisuuteen liittyy läheisesti myös paikallinen identiteetti. Castellsin (2000, 6-7) mukaan identiteetti on yksilön tai ryhmän kuvaus niistä tärkeimmiksi kokemista ominaisuuksista, joihin viittaamalla hän tai he voivat vastata kysymyksiin, kuka minä olen tai keitä me olemme. Rapoportin (1981,11) mukaan identiteetin vakinaistumisen prosessiin



liittyy kaksi vaihetta: 1) Sisällön määrittäminen, yksikön omaleimaisuus, joka merkitsee tietynlaista vastakkainasettelua ”toisten” kanssa ja 2) Rajan muodostuminen, joka erottaa identiteetin ja sen ulkopuolelle jäävät asiat. Tämän perusteella paikalliset, omaan kulttuuri- ja kasvutaustaan liittyvät paikallisen identiteetin omaavat yritykset voidaan kokea muita yrityksiä läheisemmiksi ja tutummiksi. Liiketoiminnassa tämä voi haastattelujen perusteella näkyä esimerkiksi siten, että kynnyksen asiakkuuden lopettamiseen saattaa olla suurempi, vaikka itse asuisikin esimerkiksi jossain toisessa kaupungissa:

*”No niin minä ajattelen tätä paikallisuutta että se on niinku lähellä oleva, tuttu.. tutut ihmiset ja se että on joku henkinen yhteys olemassa.. tuttuus on varmasti siinä se asia, että jos meidän asiakas on Helsingissä ja se haluaa edelleen olla meidän asiakas niin kyllä se tuttuus varmaan vaikuttaa siinä, se joku henkinen yhteys siinä on olemassa että siinä ei välttämättä ole ne eurot päällimmäisenä että sanotaan että jos meillä hinnat on suunnilleen samat kuin jossain muualla niin asiakkaat on ehdottomasti meidän asiakkaita, siinä painaa tää palvelukyky ja henkinen yhteys siinä asiassa..” (Paikallisen osuuspankin toimitusjohtaja)*

Paikallisuuden määritelmään liitetään kirjallisuuden ja haastattelujen perusteella myös tietynlaista yhteenkuuluvuutta; voidaan puhua paikallisesta yhteisöllisyydestä. Williamsonin (1982, 6) mukaan yhteisön käsite ei liity pelkästään paikallisuuteen tai tietynlaisiin sosiaalisiin verkostoihin, vaan se viittaa siihen rikkaaseen merkitysten mosaiikkiin, jonka ihmiset yhdistävät paikkaan ja jonka osia he itse ovat. Haastattelujen perusteella paikallisuuteen liittyy yhteenkuuluvuuden lisäksi myös itsenäisyyden piirteitä, ollaan ikään kuin riippumattomia muista:

*”Paikallista on se mikä luo ihmisille ja yhteisöille voimakkaan yhteenkuuluvuuden tunteen; vastuineen ja velvollisuuksineen lähimmäisestä. Paikallisuutta on kaikki se missä yhteisö voi päättää omista asioistaan siten, että päätöksentekijä tuntee päätöksensä kohteena olevat ihmiset ja yhteisöt sekä päätöksen vaikutukset heihin ja näihin. Paikallisuuden leimoja ovat vahva identiteetti, lähidemokratia, vapaa ja vapaaehtoinen kansalaistyö ihmisiä yhdistävien harrastusten ja aktiviteettien parissa. ”Kommuunit” kuten vesiosuuskunnat, tiekunnat, kalastuskunnat, metsästysseurat, marttayhdistykset, kansalaisopistotyö, kuoroharrastukset, näytelmäkerhot, urheiluseuratoiminta sun muut ovat paikallisuuden suola mutta myös tunnusmerkki.” (Paikallisosuuspankin toimitusjohtaja)*

*Alueellisuus* puolestaan on Sackin (1986, 21–34) mukaan tilan huomioon ottava strategia, jossa pyritään aluetta kontrolloimalla vaikuttamaan resursseihin tai ihmisiin tai hallitsemaan niitä. Aluetta käytetään yhteiskunnallisten ilmiöiden luokitteluun, yhteiskunnan rajojen viestimiseen ja resurssien, asioiden, informaation, symbolien ja ihmisten kontrolloimiseen ja niihin vaikuttamiseen rajoittamalla ja asettamalla jonkinasteista kontrollia alueellisten rajojen muodossa (Anderson & O’Dowd (1999, 598). Edellä mainitut alueellisuuden ominaisuudet nousivat esiin myös haastatteluvastauksissa:

*”... no sitten alueellisuus on sitä, minä vertaan sitä lääniin, ennen oli esimerkiksi Kymen lääni, nykyään Itä-Suomen lääni.. jonkun ylhäältä antamat, piirtämät rajat että hän haluaa hallita tätä näin, se ei muodosta mitään tota sisäisiä voimavirtoja ihmisten välille” (Alueellisen osuuspankin toimitusjohtaja)*

*”Alueellisuuden erotan mielikuvassani sillä että alueellisuus edustaa joukkoa paikallisuutta mutta jossa on joko maantieteellinen, kielellinen, elinkeinorakenteellinen tai muu kaikkia alueensa paikallisuutta yhdistävä voima.”  
(Paikallisosuuspankin toimitusjohtaja)*

*”.. alueellisuus vois olla sitten jos sen määrittelis niin ehkä se koetaan, joka ei oo virallinen hallinnollinen taso kuitenkaan, puhutaan seutukunnasta tai talousalueesta” (Alueosuuskaupan toimitusjohtaja)*

Haastattelujen perusteella alueellisuus täsmentyy siis maantieteellisesti laajemmaksi käsitteeksi kuin paikallisuus. Yhteistä vastauksille on, että alueellisuus tuntuu olevan tietyllä tavalla etäisempi käsite ja se myös nähdään usein jostain muualta, korkeammalta tai virallisemmalta taholta annettuna. Aluetta ei haastatteluvastausten perusteella rajaa niinkään paikallisuuteen liitetty henkinen yhteenkuuluvuus, vaan rajaavat tekijät ovat enemmänkin hallinnollisia, taloudellisia tai maantieteellisiä.

Haastatteluissa nousi myös esiin eräs mielenkiintoinen asia, kun vastaajia pyydettiin määrittelemään paikallisuus ja alueellisuus omasta näkökulmastaan. Kävi nimittäin ilmi, että monet alueellisten osuustoimintayritysten toimitusjohtajat eivät juuri nähneet eroa paikallisuuden ja alueellisuuden välillä, vaan heidän näkemyksensä mukaan nämä kaksi käsitettä yhdistyvät *maakunnallisuuden* käsitteeseen.

*”siis osuuskauppa on ensinnäkin maakunnallinen edelleen, eli paikallisuus ja alueellisuus.. meillä se pelkistyy sanaan maakunta” (Alueosuuskaupan toimitusjohtaja)*

*”Paikallisuus ja alueellisuus on kyllä meidän toimialueella hyvin paljon sama kuin maakunnallisuus.. eli tämä on tällänen tiivis, viittasin tuossa äsken jo siihen eli maakunnallinen joka kyllä sitten.. on ihan näin että sellainen että voisko sanoa että tässä ei ole tällästä seutukuntavetoisuutta vaan tämä nojaa tähän (kaupungin nimi poistettu) ja tässä on sitten sellaista kehityspolkua ollu että on löytyny tälläsiä yhteistyömalleja jotka on ikään kuin siltä väliltä että vähän kauempaakin olevat pitäjät on halunneet lähteä mukaan siihen yhteistyöhön eli kyllä maakuntaosuuskauppa (nimi poistettu) on niinku vahvasti näin, ja silloin kun puhutaan siitä paikallisuudesta ja alueellisuudesta niin kattavasti maakunta on se määrite.” (Alueosuuskaupan toimitusjohtaja)*

*”miun mielestä alueellisuus liittyy enemmän valtiovallan.. no ok, paikallisuus on kylätasolla ja.. ja minä pidän meidän pankkia paikallisena myös.. minä tiedän tismalleen että jos (kaupungin nimi poistettu) pitää jotain tehdä niin keneen minä otan yhteyttä ja se tuntee miut puhelimesta ja se homma avautuu hetkessä, eli minulle paikallisuus on maakunnallisuutta” (Alueellisen osuuspankin toimitusjohtaja)*

Osuuskuntien liiketoiminnassa paikallisuutta ja alueellisuutta voidaan katsoa edustavan esimerkiksi osuustoiminnalle ominaisten periaatteiden toteuttaminen. Skurnikin (2002,106) mukaan yksi osuustoiminnan periaatteista on, että osuuskunnat toimivat yhteisöjensä kestävän kehityksen hyväksi jäsentensä päätösten mukaisesti. Esimerkkinä tällaisesta toimintatavasta voidaan pitää sitä, että alueella sijaitsevat yritykset voivat olla niin sanotusti sisäänpäin katsovia. Dickenin ja Malmbergin (2001, 346) mukaan tämä tarkoittaa sitä, että ne hankkivat

suuren osan tarvitsemistaan tuotannontekijöistä alueen rajojen sisältä tai sijoittavat myyntinsä ja tarjoamansa palvelut toiminta-alueelleen. Pyrkimällä käyttämään mahdollisimman paljon oman toiminta-alueen tuotannontekijätarjontaa ne voivat omalta osaltaan vauhdittaa alueen menestystä ja vahvistaa sen talouden kehitystä. Myös haastattelujen perusteella voidaan todeta, että tällainen sisäänpäin katsominen ja sitä kautta oman toimialueen kehityksen vauhdittaminen ja siinä mukana oleminen on erittäin keskeinen osa tutkimuksen kohdeosuuskuntien liiketoimintaa. Alueen omaa tarjontaa pyritään suosimaan ja esimerkiksi osuuskaupat valitsevat valikoimiinsa paikallisia, omalta toimialueelta peräisin olevia tuotteita niin paljon kuin mahdollista. Tämän lisäksi myös muut tarvittavat palvelut pyritään hankkimaan oman toimialueen yrityksiltä:

*”Meidän toimialueella on vaikka yli 8 00 yritystä niin osuuskauppa on suoraan tämmösessä yritysverkostossa palvelemassa eli hyödykkeitä ja palveluita hankkii 2 00:lta, sanotaan reilulta neljännekseltä näistä yrityksistä ja silloin kun tehdään valintoja ja kehitetään yritystä, tehdään investointipäätöksiä tuotantopanostuksia ja tavaranhankintaa niin kun se on se alueellinen toimija tai tarjoaja niin se on automaattisesti etusijalla siinä yhteistyöverkossa.. tietenkin on tuottavuus- eli lähinnä tää hinnoittelu- ja laatukriteerit jotka katsotaan hyvinkin objektiivisesti mutta sitten kun se on niinku kunnossa niin se on ilman muuta etu.” (Alueosuuskaupan toimitusjohtaja)*

*”No tietysti näitä meidän tavaranhankintaväyliä käytetään paikallisia niin paljon kuin niitä on tarjolla ja lähinnä täältä maatalouspuolen viljelijäporukka mikä maatalouspuolen tuotteita markkinoi niin niitä pyritään lähes poikkeuksetta*

*käyttämään hyväksi että juurikaan ei meidän puolelta sitä hylkäävää päätöstä tuu, lähinnä se että miten ne pystyy paikallisesti toimittamaan tavaraa niin varmaan kaikki käytännössä otetaan vastaan ja alueellisuus niin meidän tehdään (nimi poistettu) kanssa merkittävää yhteistyötä eli tavaranhankintapuoli teollisuuden puoli tulee sitä kautta .. sitten muuten tää paikallisuuden ilmeneminen niin näitä palveluja mitä joudutaan ostamaan kaikkia remonttipuolen ja korjauspuolen niin paikallisuus on se lähtökohta että paikkakunnalta pyritään löytämään se tekijä ja jos ei millään ole niin sitten ruvetaan laajemmalti kyselemään .. tietenkin kun on pieni paikkakunta niin paljon useesti joudutaan menemään sitten (kaupungin nimi poistettu) asti tän tyyppisiä palveluja hakemaan”  
(Paikallisosuuskaupan toimitusjohtaja)*

Liiketoiminnassa menestymiseen edellä mainittu oman toimialueen yritysten suosiminen ja sitä kautta tapahtuva toimialueen talouden kokonaisvaltainen kehittäminen voi vaikuttaa esimerkiksi siten, että kun alueen talous ja työllisyys ovat kunnossa, paranevat myös osuuskaupan omat menestymismahdollisuudet asiakkaiden kasvavan ostovoiman myötä. Osuuskauppa menestyy siis yhdessä oman toimialueensa menestyksen kanssa.

Pankkipuolella läheinen suhde omaan toimialueeseen näkyy siten, että omistajat ovat pääsääntöisesti paikallisia ja liiketoiminta pyritään pääosin rajaamaan oman toimialueen hankkeisiin. Toki pankeilla on useimmiten jonkin verran asiakkaita myös oman toimialueensa ulkopuolella, mutta paikalliselle ja alueelliselle organisoitumiselle ja sitä kautta myös liiketoiminnalle on ominaista keskittyminen juuri oman alueen hankkeisiin:

*”No jos liiketoimintaan mennään tän organisoitumisen kautta niin palataan takasin siihen omistajuuteen, se näkyy siinä että on 60 000 paikallista omistajaa, se näkyy siinä että on lukumääräisesti suuri joukko alueellisia hallintoon liittyviä tahoja.. liiketoiminnassa se heijastuu sitten kaikista konkreettisimmin ehkä sillä tavalla että liiketoiminta pyritään pääsääntöisesti rajaamaan paikalliseksi tai alueelliseksi omaan toimialueeseen liittyväksi, olkoonkin että liukuma on tältä osin viime aikoina kasvanut.. lähtökohta on kuitenkin että toimitaan tietyllä paikallisella, alueellisella toimialueella..” (Alueellisen osuuspankin toimitusjohtaja)*

*”Omistajat ovat lähes pelkästään paikallisia. Asiakkaista valtaosa (vrt. 20/80 sääntö) on paikallisia ja paikallisuuteen katson silloin kuuluvan paitsi (nimi poistettu) myös lähikuntamme ja paikkakunnat, joissa meillä on fyysinenkin palvelupiste.. Paikallisuutta on myös se, että olemme mukana vahvasti kaikessa missä asukkaamme ovat; tuemme niin nuoria kuin jo varttuneempiakin, olemme mukana lähes kaikessa inhimillisessä toiminnassa vauvan syntymästä, kaikkensa antaneisiin sotainvalideihin. Jätämme kaiken pankin tuottaman jalostusarvon paikkakunnallemme.” (Paikallisosuuspankin toimitusjohtaja)*

Paikallisuuteen, alueellisuuteen ja oman toimialueen kehittämiseen liittyy osuuskuntien liiketoiminnassa myös se, että esimerkiksi kaupan palvelut halutaan turvata ja pitää hyvinä myös toimialueen syrjäisemmissä osissa. Tästä hyvänä esimerkkinä on se, että osuuskunnat ovat omaksuneet niin sanotun viimeisen myymälän periaatteen; osuuskunnat investoivat myös pienemmille paikkakunnille, eivätkä pelkästään toimialueensa

keskukseen. Nykyään monilta pieniltä paikkakunnilta ovat muut kauppaketjut lähteneet ja ainoa kauppapalvelujen tarjoaja on juuri osuuskauppa. Tämä toimintatapa voi osaltaan esimerkiksi hidastaa maaseudun autioitumista ja on siten erittäin merkittävää koko alueen hyvinvoinnin kannalta:

*”...esimerkiks tämmönenkin osuuskauppa kuin tässä maakunnassa on joka on lähtenyt, voisko sanoa että jonkun mielestä liiketaloudellisten kriteerien vastaisesti investoimaan, meillähän on se lähtökohta että meillä on jokaisessa kunnassa ja sen taajamassa vähintään marketyksikkö ja kun mennään vaikka (kunnan nimi poistettu) jossa on koko kunnassa, sehän nyt meni tähän (kunnan nimi poistettu), koko kunnassa oli 1 100 asukasta, (kunnan nimi poistettu) 1 200 asukasta, (kunnan nimi poistettu) 600 asukasta, eihän täällä enää mikään muu kaupparyhmä rakenna eikä ole rakentanu uusia yksiköitä, (kunnan nimi poistettu), (kunnan nimi poistettu), (kaupungin nimi poistettu), (kaupungin nimi poistettu) ulkopuolelle, (kunnan nimi poistettu) ja (kunnan nimi poistettu) on 7 000–8 000 asukkaan kuntia, kaikki muut ovat pienempiä, ja tääkin kertoo tämän osuustoiminnallisen yrityksen roolista ja merkityksestä Suomen alueelle ja Suomen alueilla.” (Alueosuuskaupan toimitusjohtaja)*

Edellä mainittuun oman toimialueen kehittämiseen liittyy osuuskunnissa myös muuta toimintaa. Laurinkarin (2004, 26) mukaan osuuskunnan liiketoiminnan tulosta voidaan käyttää esimerkiksi lähialueen kulttuurin edistämiseen ja tämän tutkimuksen perusteella näin tapahtuu myös käytännössä. Kohdeosuuskunnat ovat mukana monenlaisen toiminnan tukemisessa, mutta yhteistä tälle toiminnalle on se, että tuki kanavoidaan



omalle toimialueelle ja oman alueen ulkopuolen hankkeissa ei juurikaan olla mukana. Tuen kohdistaminen omalle toimialueelle on järkevää myös liiketoiminnan kannalta, koska se voi omalta osaltaan auttaa myönteisen yrityskuvan luomisessa ja siten myös edesauttaa liiketoiminnassa menestymistä. Oman toimialueen tukeminen on myös hyvä esimerkki osuuskuntien paikallisuudesta ja alueellisuudesta:

*”..tietenkin, viittasin siihen tukemiseen, sponsorointiin esimerkiksi niin meillä on linjattu niin että me ei osallistuta valtakunnallisiin hankkeisiin tai kampanjoihin, vaan ne on kaikki alueellisia .. niistä ei ihan aina saa selvää että onko ne valtakunnallisia vai alueellisia kun erilaiset toimijat on vähän eri tavalla organisoitunu mutta kyllä se yleensä siinä vaiheessa selviää kun kysyy että mihin tällänen tuki, mikä on tilinumero ja konttori niin jos se on jossakin muualla niin kyllä se sitten automaattisesti viilentää sitä suhtautumista koska halutaan tätä omaa maakuntaa... kehittämistyötä tehdä ja tukea.”*  
(Alueosuuskaupan toimitusjohtaja)

*”eli oomme sitoutuneet tähän maakuntaan.. ja... panostamme siihen näissä kehityshankkeissa, ennen puhuttiin sponsoroinnista kun urheilua ja kulttuuria edesautettiin.. nykyään ei puhuta sponsoroinnista eikä kuluista vaan yhteisistä sopimuksista ja investoinneista.. maakunnan viihtyvyyteen, elämisenhaluun ja maineeseen, miun mielestä se on sitä paikallisuutta just missä me eroamme kilpailijoista”* (Alueellisen osuuspankin toimitusjohtaja)

Yhteenvetona voi todeta, että paikallisuuteen liittyy maantieteellisesti pienehkö alue ja sen sisäinen toiminta ja eri instanssien välinen

vuorovaikutus. Paikallisuus edustaa myös tuttua ja turvallista ja siihen liitetään myös itsenäisyyden piirteitä. Alueellisuus taas edustaa pääsääntöisesti jotain maantieteellisesti suurempaa kokonaisuutta, mutta alueen rajat voivat olla myös muiden kuin maantieteellisten seikkojen määrittelemiä. Alueellisuus koetaan usein myös henkisesti jollain tapaa etäisemmäksi käsitteeksi kuin paikallisuus. Tosin haastatteluista kävi myös ilmi, että alueellisuuden ja paikallisuuden käsitteiden määrittelemisen ja niiden laajuus näyttäisi myös jonkin verran riippuvan vastaajan edustaman yrityksen pääsääntöisen toimialueen ja yrityksen itsensä koosta siten, että alueellisten yritysten toimitusjohtajille paikallisuus oli hieman laajempi käsite kuin mitä se oli pienempien ja pienemmällä toimialueilla toimivien yritysten johtajille. Paikallisuuden tunnusmerkit olivat heille kyllä samat, mutta mittakaava oli suurempi. Paikallisuus ja alueellisuus ikään kuin yhdistyivät maakunnallisuuden käsitteeksi.

Osuuskuntien liiketoiminnassa paikallisuutta ja alueellisuutta edustaa esimerkiksi oman toimialueen suosiminen ja kehittäminen monin eri tavoin. Kaupan puolella tämä tarkoittaa sitä, että valikoimiin otetaan mukaan mahdollisimman paljon oman toimialueen tuotteita ja myös muut hankinnat, esimerkiksi palvelut pyritään hankkimaan oman toimialueen yrityksiltä. Pankkialalla liiketoiminta pyritään pääosin rajaamaan paikalliseksi tai alueelliseksi ja omaan toimialueeseen liittyväksi. Pankit siis jättävät toimintansa tuottaman jalostusarvon omalle toimialueelleen. Tämän lisäksi myös omistajat ovat pääosin paikallisia. Osuusliiketoiminnalle ominaista paikallisuutta ja alueellisuutta edustaa myös myönteisen yrityskuvan luominen esimerkiksi paikallisia ja alueellisia hankkeita ja tapahtumia tukemalla.

### **4.3 Paikallisen ja alueellisen osuusliiketoiminnan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkat**

#### **4.3.1 Vahvuudet**

Merkittävimpänä paikallisen ja alueellisen osuusliiketoiminnan vahvuuksista nousi haastattelujen perusteella esiin yrityksen oman toimialueen ja sen eri osatekijöiden tunteminen ja tästä saatavat hyödyt. Paikallisen tai alueellisen organisoitumisen ansiosta voidaan esimerkiksi olla paremmin ja aikaisemmin tietoisia paikkakunnalla tulevaisuudessa tapahtuvista yhteiskunnallisista hankkeista, kuin jos olisi organisoiduttu siten, että yritystä johdetaan jostain kauempaa käsin. Tällöin myös omaa liiketoimintaa voidaan tarvittaessa kehittää näiden muutosten pohjalta:

*”...sitten siellä ollaan hyvin selvillä paikkakunnan kehitysstrategioista kun kunnanhallitus tekee esityksiä ja lautakunta tekee esityksiä ja kaavottaja tekee jotakin niin sitten ollaan valmisteluvaiheessa jo tiedossa mitä tapahtuu” (Paikallisosuuspankin toimitusjohtaja)*

*”kyllähän edelleen pätee jossain mitassa tää... vahvuus joka syntyy siitä että tunnetaan sen toimialueen jokainen toimija, tietysti se vähentää tätä epäsymmetrisen informaation ongelmaa...” (Osuustoiminnan asiantuntija)*

*” Joo.. ja vahvuutena on.. siis se mihin me uskomme että päätöksenteko tapahtuu paikan päällä.. siis paikallisista oloista tietoisina.. syntyy parempia päätöksiä kuin silloin jos ne on johdettu jostain Helsingistä tai Lahdesta...” (Alueellisen osuuspankin toimitusjohtaja)*

Tämän perusteella voidaankin ajatella, että osuuskunnan paikallisesta tai alueellisesta organisoitumisesta voi olla suoraa hyötyä liiketoiminnalle verrattuna globaalimmalla tasolla toimiviin yrityksiin, koska esimerkiksi kunnan tai kaupungin taholta tulevat muutokset eivät tule täytenä yllätyksenä, vaan niihin voidaan varautua jo hyvissä ajoin. Jos esimerkiksi kunta tai kaupunki kaavoittaa uutta liikealuetta, niin on varmasti hyödyllistä tietää tällaisista hankkeista jo niiden valmisteluvaiheessa, jolloin niihin voidaan vielä parhaassa tapauksessa itsekkin vaikuttaa. Tätä edesauttaa omalta osaltaan myös se, että osuuskunnilla on usein edustajia erilaisissa kuntien tai kaupunkien päättävissä elimissä:

*”sitten paikallisuus noin muuten niin kyllä me ollaan monessa mukana... niin ollaan tällänen aktiivinen osallistuja erilaisissa maakunnallisissa hankkeissa hyvinkin vahvasti että.. itse olen tai sitten (nimi poistettu) on edustajia hyvinkin monentyyppisissä asioissa” (Alueosuuskaupan toimitusjohtaja)*

Paikallisen tai alueellisen osuuskunnan oman toimialueen tuntemus ja sen johdon osallistuminen erilaisiin kuntien tai kaupunkien päättävien elimien toimintaan voikin nousta suureen arvoon esimerkiksi uuden liiketoimintaidean implementoinnissa. Hyötyä voidaan saada esimerkiksi siten, että ollaan jo aikaisessa vaiheessa selvillä siitä, mihin paikkoihin on tulevaisuudessa mahdollista rakentaa uusia liiketoimintayksiköitä. Tällöin alueellisuudesta voidaan saada selkeää etua verrattuna siihen, jos toimittaisiin esimerkiksi pelkästään valtakunnallisella tasolla. Esimerkkinä tästä voidaan nähdä S-ryhmä ja sen ABC-ketjun kehitys:

*”...sitten varmaan on näin että meillä on ne tietyt keskusliikefunctiot, tai ei keskusliike vaan ketjuohjauksyksiköt jotka on resurssoitu siihen valtakunnalliseen operaatioon ja*

*kysehän on yhteistyön toimimisesta ja toinen on ikään kuin sen palvelutason arvuuttamista ja mittaamista ja toisaalta kustannuksista keskustelua että tää on sellanen aina kriittinen penkki kun organisaatiossa uusia asioita viedään läpi, kyllä hyvin tarkkaan arvioidaan mutta sitten kun se on arvioitu niin toteutus voidaan nähdä aivan keskeisenä kilpailuetuna että on kunnan vahvoja alueellisia yksiköitä niin ne pystyvät implementoimaan vaikka nyt sitten uusperustantaa.. ketjuille aivan uskomattomalla teholla... otetaan nyt vaikka ABC-liikennemyymälät yhtenä ketjuna niin siinä on pystytty kymmenien yksiköiden uusperustantaan tällaisella verkosto-organisaatiolla.” (Alueosuuskaupan toimitusjohtaja)*

Haastateltavien mukaan toinen keskeinen toimialueen tuntemiseen liittyvä vahvuus on asiakaskunnan tunteminen. Kun asiakaskunta tunnetaan, niin heidän toiveensa osataan ottaa paremmin huomioon ja liiketoimintaa voidaan tätä kautta kehittää asiakaslähtöisesti:

*”No varmasti paikallisuus, se vahvuus on se että pystytään aika lailla henkilökohtaisesti ottamaan huomioon näitä asiakaskunnan toiveita enemmän kuin jossain.. isommalla paikkakunnalla ja isommissa yksiköissä, pystytään paremmin kuuntelemaan tätä asiakaskuntaa.. että tunnetaan tää asiakaskunta, väittäisin, paremmin kuin isommissa yksiköissä..” (Paikallisuosuuskaupan toimitusjohtaja)*

Asiakaskunnan tuntemisesta saataviin hyötyihin voidaan etenkin pankkialalla laskea kuuluvan myös se, että toimialueella olevat henkilökohtaiset kontaktit voivat edesauttaa asiakkuuksien syntymistä ja

myös markkinointia voidaan kohdistaa juuri kyseisen yrityksen kannalta houkuttelevimpiin asiakkaisiin.

*” sitten siellä on paljon henkilökohtasia tuttavuuksia ja suhteita joista syntyy sitten asiakkuuksia tai sitten ei halutakaan, tiedetään että toi on helvetin tulesa ikuisesti toi kaveri muutenkin vaikka se on naapurin asiakas”  
(Paikallisosuuspankin toimitusjohtaja)*

Hyvä paikallistuntemus voi myös omalta osaltaan toimia apuna rahoituspäätöksiä tehtäessä, koska asiakkaat ovat parhaimmassa tapauksessa tuttuja jo monessa polvessa, jolloin heidän taustansa tiedetään suoralta kädeltä. Tällöin on myös todennäköisesti helpompaa tehdä päätöksiä, kun pelkän taloudellisen informaation lisäksi tunnetaan myös itse ihmiset ja ympäristö, jossa he toimivat:

*” jos se on paikallinen pankki niinku meillä on niin meillähän ei oo yhtään (kaupungin nimi poistettu) hallintohenkilöä tässä toistaiseksi ne on kaikki (kunnan nimi poistettu) niin siellä tunnetaan isoisään asti joka herran yrittäjä mikä siellä pyörii ja tiedetään sen suvun vaiheet ja menestystekijät ja mahdolliset heikkoudet ja nousevankin polven käyttäytyminen aika paljon että se paikallistuntemus on aivan eri luokkaa-”  
(Paikallisosuuspankin toimitusjohtaja)*

*”...meillä on pysyvää kalustoa täällä niin me tunnetaan myöskin yritysten ja yhteisöjen ja kotitalouksien taustat varsin hyvin voi sanoa ja juuri senkin takia pystytään myöskin päätöksiä tekemään, helpommin kuin sitten näissä valtakunnallisissa, se ruletti pyörii ja johtajat vaihtuu, vaikka kuinka moneen kertaan*

*on vaihtunu täällä kilpailijoilla sinä aikana kun minä oon ollu vaikka en minä oo ollu kuin 11 vuotta, niin on vaihtunu kilpailijoilla vetäjä, niin eihän ne opi tuntemaan ikinä sitä paikkakuntaa, paikallista ympäristöä.” (Paikallisosuuspankin toimitusjohtaja)*

Nykyään myös kansainväliset yritykset ovat myös jossain määrin huomanneet paikallisuuden merkityksen ja ottaneet sen huomioon strategioissaan. Voidaan puhua lokalisoinnista, joka tarkoittaa sitä, että yritykset ottavat strategioissaan huomioon kulutuskysynnän vaihtelut, paikallisen teollisen infrastruktuurin ja paikallisen kulttuurin ja paikalliset sosiaaliset rakenteet (Mair 1997, 83–85). Voidaan kuitenkin ajatella, että aidosti paikallisista lähtökohdista lähtevä, paikallisista olosuhteista tietoinen toimintatapa ja toimialueen aito tunteminen voi omalta osaltaan olla vahvuus ja luoda kilpailuetua verrattuna siihen, että paikallisuutta korostettaisiin vain markkinointimielessä:

*”.. voimakas globalisoituminen saattaa synnyttää tämmöstä lokalisoitumista ihan pelkästään tämmösenä vastavoimana sille että samalla kun kansainvälistytään niin siitä syntyy tällästä kansallista hurmoshenkisyttä tai tarvetta korostaa paikallisuuteen liittyviä tekijöitä.. tarpeen tullen korostetaan aina sitä piirrettä joka siihen omaan toimintaan liittyy tai tämä kohderyhmä mahdollisesti eniten arvostaa.. se ilmenee tämmösessä käytännön tilanteissa, otetaan esimerkiksi (nimi poistettu) kansainvälisenä pankkina ja verrataan sitä (nimi poistettu) paikallisena suomalaisena alueellisena pankkina.. ja sitten katotaan markkinointia kun (nimi poistettu) osuuspankki korostaa markkinoinnissaan tätä paikallisuutta niin mitä tekee (nimi poistettu), se korostaa kansainvälisyyttä ja sen tarjoamia*

*etuja asiakkaille ja seuraavalla sivulla he sitten korostaa sitä miten paikallisia he ovat kun heillä on (kaupungin nimi poistettu) asuvat johtajat.” (Alueellisen osuuspankin toimitusjohtaja)*

Paikallisuuden vahvuutena voi olla myös se, että paikkakunnan oma osuuskunta voidaan kokea paikallisen yhteisön yhdeksi osatekijäksi. Sihvolan (2000, 58) mukaan paikallinen yhteisöllisyys voi olla yksi perusta, jonka pohjalta ihmiset voivat ryhtyä yhteisiin hankkeisiin ja muodostaa yhteisöjä. Käytännössä esimerkiksi kuntatasolla kunnan kanssa tunnetaan luontevammin yhteenkuuluvuutta, kun sen rajat osuvat yhteen jonkin organisen kokonaisuuden, spontaanisti syntyneen yhteisöllisyyden kanssa. Haastatteluvastauksien perusteella tämän voi katsoa tietyissä oloissa pätevä myös yrityksiin, koska esimerkiksi oman kunnan alueella toimiva ja oma osuuskauppa voidaan helposti kokea läheisemmäksi kuin jokin kunnan ulkopuolinen yritys. Tällöin paikallisuudesta voidaan saada etua myös liiketoiminnassa, koska asiakkaat kokevat itsenäisen osuuskaupan tietynlaisena ylpeyden aiheena ja omaa paikallista identiteettiään vahvistavana instituutiona:

*” Kyllä minä näen ainakin tämmösellä paikkakunnalla kun (kunnan nimi poistettu) on niin tärkeenä tän paikallisuuden eli semmosta.. selkeesti tänä aikana mitä mä olen toiminu tässä niin on tullu näkemystä että väestö pitää erittäin tärkeenä sitä että on oma osuuskauppa ja.. on omaa touhua, varmaan tämmösen itsetunnon ja ylpeyden aiheena sitten pitkälti tämmönen toiminta nähdään.. eli mun mielestä sillä on tän tyyppisessä tiiviissä kunnassa selkee merkitys vaikka sitten muuten maailma muuttuukin tietysti siinä muuttuu paikallisuuskin samalla niin tärkeä merkitys sillä on edelleenkin” (Paikallisosuuskaupan toimitusjohtaja)*



Sama pätee myös pankkialalla. Vaikka kilpailu on kovaa ja esimerkiksi lainojen korkotasoa on viime vuosina tullut koko ajan alaspäin heikentäen omalta osaltaan pankkien kannattavuutta, ei pankin aina kuitenkaan tarvitse olla suurikokoinen menestyäkseen taloudellisesti hyvin. Tällöin voidaan ajatella, että pelkkien taloudellisten seikkojen lisäksi liiketoiminnassa menestymiseen vaikuttavat myös muut asiat, niin sanotut pehmeämmät arvot. Paikallisen osuuspankin toimitusjohtaja muotoilee asian seuraavasti:

*”Jos ajatellaan niin toi omistajajäsenien eli meidän omistajien vastuullisuus ja sitoutuneisuus on niitä vahvuuksia ja pitkäjänteinen sit on tämmösiä vahvuuksia jotka siis jotkut on sanonu että ei liiketaloudellisilla mittareilla voi mitata, näähän on osuuskunnan asioita, siis yhteisöllisyys, sinivalkosuus, turvallisuus, yhteenkuuluvuus, yhteisvastuu, yhteiskuntavastuu, nää on vahvuuksia jotka on siinä mukana mutta miten näistä käppyröitä ja euroja, no ne on vaan siellä tukemassa tätä hommaa, nää on niinku nää pehmeät arvot on nää jotka sitten kirkastaa sen että me pärjätäänkin oikein hyvin.. mikä merkitys on sillä että tää on suomalainen pankki, suomalaiset omistaa, sillä on jotakin merkitystä.” (Paikallisen osuuspankin toimitusjohtaja)*

Pienen koon etuna voi olla myös se, että osuuskunta koetaan läheiseksi, yhteiseksi yritykseksi. Sihvolan (2000, 62–68) mukaan paikalliseen identiteettiin kuuluu esimerkiksi oman kunnan mieltäminen yhteiseksi yritykseksi, jossa suopeus jokaista toista kohtaan on myös oman edun mukaista. Tällainen yrittäjämäinen toimintatapa nousi esiin myös kohdeosuuskunnissa. Esimerkkinä tästä on muun muassa se, että paikallisen osuuspankin toimitusjohtajan mukaan osuuskunnan henkilöstö haluaa oma-aloitteisesti kehittää itseään ja ammattitaitoaan:

*”... henkilöstön jatkuva kehittämisen halu, mistä se lähtee, meillä väki opiskelee koko ajan että on erilaisia esimerkiks noita arvopaperivälittäjien yhdistyksen näitä ammattitutkintoja ja muita on tehty enemmän kuin olis kohtuu tarpeenkaan.. mutta jostain se vaan lähtee sitten..” (Paikallisen osuuspankin toimitusjohtaja)*

Alueellisuuden vahvuuksina voidaan haastattelujen perusteella pitää erityisesti paikallista suuremmasta koosta saatavia mittakaavaetuja. Tällöin toiminta helpottuu pienemmilläkin paikkakunnilla, koska paikkakunnan yksikön takana on kuitenkin suurempi organisaatio, joka mahdollistaa tiettyjä tehokkuusetuja verrattuna paikalliseen yritykseen. Alueellisuuden kautta myös näkyvyys eri medioissa on usein parempi, koska suuremman koon ansiosta esimerkiksi mainontaan voidaan käyttää enemmän resursseja kuin pienemmissä, paikallisissa organisaatioissa. Tämän lisäksi alueellisessa organisaatiossa on usein joka alalla omat erikoisosaajansa, joka myös edesauttaa toiminnan tehokkuutta:

*”...kyllähän näillä alueellisilla osuusliikkeillä on varmaan vahvuutena se että pystytään yhdellä isolla volyyymilla, massalla, toimimaan myös semmosella paikkakunnalla missä se toiminta ei välttämättä oo kauheen alkuvaiheessa varsinkaan kun näitä uusia liikkeitä perustetaan niin ei varmaan kauheen helppoa olis että tämä .. volyyymi ja suuruus sitä kautta tulee auttavaksi tekijäksi ja tämän ideologian markkinointi on hyvin vahvaa sitten, varsinkin mainoksia kun telkkarista tulee niin siinä korostetaan tätä alueellisuutta hyvin paljon niin .. kyllä siinä varmasti sitä kautta niin tämmönen näkyvyys on erittäin hyvä ja samalla selkeesti saadaan tää asiakasomistajuuden viesti menemään läpi.” (Paikallisosuuskaupan toimitusjohtaja)*

*"näähän alueellisuuden hyödyt just eli tehokkaampaa, ja sitten siellä on osaamista enemmän siellä alueellisessa eli pystytään, erikoisosaamista, siellä on eri linjajohtajat ja sitten siellä on kiinteistössä, mainos ja markkinointi, kaupallinen johtaja... ja niillä on omat erikoisosaamiset heidän alaisuudessaan, omat tietojärjestelmät joita meillä ei oo... että sieltä se tulee ja tietysti sitten suuremmissa on aina isommat volyymit ja vuosihyvitteet ja tällaiset asiat saadaan isommiksi" (Paikallisosuuskaupan toimitusjohtaja)*

Alueellisuuden ja sitä kautta suuremman koon mukanaan tuomat edut nousivat esiin myös pankkialalla. Pienemmässä pankissa henkilökunnan pitää olla monitaitoisia "joka paikan höyliä", mutta alueellisessa organisaatiossa esimerkiksi asiantuntijoita voidaan tarvittaessa kierrättää eri konttoreissa, jolloin yhden työntekijän ei tarvitse tietää kaikkea kaikesta. Myös jo osuuskauppapuolella esiin tullut alueellisuuden mahdollistama parempi näkyvyys toimialueella nousi esiin:

*"Kyllä minä uskon että siinä on enempi se että tehokkuus on vahvuus siellä, ne pystyy toimimaan tehokkaammin, asiantuntijoita pystyy kiertämään konttoreissa tehokkaammin, kun meillä ne pitää olla tässä, suhteessa on enemmän asiantuntijoita kuin jossain isossa pankissa, mutta ne pystyy pyörittämään ne isot, meillä on se että ihmisten pitää olla monitaitoisia, ja on kauheesti koulutusjuttuja meillä on varmasti viimesen 7–8 vuotta ihmiset on opiskellu ihan hirveesti, no sitten tehokkuus alueella että miten alueella saa näkyvyyttä .. se on tehokas ja tuota ... ainakin vahvuuksia on näähän," (Paikallisen osuuspankin toimitusjohtaja)*

Edellä mainitut tehokkuuteen liittyvät alueellisuuden hyödyt tulivat esiin lähinnä paikallisten osuuskuntien johdon haastatteluissa. Alueellisten yritysten toimitusjohtajat pitivät yrityksiään myös paikallisina tai maakunnallisina, eikä tehokkuus verrattuna pienempään, paikalliseen osuuskuntaan noussut niin selvästi esille.

Paikalliselle ja alueelliselle osuusliiketoiminnalle ominaisena vahvuutena voidaan nähdä myös siihen läheisesti liittyvä fyysinen läheisyys. Tämä voi konkretisoitua esimerkiksi siinä, että paikan päällä tapahtuva päätöksenteko voi olla huomattavasti nopeampaa. Pankkialalla verrattuna esimerkiksi kansainvälisiin kilpaileviin pankkeihin asiakas saa paikallisesta tai alueellisesta pankista päätöksen asiaansa useimmiten nopeammin, koska toimialue ja asiakkaat tunnetaan ja päätös voidaan tehdä paikan päällä, eikä sitä tarvitse tehdä esimerkiksi jossain toisessa maassa sijaitsevassa pankin pääkonttorissa:

*"No kyllä kai se lähinnä on sitä että jos ajattelee asiakkaan näkökulmasta sitä niin minä luulen että se konkreettisin näkymä on siinä että vastaukset saadaan, oli kysymys mikä tahansa niin vastaus saadaan heti.. ja päinvastoin kuin suurilla valtakunnallisilla toimijoilla niin tiedetään että ne valtuuksien rajat on olemassa ja jossain tapauksissa aika ahtaatkin on sitten ja näin ollen sitä sparrausta ja keskustelua voidaan käydä kyllä pöydän ääressä mutta harvoin saa suoraan ja heti vastausta asiakas mutta tämä paikallisuus ja paikallinen päätöksenteko merkitsee kyllä sitä että asiakas saa kyllä, ei tarvii ovesta ulos lähteä koskaan kun hänellä on vastaus mukanaan.. minusta ehkä tämä on konkreettisin puoli ja käytännöllisin puoli ja merkittävin kilpailutekijänä sen takia että hyvin paljon meillä asiakkaita käy ja tulee ja on ja siirtyykin*

*kilpailevista pankeista kun sanovat että on odotettu viikkotolkulla ja ei vielääkään oo kuulunu mitään niin meille kun tulee niin saa vastauksen lähtiissä.” (Paikallisosuuspankin toimitusjohtaja)*

Fyysiseen läheisyyteen liittyväksi vahvuudeksi voidaan edellä mainitun lisäksi nähdä myös se, että asiakas voi tarvittaessa tulla itse taustoittamaan esimerkiksi lainahakemustaan. Toki näin voidaan toimia myös muuten kuin paikallisiksi ja alueellisiksi organisoituneissa pankeissa, mutta henkilökohtainen kontakti asiakkaan ja päätöksentekijän välillä voidaan eittämättä laskea paikallisuuden ja alueellisuuden vahvuudeksi myös nykyaikana tehokkaasta tiedonvälitysteknologiasta huolimatta:

*”.. käytännön esimerkkinä otetaan paikkakunnalla toimiva yritysasiakas joka kokoluokaltaan tarvitsee sellaisen päätöksen joka (nimi poistettu) pystytään tekemään tässä huoneessa mutta (nimi poistettu) joudutaan tekemään Tukholmassa tai Kööpenhaminassa.. jossa.. yrittäjällä halutessaan on mahdollisuus tulla tähän huoneeseen kertomaan hankkeestaan.. taustoittamaan sitä, kuvaamaan niitä tekijöitä joita siihen liittyy, vaihtoehtona sille että kilpailijalla hän kertoo ne asiat jollekin jonka jälkeen.. paperit tai sähkönen data menee kenties Helsinkiin tai jonnekin muualle” (Alueellisen osuuspankin toimitusjohtaja)*

Yhteenvetona voidaan todeta, että paikallisen ja alueellisen osuustoiminnan vahvuudet liittyvät pitkälti siihen, että oma toimialue ja sen eri instituutiot tunnetaan erittäin hyvin. Myös asiakaskunnan tuntemus on usein varsin hyvällä tasolla. Toimialueen tuntemiseen liittyen myös fyysinen läheisyys ja sitä kautta saavutettava päätöksenteon nopeus

voidaan lukea paikallisen ja alueellisen osuustoiminnan vahvuudeksi, erityisesti pankkialalla. Paikkakunnan oma osuuskunta voidaan myös kokea osana itselle läheistä paikallisyhteisöä ja eräänlaisena ylpeyden aiheena. Paikallisen ja alueellisen osuustoiminnan vahvuuksia ovat myös niin sanotut pehmeät arvot, kuten yhteisöllisyys, turvallisuus ja yhteiskuntavastuu, jotka voivat edesauttaa liiketoiminnassa menestymistä.

### 4.3.2 Heikkoudet

Paikallisuudesta ja alueellisuudesta voi aiheutua myös joitain heikkouksia. Se, mitkä asiat nähtiin heikkouksina, vaihteli jonkin verran paikallisten ja alueellisten osuuskuntien välillä, mutta yhtäläisyyksiäkin löytyi. Yhteisenä paikallisuuden ja alueellisuuden (etenkin pankkialalla) heikkoutena nähtiin tietyn tehokkuuden puuttuminen, koska esimerkiksi kustannustehokkuus on vaikeampaa saavuttaa pienen tai ainakin valtakunnallisessa mittakaavassa pienehkön yksikön puitteissa. Voidaankin sanoa, että toiminnan kustannustehokkuus on heikkous erityisesti paikallisille osuuskunnille, mutta myös alueellisille ainakin jossain määrin.

*”No sanotaan jos lähdetään näistä heikkouksista ja uhista niin tullaan tähän että pystytäänkö pienen mittakaavan vallitessa saamaan se toiminta riittävän tehokkaaksi” (Osuustoiminnan asiantuntija)*

*”heikkoutena.. ennen muuta.. tässä hintakilpailutilanteessa näen sen että miten tää kustannustehokkuusvaatimus ja hintakilpailu on tehokkaasti nostettu esiin ja kun se tulee jatkumaan niin miten järjestetään tehokkaasti niin että olemme*

*tässä hintakilpailukyvyssä vielä voimakkaita ja pärjäämme jatkossakin..” (Alueellisen osuuspankin toimitusjohtaja)*

Tehokkuuteen liittyvät asiat voidaan nähdä heikkoutena myös kaupan puolella. Verrattuna yhteen valtakunnalliseen toimijaan monen alueyksikön organisaatiomalli voidaan joissakin tilanteissa nähdä tehokkuutta jarruttavana tekijänä:

*”...vähän tämmönen ajattelu tässä vois olla ja niitä eroja on tietenkin näin että ne pitää olla ne ketjuoperaatiot virtaviivaisia ja tehokkaita, pitää ikään kuin prosessiajatteluna olla ja tämmönen alueellisuus voi olla jopa pullonkaula jonkun prosessin läpi viemisessä niin niitä pullonkauloja pitää avata ja tuoda sitte sinne asiakkaalle lisäarvoa..” (Alueosuuskaupan toimitusjohtaja)*

Pienestä koosta voi aiheutua myös muita heikkouksia. Pankkipuolella pienen pankin voimavarat eivät yksinkertaisesti ainakaan yksin riitä suurien hankkeiden rahoitukseen ja tällöin nämä asiakkaat automaattisesti menevät suurempikokoisille kilpailijoille. Asia on heikkous etenkin paikallisille pankeille, mutta haastattelujen perusteella jossain määrin myös alueellisille:

*”mikä on tämmösessä pienessä paikallisessa koossa ongelma on se että ei me pystytä pk-yrityksistä rahottamaan kuin sitä pienintä p:tä... jos mietitään sitä noin liiketoiminnallisesti... että silloin tarvitaan isommalle yritykselle isommat pääomat, kyllä meillä tänne (nimi poistettu) tulee Euroopan omistajia takki levällään ja on niin kiva sanoa että valitettavasti tää on aivan*

*liian suuri liiketoiminta meille että ei sovi meille..”  
(Paikallisosuuspankin toimitusjohtaja)*

*”ei alueellinen toiminta riitä valtakunnallisiin rahoituksiin... eli se on se alueellinen heikkous että ei se alueellisuus riitä oikein mihinkään isoissa hommissa” (Paikallisosuuspankin toimitusjohtaja)*

*”...paikallisia heikkouksia jos mieltii niin ei oo kykyä suurien investointien rahoitukseen eikä sitten suurien merkittävien työpaikkojen hankintaan paikkakunnalle.. että joskus on ollu rahoituksesta kiinni se sijoittuminen muullekin paikkakunnalle mutta...” (Paikallisosuuspankin toimitusjohtaja)*

Pienen koon aiheuttamat rajoitukset voivat siis myös jossain määrin vaikeuttaa osuustoiminnalle ominaista oman toimialueen kehittämistä. Pankkialalla tämä näkyy siten, että esimerkiksi työpaikkojen hankinta paikkakunnalle voi vaikeutua, koska paikallisen pankin resurssit eivät ainakaan yksinään riitä suurten yritysten ja rahoitushankkeiden rahoittamiseen. Työpaikkojen hankinta on tosin ensisijaisesti kunnan asia, mutta Skurnikin (2002, 106) mukaan myös osuuskunnat toimivat yhteisöjensä kestäväen kehityksen hyväksi jäsentensä päätösten mukaisesti. Haastatteluista kävikin ilmi, että osuuskunnat osallistuvat oman toimialueensa kehittämiseen ja tukemiseen aina kun se vain on mahdollista:

*”Se on just näin, viimesen myymälän periaatteella ... että tältäkin kannalta, eikä pelkästään tämä vähittäiskauppa- ja palveluverkosto kannalta vaan sitten tulee tää muu että jos meilläkin on 130 kumppania, tai viime vuonna 120, sitä*



*edellisenä oli 130 niin se on jo sellainen resurssi maakunnalle, mehän esimerkiksi kulttuuria tuotamme itse, haluamme sillä lailla kulttuuria tuoda, eihän tänne kukaan muu saa Karita Mattilaa, me olemme sen tuottaneet tänne, ja se ei ole meille, siinä me ei haluta yhtään muuta kuin sitä palvelua vaikka ei me sitä hirveellä tappiollakaan tuoda, tai joku taidekeskus (nimi poistettu) jonka tukijoita me ollaan tai oopperajuhlat jonka tukijoita me ollaan, tai (kaupungin nimi poistettu) nyt on tämä nuorten tiimi urheilussa, meillä on nyt 8–9 hiihtäjää tai tämmösiä” (Alueosuuskaupan toimitusjohtaja)*

Paikallisuuteen verrattuna alueellisuuden heikkoutena voi jossain määrin sekä kaupan- että pankkialalla olla heikompi toimialueen tunteminen johtuen sen laajemmasta koosta. Tällöin alueen jokaista paikkaa ja sen erityispiirteitä ei välttämättä aina tunneta niin hyvin, kuin miten se tunnettaisiin, jos osuuskunta olisi paikallinen. Tällöin myös asiakaskunnan tuntemus voi olla heikompi. Tähän liittyen pankkialalla alueellisuuden heikkoutena voi joissain tapauksissa olla se, että asiakas joutuu joka kerta selittämään asiansa juurta jaksan, kun taas paikallisessa osuuskunnassa hänen tilanteensa ja taustansa tunnetaan niin tarkasti, että tällainen ei ole tarpeen.

*”Heikkoutena voi olla tietysti se että kun markkina- ja tavaranhankintapuoli on sitten varsin yhtenäistä niin ehkä enemmän siellä alueellisella puolella voi näitä jonkun alueosuuskaupan toimipisteen paikallisia olosuhteita ei niin hyvin pystytä tuntemaan eikä ottamaan huomioon varsinkaan että kumminkin sabluuna sitten melkein sama on paikkakunnasta riippumatta” (Paikallisosuuskaupan toimitusjohtaja)*

*”...no sitten heikkoushan on se että asiakaskunnan tuntemus on huono, tai huonompi... meillähän on niin että kun on jollakin tytöllä asiakas niin se tulee vasta kuukauden päästä kun se tulee lomalta se asiakas hoitamaan sitä asiaa koska sen ei tarvii kertoa uudestaan sitä asiaa... kun se toimihenkilö tuntee sen, mutta aluepankeissahan ne vaihtelee paikkaa, ne menee tonne ja siellä on vuoronappi ja pahimmassa tapauksessa sua palvelee kesäapulainen jolla rupeet selittämään sitä lainanomusta joka herran kerta uudelleen...” (Paikallisosuuspankin toimitusjohtaja)*

OP-ryhmässä paikallisuuteen ja alueellisuuteen liittyvänä mahdollisena heikkoutena tuli esiin myös ryhmän rakenne. Kun ryhmän pankkien kokoerot ovat suuria, niin joskus saattaa syntyä tilanteita, jossa selkeästi perusteltu investointihanke jää rahoittamatta, koska se on paikalliselle pankille liian suuri ja alueelliselle tai valtakunnalliselle yksikölle liian pieni tai muuten kiinnostamaton. Tämä saattaa luonnollisesti avata mahdollisuuksia kilpaileville pankeille:

*”mutta käytännössä tähän paikallisuuteen ja alueellisuuteen liittyy tällöinen ongelma että otetaan nyt vaikka tällöinen paikka kuin (kunnan nimi poistettu) ja siellä oleva yritys jolla olisi kohtuullisen kokonen investointi.. aivan liian suuri (nimi poistettu) osuuspankille, aivan liian pieni OKO:lle ja valitettavasti aivan liian kiinnostamaton (nimi poistettu) jolloin saattaa käydä niin että se järkevä ehdottomasti perusteltu investointi ja hanke joka (nimi poistettu) rahoitetaan sen enempiä nikottelematta ja OP-ryhmässä jätetään kokonaan rahoittamatta kun ei löydy sopivaa tahoa joka sen saattais rahoittaa, tää paikallinen on sen verran pieni että ei pysty*

*rahottamaan, alueellinen ei tunne kiinnostusta asiaa kohtaan ja sitten taas tämä valtakunnallinen toimija kokee että se on heille aivan liian pieni.. tällöisiä käytännön esimerkkejä on löydettävissä.” (Alueellisen osuuspankin toimitusjohtaja)*

Ryhmärakenteeseen liittyvänä heikkoutena voidaan myös nähdä tilanne, jossa ryhmän pankit kilpailevat keskenään samoista asiakkaista. Jotkut paikalliset pankit ovat alkaneet laajentaa toimintaansa pääasiallisen toimialueensa ulkopuolelle esimerkiksi oman toimialueensa näivettymisen vuoksi. Asiakkaat saattavat myös muuttaa jonkin pankin toimialueelta toisen pankin toimialueelle ja molemmissa edellä kuvatuissa tapauksissa voi luonnollisesti tulla kysymys siitä, että kuka paikasta A paikkaan B muuttanut asiakasta loppujen lopuksi palvelee. Voidaan myös nostaa esiin kysymys siitä, kumman pankin toiminta on paikallista:

*”.. pankkitoiminnassa tää paikallisuus myöskin OP-ryhmässä on tietyllä tavalla muuttanu muotoa taikka ainakin siihen liittyvät tekijät on jotenkin hämärtyvässä koska OP-ryhmästä löytyy pankkeja joista vaikka uusista asuntoluotoista 35 % myönnetään oman toimialueen ulkopuolelle joka omalta osaltaan sitten taas OP-ryhmää ajatellen luo kysymyksiä tai paineita tän ryhmärakenteen osalta että miten palvella niitä asiakkaita jotka ovat siirtyneet paikasta A paikkaan B ja kuitenkin pankkisuhde on jäänyt sinne paikkaan A ja joka paikan A pankki kynsin hampain mustasukkaisesti pyrkii pitämään siitä asiakkaasta kiinni ettei vaan se paikan B osuuspankki kalastelisi heidän omistamaansa asiakasta... niin mikä osa tässä on paikallista pankkitoimintaa... onko paikallista ja pankin B toiminta vai pankin A toiminta jossa on viimeksi*

*asuttu 20 vuotta sitten.” (Alueellisen osuuspankin toimitusjohtaja)*

Edellä kuvatun kaltainen saman yritysryhmän pankkien keskinäinen kilpailu voidaan nähdä resurssien haaskauksena ryhmän kokonaisuuden kannalta, koska pankkiryhmän yhteisen menestyksen kannalta ei liene suurta merkitystä, mikä pankki asiakasta palvelee, kunhan pankki vain kuuluu ryhmään:

Tämän tutkimuksen perusteella paikallisuudesta ja alueellisuudesta aiheutuvina heikkouksina voidaan mainita mahdolliset pienestä koosta johtuvat kustannustehokkuuteen liittyvät asiat, joita tosin osuustoiminnalle ominaisista ”pehmeistä arvoista” saatavat vahvuudet paikkaavat melko paljon. Etenkin pankkialalla heikkoutena voidaan myös omalta osaltaan nähdä pieni koko yleisesti ottaen, koska kykyä suurien rahoitushankkeiden rahoittamiseen ei useinkaan ainakaan pelkästään pankin omin voimin ole. Tämän lisäksi OP-ryhmässä heikkoutena voi mahdollisesti joissain tilanteissa olla ryhmän rakenne; suuret kokoerot ryhmän eri toimijoiden välillä, jolloin saattaa syntyä katvealueita asiakkaiden palvelussa. Myös esimerkiksi muotoaan muuttavasta paikallisuudesta ja asiakkaan edellisen asuinpaikan pankkisuhteen vaalimisesta aiheutuva kilpailu samoista asiakkaista ryhmän eri toimijoiden välillä voi joissain tilanteissa nousta heikkoudeksi.

### **4.3.3 Mahdollisuudet**

Alueellisuuteen ja paikallisuuteen liittyy myös monia mahdollisuuksia, joita hyödyntämällä voidaan saavuttaa etuja liiketoiminnassa. Kultalahden (1990, 23) mukaan alue antaa ihmisille ja siellä toimiville yhteisöille eräänlaisen leiman, identiteetin, joka vaikuttaa niiden suhtautumiseen

muuhun maailmaan. Alueellisella identiteetillä on myös tärkeä merkitys ihmisen käyttäytymiselle. Tämän lisäksi ihmiset voivat myös kokea jotakin omakseen sitä kautta, että heidät yhdistetään siihen ja se on heille tuttua. Mitä enemmän informaatiota ihmisellä on jostain kohteesta, sitä syvempi on suhde kohteen ja hänen itsensä välillä (Pierce et. al. 2001, 301). Tämän perusteella paikallinen tai alueellinen organisaatorakenne voi muodostaa osuuskunnalle etua siinä mielessä, että asiakkaat voivat kokea oman alueen osuuskunnan eräällä tapaa läheisempänä kuin jos kyseessä olisi esimerkiksi yritys, jonka kotipaikka on jossain muualla:

*” Tässä on sitten osuustoiminta paikallisena ja alueellisena niin kyllähän se on niin että edes arvottamatta niitä eri yhtiömuotoja niin aivan vahvuutena sen näen että kun sillä alueellisuudella ja identiteetillä on merkitystä niin sillan se tälläseen osuustoimintapohjaseen yritykseen kun se on käyttäjäomisteinen niin kyllä se tuo sellasen... niinku suoran voisko sanoa vuorovaikutuksen väylän elikkä ihan oikeesti näin että kun palveluiden käyttämiseen kytkeytyy se suorite eli osuuskaupan toiminta-ajatus tuottaa palveluita ja etuja niin se tämmösellä alueellisella toimintamallilla syntyy puhuttelevaksi ja konkreettiseksi... se ei tavallaan se yritysmuodon erilaistaminen ei ole kytköksissä siihen alueellisuuteen millään tavalla mutta se on mahdollisuus ja kun se tehdään alueellisesti niin siihen syntyy sellanen vahvempi side.” (Alueosuuskaupan toimitusjohtaja)*

Paikalla ja paikallisuudella voi olla merkitystä myös siksi, että kansainvälisyyden vastavoimana on viimeisten kymmenen vuoden aikana ollut yhä merkittävämpi paikallisuuden korostaminen. Ihmiset etsivät juuriaan ja haluavat kuulua johonkin. Paikallisen identiteetin korostaminen

koetaan hyveeksi ja paikallisuuden ja oman elämäntarinan yhteenkietoutuminen toimii osaltaan emootioiden sosiaalisen rakentumisen perustana (Soine-Rajanummi & Saastamoinen 2002, 121–126). Paikallisen osuustoiminnan yhtenä menestysmahdollisuutena voikin tulevaisuudessa olla juuri tämän paikallisuuden selkeä esiintuminen ja siitä syntyvien etujen konkretisoiminen asiakkaalle:

*”tämmönen kotipaikka-kisa että ihmisillä on aina joku kotiseutu olemassa johon on semmonen henkinen yhteys olemassa että jos siinä yhteydessä voi olla mukana.. sitä rakentamassa ja sitä tukemassa niin kyllä siitä varmasti on myös liiketaloudellisesti hyötyä että siitä voi yritys menestyä.. joka on siinä saumassa mukana.. tämmöset kuin kotiseutu, ruoka, juoma, siis paikalliset ruuat ja juomat nää kaikki on nousussa” (Paikallisen osuuspankin toimitusjohtaja)*

*”...kun siihen alueellisuuteen ja paikallisuuteen eittämättä liittyy erityispiirteitä ja mahdollisesti myöskin kilpailuetuja niin mahdollisuutena saattaisi olla se että ne tekijät pystyttäisiin siirtämään käytännön toimintaan ja myöskin sitä kautta sitten myös konkretisoimaan asiakkaalle, tuottamaan asiakkaalle mahdollisesti jopa lisäarvoa siitä että toimijana on tämmönen alueellinen ja paikallinen...” (Alueellisen osuuspankin toimitusjohtaja)*

Paikallisen ja alueellisen osuustoiminnan mahdollisuuksiin voidaan sen omaleimaisuuden ja erityispiirteiden lisäksi lukea se, ettei osuustoimintayritystä voi vallata. Ratkaiseva ero osakeyhtiön ja osuuskunnan välillä on omistajuuden identiteetti: osuuskunnan luonteesta riippuen joko kuluttajat tai tuottajat ovat muodollisesti vallassa,

osakeyhtiössä sijoittajat (Holmström 1999, 405). Davisin ja Worthingtonin (1993, 849) mukaan osuustoiminnallisten yritysten toimintatavoista ja arvoista voidaan löytää myös eettisiä periaatteita. Tämä kaikki voi omalta osaltaan auttaa osuustoimintayrityksiä menestymään liiketaloudellisesti hyvin myös tulevaisuudessa, koska osuustoiminta voidaan nähdä vaihtoehtona pelkästään taloudellista voittoa tavoitteleville kvartaalitalousyrityksille:

*"mahdollisuudet on juuri tässä osuustoiminnassa ja sen osuustoiminnan omaleimaisuuden ja erityispiirteiden ylläpito ja nimenomaan se että niinku meidänkin kilpailustrateginen lähtökohta on se että millä me saadaan ihmiset tulemaan uudelleen kauppaan ja siinä on se.. olemalla erilainen, olemalla parempi kuin kilpailija ja meille tarjoaa tämä yritysmuoto, sen lainsäädäntö... se on itsellinen, sitä ei voi keikuttaa kukaan, mikään nurkanvaltaaja eikä pääomasijottaja, se on sen jengin vallassa joka tässä touhuaa niin omistajana kuin päätöksentekijänä.. mikään muu kaupparyhmä tällä hetkellä ei ole niin suojattu kuin osuustoiminta, kaikki muut voidaan ostaa..."(Alueosuuskaupan toimitusjohtaja)*

*"...identiteetistä joka tässä yrityksellä on elikkä sanoisin elikkä mahdollisuus on edelleen vahvistaa sitä, samaten sitten osuustoiminnallisuus on itse asiassa sitten viime viikkojenkin tapahtumien valossa kun on ollu näitä toimialajärjestelyjä kaupassa, ollut tai on tulossa niin tähän on ainoa tällainen aidosti käyttäjäomisteinen kaupparyhtymä että sillä on mahdollisuuksia.." (Alueosuuskaupan toimitusjohtaja)*

Osuustoiminnan omaleimaisuus voi myös omalta osalta vaikuttaa siihen, että asiakkaiden lisäksi myös yrityksen henkilöstö kokee yrityksen itselleen läheiseksi. Casadesus-Masanellin ja Khannan (2003, 15–17) mukaan osuuskunnan jäsenten yhteisen päämäärän hyväksi toimimiseen sitoutuminen voi vaikuttaa esimerkiksi siihen, että heidän välillään vallitsee luottamus ja he voivat keskittyä asiakkaan tarpeiden täyttämiseen toistensa valvomisen sijasta. Tämän asian voi osaltaan nähdä syynä myös siihen, että osuustoimintayrityksessä toimintaa tehdään ikään kuin yrittäjävetoisesti ja tämä voi luonnollisesti auttaa myös liiketoiminnassa menestymistä:

*”Tietysti sitten tää, sen minä haluisin sanoa, en tiedä johtuuko se tästä osuuskunnasta vai mistä niin vois sanoa että monet kollegat, ja minä itse mukaan lukien siihen niin tää koetaan silleen hyvin läheiseksi tää pankki, että vois sanoa että se on silleen niinku oma pankki, mä oon joskus oon miettiny silleen että miten tämä työ poikkeaa että jos mä yrittäjänä tekisin tätä työtä, niin ei paljon, ainoostaan on se että omat rahat olis liossa että yrittäjänä olis omat rahat siinä liossa mutta tätä kun toimitusjohtajat tekevät hyvin semmosena yrittäjävetoisena niin kyllä minä uskon että sillä on tähän menestymiseen aika paljon tekemistä että johto on sisäistänyt tän asian että se on semmonen kutsumus” (Paikallisen osuuspankin toimitusjohtaja)*

Paikallisen ja alueellisen osuustoiminnan mahdollisuuksina nousivat siis tämän tutkimuksen perusteella esiin paikalliseen tai alueelliseen identiteettiin ja imagoon ja niiden hyödyntämiseen liittyvät asiat. Jos osuuskunnan läheisyys ja siitä saatavat edut saadaan konkretisoitua asiakkaille, voi sillä olla merkittävää positiivista vaikutusta liiketoiminnassa menestymiseen. Tähän liittyy myös se, että koska osuuskuntaa ei voida



esimerkiksi pääomasijoittajien toimesta ostaa, niin se voidaan kokea tuttuna ja turvallisena vaihtoehtona pelkästään liiketaloudellista voiton maksimointia edustaville kilpaileville yrityksille.

#### 4.3.4 Uhkat

Paikalliseen ja alueelliseen osuusliiketoimintaan voi liittyä myös joitakin uhkia. Ehkä merkittävämpänä voidaan pitää liiketoiminnan kustannustehokkuuteen ja mittakaavaetuihin liittyviä asioita. Vaikka paikallinen tai alueellinen osuustoimintayritys usein koetaan läheiseksi ja tärkeäksi, ei se tulevaisuudessa mahdollisesti kuitenkaan riitä, jos toiminta ei ole riittävän kustannustehokasta:

*”No minusta siinä kannattaa unohtaa tää paikallinen tai alueellinen aspekti nykymaailmassa ja lähteä siitä että jos se ei toimi vähintään yhtä hyvin kuin kilpailija niin ei se osuustoiminta mikään arvo sinänsä ole..” (Osuustoiminnan asiantuntija)*

*”Uhkana tietysti on se että tää paljon puhuttu tehokkuusajattelu on tietenkin se haaste mikä pienellä paikkakunnalla pienessä yksikössä on että... tämmöset asiat mitkä tehokkuuteen liittyy niin on minkälaista tahansa tehokkuutta niin on hankalampi järjestää asiat tehokkaasti täällä kuin muualla” (Paikallisosuuskaupan toimitusjohtaja)*

Myös toimialalla tapahtuvat muutokset ja sitä kautta mahdollisten liiketoiminnallista etua tuovien kilpailutekijöiden muutokset nousivat esiin yhtenä uhkana. Osuustoimintayritykset ovat viime vuosina menestyneet hyvin osittain juuri osuustoimintaan liittyvien liiketoimintaa tukevien eitaloudellisten ominaispiirteiden ansiosta ja jos nämä asiat eivät jostain

syystä olekaan tulevaisuudessa tärkeitä yhtä tärkeitä asiakkaille, voidaan sitä pitää uhkana myös paikalliselle ja alueelliselle osuustoiminnalle. Tämä tuli esiin erityisesti pankkipuolen haastatteluissa:

*”.. ja uhkana sitten ehkä sen tavallaan vastakohta että entäs jos tämä pankkitoiminta, koko tämä toimiala ohjautuukin sellaiseen muotoon jossa ne kilpailutekijät ovat kovasti erilaisia.. erityisesti nimenomaan tän hintakilpailun muodossa joka viimesten kuukausien aikana on entisestään korostunut ja jonka myötä voidaan ehkä jopa luonnehtia asiaa sillä tavalla että toimintaympäristö on viimesten kuukausien aikana muuttunut dramaattisesti, se on muuttunut nopeesti ja se on muuttunut ilmeisen pysyvästi ja jos se muutos jatkuu sellaisenaan niin koko tämä toimiala saattaa muuttua sillä tavalla että siihen alueellisuuteen ja paikallisuuteen liittyvät tekijät eivät olekaan niin merkityksellisiä kuin ne ovat aikaisemmin olleet tai ne eivät riitä menestystekijöiksi vaan menestystekijäksi tarvitaan myöskin tehokkuuteen ja yrityksen kokoon liittyviä tekijöitä.”*  
(Alueellisen osuuspankin toimitusjohtaja)

*”Virtaviivaisesti johdettuun konsernipankkiin verrattuna olisi paljon karsittavia toimenpiteitä ja karsitaan myös, kuluissa on kaikki noi maakuntien sponsorikulut joihin laitoimme satoja tuhansia vuodessa.. ja uskomme että ne tuottavat joskus.. nythän olemme kvartaalitaloudessa, jossa asuntolainamarginaali uhkaa lähestyä nollaa... niin tuota meidän investoinnit tulevaisuuteen niin ei ne paljon auta eli kustannustehokkuus on se asia joka tulee päällimmäisenä niin sanotuissa heikkouksissa tai kehitettävissä kohteissa mieleen”*  
(Alueellisen osuuspankin toimitusjohtaja)

Kustannustehokkuuteen ja sitä kautta myös yrityksen kokoon liittyvät vaatimukset nähtiin uhkaksi myös osuuskauppapuolella. Jos esimerkiksi tehokkuuden tavoittelun tai toimialueen väestön vähenemisen seurauksena joudutaan siirtymään suurempiin ja toiminta-alueeltaan laajempiin osuuskauppoihin niin uhkaksi voi nousta läheisyyden ja alueellisen identiteetin kadottaminen ja se, että toimialuetta ei kenties enää tunneta niin hyvin kuin mitä se tunnetaan nykyisen rakenteen vallitessa:

*"No jos ajatellaan uhkia, niin kyllähän meillä on hyvin pitkälle sitouduttu tällaisiin valtakunnallisiin hallinnon rajoihin... meillä on alueosuuskaupat pääsääntöisesti maakunnallisia, että tietysti kun nyt suurin uhka osuuskaupparakenteelle on tällä hetkellä tää väestö.. väestön väheneminen ja sitä kautta myös hallinnolliset rajat.. eihän se sinänsä osuuskauppatoiminnalle ole uhka eikä aluerakenteelle ole uhka mutta tämäntyyppiselle paikallisuudelle ja alueellisuudelle se on uhka ja silloin minä pidän sitä jossain määrin osuuskauppatoiminnalle uhkana että jos on pakko jostain syystä mennä esimerkiksi Itä-Suomen osuuskauppaan.. ei se ole enää läheinen, ei siinä saada silloin tällaisia paikallisuuden hyötyjä esiin, ei se osuuskauppa tunne enää sitten sitä eikä se osuuskaupan johto tunne enää sitä aluetta että sekinhän on näitä juuri tässä paikallisuuden ja alueellisuuden hyödyllisyydessä tällä rakenteella se että minäkin oon ollu 87 vuodesta täällä niin kyllä minä aika hyvin tunnen tämän, mulla on vahva verkosto.. mutta jos joudutaan nyt tämän kriittisen massan ja ostovoiman vähenemisen takia menemään suurempiin yksiköihin niin se on minusta kaikkein*

*suurin uhka osuuskaupalle ja osuuskauppatoiminnalle”  
(Alueosuuskaupan toimitusjohtaja)*

Paikallisuuteen liittyvänä uhkana nousi esiin myös mahdolliset pienestä koosta johtuvat ongelmat rekrytoinnissa. Kun yritys on pienikokoinen ja jos se vielä toimii niin sanotusti kuihtuvalla toimialueella, niin sen kyky ja vetovoima juuri parhaiden mahdollisten henkilöiden rekrytoimiseksi ei aina välttämättä ole paras mahdollinen. Tämä voi osaltaan aiheuttaa rajoituksia osaamiselle ja sitä kautta myös tulevaisuuden menestymismahdollisuuksille:

*”siinä on se paikallisuuden uhka siinä on liian pieni osaaminen, liian pieni yksikkö ja liian vähän osaamista ja toinen on se että hakeutuuko meille oikeanlaista porukkaa töihin eli kun tässä kunnassa ei niin kauheita menestymisen mahdollisuuksia ole”  
(Paikallisosuuspankin toimitusjohtaja)*

OP-ryhmässä paikallisuus ja alueellisuus saattavat osaltaan olla uhka myös pankkiryhmän yhtenäisyydelle. Esimerkkinä tästä voidaan pitää sitä, että jotkut suuremmat pankit saattavat pitää pienempiä ryhmän kannalta tehokkuuden jarruttajina ja tämä voi omalta osaltaan vaikuttaa koko ryhmään ja sen yhtenäisyyteen. Myös paikallisen ja valtakunnallisen tason toimijoiden väliset erimielisyydet voivat aiheuttaa erimielisyyksiä, joita keskustason johto pyrkii tarvittaessa sovittelemaan.

*”Sen minä tiedän että monet.. maakuntapankki-ihmiset ajattelee, en välttämättä tarkota Lappeenrantaa mutta osittain sitäkin että moni on sitä mieltä että pienet pankit on tarpeettomia, en oo tätä itse keksiny vaan olen kuullu että monet on sitä mieltä että pienet pankit pitäis saada pois tieltä jarruttamasta toimintaa mutta olen kyllä sitä mieltä että pieniä*

*pankkeja tulee aina olemaan, se ei oo niinku tällä.. niinku jo sanoin että pieni tai iso, se ei oo liiketaloudellisesti ei voi sanoa että iso on aina paras, kyllä se pieni voi olla parempikin, koska on mikä firma vaan, on isoja ja hyvin pärjääviä ja on myöskin pieniä, ei se oo siitä koosta kiinni.. vaan jostakin ihan muusta.” (Paikallisen osuuspankin toimitusjohtaja)*

*”Varmasti siitä aiheutuu erilaisia kahnauksia joita keskuksen johto pyrkii sitten sovittelemaan ja ratkomaan, tyypillisesti voidaan ajatella jotain vaikkapa kuntayhteisöä joka luontevasti toki kuuluu paikallisen toimijan asiakkaaksi tai hoidettavaksi mutta joka omissa viiteyhteyksissään, kuntien välisessä yhteistyössä tai joissakin viiteyhteyksissään ikään kuin omaksuu merkittävästi vaativimmat palvelut kuin mihin se yksittäinen paikallinen pankki koskaan pystyisi ja sitä myötä mahdollisesti luo kontaktit tai muodostuu luontevaksi se että valtakunnan tason toimija tai joku muu olisi näihin palvelutarpeisiin nähden luontevampi yhteistyökumppani.. niin helposti voidaan ajatella semmonen asetelma jossa tää paikallinen pankki ja Opstock ajautuu keskenään keskusteluun että kuka saa ottaa siihen yhteyttä tai kuka saa tarjota sille mitään.. kenenkä asiakkaaksi tää kyseinen kunta sitten kuuluu.” (Alueellisen osuuspankin toimitusjohtaja)*

Edellä mainitun lisäksi paikallisuus ja alueellisuus voivat vaikuttaa keskusosuuskunnan ja paikallisen tai alueellisen osuuskunnan välisiin suhteisiin. Laurinkarin (2004, 30) mukaan keskusosuuskunnat ovat tyypillisesti tukemisosuuskuntia ja niiden tavoitteena ja tehtävänä on yhdistää jäsenten samansuuntaiset pyrkimykset ja saada siten heille markkinaetuja. Paikallisuus ja alueellisuus voivat vaikuttaa esimerkiksi

siten, että ryhmään kuuluvien paikallisten ja alueellisten yksiköiden tavoitteet voivat joskus olla ristiriidassa keskusorganisaation tavoitteiden kanssa. Esimerkkinä tästä voidaan haastattelujen perusteella pitää tilannetta, jossa paikallisen tai alueellisen yksikön vetäjät ajattelevat enemmän oman yksikkönsä ja oman toimialueensa kuin koko ryhmän etua. Tästä saattaa luonnollisesti syntyä erinäisiä jännitteitä keskuksen ja yksiköiden välille, jolloin edellä mainittua voidaan osaltaan pitää paikallisuudesta ja alueellisuudesta aiheutuvana uhkana ryhmän yhtenäisyyden kannalta. Tämä tuli esiin sekä S- että OP-ryhmässä:

*”...niin hassulta kuin se kuulostaakin niin uskoisin että erittäin monet paikallisen osuuspankin johtajat mieltävät itsensä ikään kuin yksityisyrittäjäksi ja kaikessa toiminnassa korostuu tämä paikallinen ja alueellinen intressi... se toki samalla sitten luo mittavia haasteita ryhmätasolle että miten yhdistetään tämä toiminta ryhmätasolla niin että tästä ryhmästä muodostuu kokonaisuus koska eittämättä pääsääntöisesti yksittäisen pankin edustajat ovat enimmäkseen kiinnostuneet sen oman pankin toiminnasta ja sen paikkakunnan tai sen alueen menestyksestä... intressit suuntautuu sille omalle alueelle, ne suuntautuu niin ryhmän sisäisessä toiminnassa kuin myös asiakasrajapinnassa tai ulkoisessa toiminnassa.” (Alueellisen osuuspankin toimitusjohtaja)*

*”...siis kyllähän meillä on, jos me näin saadaan toimia niin eihän meillä mitään heikkoa oo mutta SOK:n hallintoneuvosto vaan on tehny semmosen päätöksen että kaikkien paikallisosuuskauppojen pitäis sulautua tai ainakin alottaa sulautumisneuvottelut.” (Paikallisosuuskaupan toimitusjohtaja)*

Myös ryhmän eri organisaatiotasolla voi olla erilaiset intressit paikallisuuden ja alueellisuuden suhteen ja tämä voi myös vaikuttaa liiketoimintaan. Sihvolan (2000, 70) mukaan vahva paikallishenki voi edistää yhteisten asioiden hoitamista, mutta sen lietsominen voi myös kääntyä itseään vastaan. Esimerkkinä tästä voidaan pankkialalla nähdä tilanne, jossa paikallinen yksikkö pitää tärkeänä, että sen alueelle ei tule esimerkiksi valtakunnallisen tason toimijaa samasta ryhmästä, vaan he haluavat itse hoitaa kaiken liiketoiminnan, vaikka omat resurssit eivät aina välttämättä kaikkiin hankkeisiin riittäisikään. Ryhmän kannalta tällainen tilanne voi olla uhka esimerkiksi sen takia, että tällöin saattaa jäädä helposti tilanteita, joita molemmat toimijat haluaisivat hoitaa, mutta joita ei todellisuudessa hoida kumpikaan. Tämä taas avaa mahdollisuuksia kilpailijoille:

*”Joo... varmasti on niin että näissä erilaisissa organisaatioissa on itse asiassa intresseiltään tai tarpeiltaan kovin erilaisia, joillekin organisaatioille on oleellista nimenomaan vaikka valtakunnan tasolla toimiminen, jossa paikallisuus on enemmän välillinen asia kuin primääri, ensisijainen tekijä... verrattuna siihen paikalliseen toimijaan jossa kaikki intressit liittyy sinne paikkakuntaan ja siinä saattaa tulla työn jakoon liittyviä ongelmia tai haasteita... se paikallinen toimija saattaa hyvin mustasukkasesti pyrkiä suojelemaan sitä omaa reviiriään ja olla sitä mieltä että he hoitaa tämän alueen, tänne ei tarvii kenenkään muun tulla .. ei valtakunnallisen yksikön eikä toiselta paikkakunnalta olevan yksikön ja kuitenkin käytännössä saattaa käydä sillä tavalla että jää hoitamatta kokonaisuudessa, ei riitä aktiivisuus, ei riitä osaaminen tai ei riitä rahkeet ja sitä myötä saatetaan tulla OP-ryhmän tasolla tämmösiin haasteisiin että mikä on se ikään kuin optimi... työnjako jolla pystyttäisiin*

*varmistamaan se että katvealueita ei jää ja että se peitto tulee riittäväksi ja tehokkaasti hoidetuksi... intressit on varmasti kovin erilaisia silloin kun mennään näihin valtakunnan yksiköihin, sillä paikallisuudella ei enää sellaisenaan ole omaa merkitystä tai arvoa kuin sillä paikallisella toimijalla.” (Alueellisen osuuspankin toimitusjohtaja)*

Yhteenvetona uhkina paikalliselle ja alueelliselle osuustoiminnalle voidaan tämän tutkimuksen perusteella pitää mahdollisia muutoksia tulevaisuudessa tärkeissä kilpailutekijöissä. Jos osuustoiminnan edustamat pehmeät arvot ja ihmisläheinen toimintatapa ei jostain syystä olekaan tulevaisuudessa tärkeää, vaan menestystekijänä on esimerkiksi pelkkä kustannustehokkuus, voi se olla uhka tämän tyyppiselle paikalliselle ja alueelliselle osuustoiminnalle. Uhkana voidaan myös pitää tulevaisuudessa mahdollisesti tapahtuvaa yksikkökoon merkittävää suurenemista esimerkiksi kustannustehokkuuden vuoksi, koska tällöin paikallisuudesta ja alueellisuudesta saatavat hyödyt saatetaan osittain menettää. Tämän lisäksi OP- ja S-ryhmissä paikallisuudesta ja alueellisuudesta mahdollisesti aiheutuvat ristiriidat esimerkiksi ryhmän eri toimijoiden välillä voivat omalta osaltaan olla uhkana ryhmän yhtenäisyydelle.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää, mikä on paikallisuuden ja alueellisuuden merkitys osuustoimintayritysten liiketoiminnassa. Tämän tutkimuksen perusteella *paikallisuus* edustaa maantieteellisesti pienehköä aluetta ja sen sisäistä toimintaa ja eri instanssien välistä vuorovaikutusta. Paikallisuus edustaa myös tuttua ja turvallista ja siihen liitetään myös itsenäisyyden piirteitä. *Alueellisuus* puolestaan edustaa pääsääntöisesti



jotain maantieteellisesti suurempaa kokonaisuutta, mutta alueen rajat voivat olla myös muiden kuin maantieteellisten seikkojen määrittelemiä. Alueellisuus koetaan usein myös henkisesti jollain tapaa etäisemmäksi käsitteeksi kuin paikallisuus. Tässä tutkimuksessa esiin nousi myös *maakunnallisuuden* käsite, joka on ikään kuin yhdistelmä paikallisuudesta ja alueellisuudesta.

Laurinkarin (2004, 33 – 39) mukaan kaikilla osuuskunnilla on kaksi yhteistä piirrettä; 1) Kaksoisluonne toisaalta henkilöyhteisönä ja toisaalta taloudellisena yrityksenä ja 2) yhteinen perustehtävä eli jäsentalouksien tukeminen. Hänen mukaansa osuustoiminta on perusajatukseltaan, ideologialtaan lähellä aluepolitiikan ideologiaa, sillä kummankin tarkoituksena on alkuaan ollut heikompiosaiten tukeminen. Osuustoiminta on pyrkinyt toteuttamaan käytännössä tasaustavoitteista aluepolitiikkaa jo ennen varsinaisen aluepolitiikan syntyä. Nykypäivän osuustoiminnassa paikallisuus ja alueellisuus tarjoavat mahdollisuuden liiketaloudellisen näkökulman ja jäsenten hyvinvoinnin tavoittelun yhdistämiseen, koska osuustoimintayritysten liiketoiminnassa paikallisuutta ja alueellisuutta on erityisesti se, että osuuskunnat pyrkivät käyttämään oman toimialueensa palvelutarjontaa niin paljon kuin mahdollistaja kehittämään toimialuettaan myös muilla tavoin. Paikallisuus ja alueellisuus ovatkin tutkimuksen perusteella osuuskunnissa oikeastaan kaiken toiminnan ja päätöksenteon lähtökohtana ja näin ollen voidaankin todeta, että osuuskunnat menestyvät yhdessä oman toimialueensa menestyksen kanssa.

Paikallisuus ja alueellisuus ovat liiketoiminnan kannalta merkittäviä asioita ensinnäkin siksi, että paikallinen ja alueellinen organisaatorakenne mahdollistaa oman toimialueen tuntemisen epäilemättä paremmin, kuin miten se tunnettaisiin, jos toimintaa johdettaisiin jostain kauempaa käsin.

Toimialueen tuntemiseen liittyy asiakaskunnan ja alueen muiden instituutioiden ja erityisolosuhteiden tunteminen, joka voi osaltaan edesauttaa liiketoiminnassa menestymistä. Paikallisuus ja alueellisuus voivat myös mahdollistaa sen, että toimintaa pystytään tarvittaessa kehittämään muuttuvien olosuhteiden mukaan nopeallakin aikataululla, koska päätökset voidaan tehdä välittömästi paikan päällä, eikä päätöksen läpivientiin tarvita suurta byrokratiaa.

Paikallisuus ja alueellisuus voivat myös mahdollistaa sen, että osuuskunnat koetaan usein läheisemmiksi kuin muut yritykset. Paikalliset ja alueelliset osuustoimintayritykset omaavat ikään kuin toimialueeseensa liittyvän identiteetin. Monilla osuuskunnilla on toimialueellaan satavuotiset perinteet, jolloin osuuskunta eittämättä koetaan toimialueen ja paikallisyhteisön osaksi ja myös sitä kautta läheiseksi. Oman alueen osuuskunta voidaan myös nähdä ylpeyden aiheena ja tämäkin voi lisätä asiakkaiden halukkuutta käyttää omistamansa yrityksen palveluita.

Osuustoiminnan periaatteisiin kuuluu myös oman toimialueen kokonaisvaltainen kehittäminen ja tähän liittyen paikallisuus ja alueellisuus mahdollistavat sen, että asiakkaat voivat käyttäessään osuuskunnan palveluita tuntea olevansa mukana tekemässä arvokasta työtä oman alueensa hyvinvoinnin edistämiseksi. Liiketoiminnassa edellä mainittu oman toimialueen kehittäminen ilmenee muun muassa siten, että kaupan puolella tuotevalikoimat sisältävät alueen omien tuottajien tuotteita niin paljon kuin mahdollista ja osuuskunnat pyrkivät myös hankkimaan kaikki tarvitsemansa palvelut omalta toimialueeltaan. Sama pätee myös pankkialalla, sillä osuustoiminnalliset pankit pyrkivät pääosin keskittymään oman toimialueensa hankkeiden rahoitukseen ja jättävät täten toimintansa tuottaman jalostusarvon omalle toimialueelleen. Paikalliset ja alueelliset osuuskunnat ovat myös mukana monenlaisissa hankkeissa omalla

toimialueellaan (esimerkiksi kulttuurin ja urheilun tukeminen) ja myös tämä voi auttaa myönteisen imagon luomista ja sitä kautta liiketoiminnassa menestymistä. Tämänkaltaisen osuuskunnan omistajien ja oman alueen hyvinvointiin tähtäävä liiketoiminta voidaankin nähdä vaihtoehtona pelkästään liiketaloudellisin perustein toimiville kvartaalitalousyrityksille, mikä voi olla yksi syy siihen, että paikalliset ja alueelliset osuuskunnat menestyvät niin hyvin.

Paikallisuudesta ja alueellisuudesta voi myös aiheutua joitakin haasteita. Pienen yrityskoon ehkä merkittävimpänä heikkoutena voidaan nähdä kustannustehokkuuden puute, koska pienen koon puitteissa taloudellisen tehokkuuden saavuttaminen on usein vaikeampaa, kuin mitä se olisi suuremmissa yksiköissä. Toiminnan kokonaisvaltaiseen tehokkuuteen liittyen erityisesti OP-ryhmässä myös ryhmärakenne voi asettaa omat haasteensa liiketoiminnalle esimerkiksi siksi, että ryhmän eri toimijoiden väliset kokoerot voivat olla hyvinkin suuria ja tästä voi aiheutua katvealueita asiakkaiden palvelussa. Myös ryhmän pankkien kilpailu samoista asiakkaista esimerkiksi asiakkaiden muuttaessa paikasta toiseen voi nousta haasteeksi ja kehitettäväksi kohteeksi, koska tällaista ei voine ryhmän yhtenäisyyden ja tehokkuuden kannalta ajateltuna pitää kovinkaan tarkoituksenmukaisena.

Paikallisuuden ja alueellisuuden joistakin heikkouksista huolimatta on syytä muistaa niistä kiistatta saatavat edut. Esimerkiksi useat pienet paikalliset osuuskunnat menestyvät taloudellisesti erittäin hyvin, vaikka ne pelkästään toiminnan kustannustehokkuutta mitattaessa saattaisivatkin saada heikommat arvosanat. Paikallisuus ja alueellisuus voidaankin nähdä asiana, joka edesauttaa sitä, että osuustoimintaan liittyvät niin sanotut pehmeät arvot (kuten yhteisöllisyys, sinivalkoisuus, turvallisuus ja yhteiskuntavastuu) tulevat konkreettisiksi asiakkaille, jolloin myös

pienempikokoinen yritys voi menestyä erinomaisesti. Tässä tutkimuksessa esiin nousseet paikallisen ja alueellisen osuusliiketoiminnan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkat on esitetty tiivistettynä seuraavassa:

### **Vahvuudet**

- Oman toimialueen ja sen eri instituutioiden tunteminen
- Asiakaskunnan tunteminen
- Paikallinen tai alueellinen identiteetti, osuuskunta voidaan kokea kilpailevia yrityksiä läheisemmäksi, osaksi paikallisyhteisöä
- Fyysinen läheisyys, erityisesti pankkialalla (mahdollisuus henkilökohtaiseen kontaktiin, nopeat päätökset)

### **Heikkoudet**

- Kustannustehokkuus, etenkin paikallisissa osuuskunnissa
- Resurssien rajallisuus
- OP-ryhmässä osin myös ryhmän rakenne; suuret kokoerot eri yksiköiden välillä, mahdolliset aukot asiakkaiden palvelussa

### **Mahdollisuudet**

- Paikallisen ja alueellisen osuustoiminnan erityispiirteiden hyödyntäminen ja konkretisoiminen asiakkaille
- Omistajuuden identiteetti, vaihtoehto pelkästään taloudellista voittoa tavoitteleville kvartaalitalousyrityksille

### **Uhat**

- Mahdolliset muutokset tulevaisuudessa tärkeissä kilpailutekijöissä

- Mahdolliset suuremmat yksikkökoot tulevaisuudessa, paikallisuuden ja alueellisuuden etujen kadottaminen
- Paikallisuudesta tai alueellisuudesta syntyvät jännitteet ryhmän eri toimijoiden välillä, uhka ryhmän yhtenäisyydelle

Liiketoiminnassa paikallisuus ja alueellisuus eivät kuitenkaan ole itseisarvo, jos toiminta ei muuten ole tarpeeksi kilpailukykyistä. Tämän vuoksi esimerkiksi sellaiset toiminnot, joita ei kustannustehokkuuden kannalta ole järkevää tehdä joka paikassa erikseen, kannattaa keskittää keskusyksiköiden vastuulle. Ryhmätasolla liiketoimintaa kehitettäessä olisi tämän tutkimuksen perusteella hyvä ottaa huomioon se, että jos tulevaisuudessa joudutaan esimerkiksi juuri tehokkuuden tavoittelun vuoksi siirtymään suurempiin yksikkökokoihin, saatetaan paikallisuudesta ja alueellisuudesta ja sitä kautta syntyvästä läheisyydestä ja toimialueen tuntemisesta syntyvät edut menettää. Tämän tutkimuksen pohjalta voikin ehdottaa, että taloudellisesti hyvin menestyviä paikallisia ja alueellisia osuuskuntia ei välttämättä kannata sellaisenaan yhdistää ainakaan kovin paljon nykyistä suuremmiksi ja toimialueeltaan laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Erityisesti alueellisten organisaatioiden koon suurenemisen seurauksena saatetaan törmätä toimialueen tuntemisen ja yrityksen omaaman alueellisen, läheisen identiteetin heikkenemiseen. Tehokkuutta kannattaisikin mahdollisesti mieluummin tavoitella esimerkiksi liiketoiminnan tukitoimintoja keskittämällä. Tällöin liiketoiminnassa saataisiin hyödynnettyä paikallisuudesta ja alueellisuudesta kiistatta saatavat edut, mutta toiminta olisi myös taloudellisesti tehokasta.

Yhteenvetona paikallisuuden ja alueellisuuden merkityksestä osuuskuntien liiketoiminnalle voidaan todeta, että vaikka kyseisten käsitteiden tarkkaa taloudellista merkitystä on luultavasti mahdotonta

määrittää, on niillä kuitenkin merkittävä lisäarvo osuuskuntien liiketoiminnassa. Paikallisuus ja alueellisuus tarjoavat mahdollisuuden osuustoiminnan ominaispiirteiden hyödyntämiseen ja konkretisoimiseen asiakkaiden arvostamalla, ihmisläheisellä liiketoimintatavalla.

Tässä tutkimuksessa nousi useaan otteeseen esiin se, että paikallisuus ja alueellisuus tarjoavat mahdollisuuden osuustoimintaan liitettyjen pehmeiden arvojen, kuten yhteisöllisyys, sinivalkoisuus, turvallisuus ja yhteiskuntavastuu hyödyntämiseen. Tähän liittyen mahdollisena jatkotutkimusaiheena voisikin ajatella tutkimusta esimerkiksi siitä, mikä on näiden liiketoimintaa tukevien pehmeiden arvojen merkitys yritysten taloudelliselle menestymiselle. Tämän lisäksi tutkimuksen kohdeyritykset ovat kaikki omistuspohjaltaan suomalaisia, jolloin myös tässä tutkimuksessa haastattelujen yhteydessä esiin tullut sinivalkoisuus (kansallisuus) voisi tarjota aiheen jatkotutkimukselle. Tutkimuksen aiheena voisi olla esimerkiksi se, mikä merkitys tällä osuuskuntien suomalaisuudella ja kansallisella omistajuudella on liiketoiminnassa menestymiseen.

## LÄHTEET

Agnew, John. 1987. *Place and Politics*. Boston: Allen and Unwin

Alasuutari, Pertti. 2001. *Laadullinen tutkimus*. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus

Anderson, James & O'Dowd, Liam, 1999. *Borders, Border Regions and Territoriality: Contradictory Meanings, Changing Significance*. *Regional Studies*, Vol. 33 Iss. 7, 593-604

Baradacco, Joseph L. *The Boundaries of the Firm*. Teoksessa *Socio-Economics: Toward a New Synthesis*, toim. Amitai Etzioni & P.R. Lawrence. Armonk (NY): M.E. Sharpe

Byrne, David. 2001. *Understanding the Urban*. Palgrave, New York

Cabus, Peter. 2001. *The Meaning of Local in a Global Economy: The "Region's Advocacy of Local Interests" as a Necessary Component of Current Global / Local Theories*. *European Planning Studies*, Vol. 9, No. 8, 1011–1029

Cantell, Timo. 2001. *Mittaamaton kulttuuri: Keskustelua kulttuurin vaikuttavuudesta*. Teoksessa *Perinnettä vai bisnestä? Kulttuurin paikalliset ulottuvuudet* (toim. Sulevi Riukulehto). Jyväskylä: Atena Kustannus

Casadesus-Masanell, Ramon & Khanna, Tarun. 2003. *Globalization and Trust: Theory and Evidence from Cooperatives*

Castells, Manuel. 2000. The Information Age: Economy, Society and Culture Volume 1; The Rise of the Network Society, Second Edition, Blackwell Publishers Ltd, Cornwall, Great Britain

Castells, Manuel. 2000. The Information Age: Economy, Society and Culture Volume 2; The Power of Identity Oxford: Blackwell

Cohen, Anthony P. 1985. The Symbolic Construction of Community. Chichester: Ellis Horwood

Cox, Kevin R. 1998. Locality and Community: Some Conceptual Issues. European Planning Studies, Vol. 6 No. 1

Crang, Philip. 1999. Local – Global. In Cloke, Paul, Crang, Philip & Goodwin, Mark. (edited by). Introducing Human Geographies. London: Arnold cop.

Cresswell, Tim. 1999. Place. In Cloke, Paul, Crang, Philip & Goodwin, Mark. (edited by). Introducing Human Geographies. London: Arnold cop.

Crevoisier, Oliver. 2004. The Innovative Milieus Approach: Toward a Territorialized Understanding of the Economy? Economic Geography, Vol. 80 Iss. 4, 367-379

Day, Graham & Murdoch, Jonathan. Locality and Community: Coming to Terms with Place. The Sociological Review, Vol 41 Iss. 1, 82 – 111

Davis, Peter & Worthington, Steve. 1993. Cooperative Values: Change and Continuity in Capital Accumulation The Case of the British Cooperative Bank. Journal of Business Ethics, Vol 12 Iss. 11, 849-859



Dicken, Peter. International Production in a Volatile Regulatory Environment: The Influence of National Regulatory Policies on the Spatial Strategies of Transnational Corporations. *Geoforum*, Vol 23. No. 3, 303 - 316

Dicken, Peter & Malmberg, Andreas. 2001. Firms in Territories: A Relational Perspective. *Economic Geography*, Vol 77 Iss. 4, 345-363

Drucker, Peter F. 1958. Business Objectives and Survival Needs: Notes on a Discipline of Business Enterprise. *Journal of Business*, Vol. 31 Iss. 2, 81–90

Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus

Frazier, Gary L. & Howell, Roy d. 1983. Business Definition and Performance. *Journal of Marketing*, Vol. 47 Iss. 2, 59-67

Freeman, R. Edward, Wicks, Andrew C. & Parmar, Bidhan. 2004. Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”. *Organization science*, Vol. 15 No. 3, 364-369

Eisenhardt, Kathleen M. 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Vol. 14, No.4, 532-550

Gertler, Meric S. 1995. “Being There”: Proximity, Organization, and Culture in the Development and Adoption of Advanced Manufacturing Technologies. *Economic Geography*, Vol 71 Iss. 1, 1-26

Gertler, Meric S. 1997. *Between the Global and the Local; The Spatial Limits to Productive Capital*. Teoksessa *Spaces of Globalisation; Reasserting the Power of the Local*, toim. Kevin R. Cox, The Guilford Press, New York

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

Herranen, Timo. 2004. *Yhdessä eteenpäin (SOK 100 vuotta 1904–2004)*. Helsinki: Edita

Holmström, Bengt. 1999. *Future of Cooperatives: A Corporate Perspective*. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 4/1999

Häkli, Jouni. 1999. *Meta Hodos. Johdatus ihmismaantieteeseen*. Tampere: Vastapaino

Katajamäki, Hannu. 1977. *Keskus- ja vaikutusalue tutkimus*. Tampere: Tampereen Yliopisto

Kultalahti Olli. 1990. *Yhteiskunta ja Alue; Johdatus alueelliseen ajattelutapaan*. Jyväskylä: Gummerus

Kuusela, Pekka & Saastamoinen, Mikko. (toim.) 2002. *Polis ja kosmos: Kulttuurisen globalisaation suuntia*. Jyväskylän Yliopisto

Kuusterä, Antti. 2002. *Lähellä ihmistä: Osuuspankkitoiminta 100 vuotta*. Kustannusosakeyhtiö Otava: Helsinki

Laurinkari, Juhani. 2004. Osuustoiminta; Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi. Kuopio: Suomen graafiset palvelut Oy

Lorendahl, Bengt. 1996. New Cooperatives and Local Development: A Study of Six Cases in Jämtland, Sweden. *Journal of Rural Studies*, Vol 12. No. 2., 143–150

Lumijärvi, Tarja. 1983. Aluetaloustieteen perusteet. Tampere: Tampereen Yliopisto

Mair, Andrew. 1997. Strategic Localization: The Myth of the Postnational Enterprise. Teoksessa *Spaces of Globalisation; Reasserting the Power of the Local*, toim. Kevin R. Cox, The Guilford Press, New York

McClintock, Leslie & Sternquist, Brenda. 2004. Group Identification: The Influence of Group Membership on Retail Hardware Cooperative Members' Perceptions. *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, Iss. 2, 155-173

Murphy, Mary E. 1946. Centenary of the British Cooperative Movement. *Journal of Marketing* Vol.10, Iss. 3, 270-278

Mäkinen, Helena, 2001. On the Emergence and Structure of a New Regional Network. *Human Systems Management* Vol. 20, 249- 256

Nilsson, Jerker.2001. Organisational Principles for Co-Operative Firms. *Scandinavian Journal of Management* Vol. 17, 329-356

Núñez-Nickel Manuel & Moyano-Fuentes José. 2004. Ownership Structure of Cooperatives as an Environmental Buffer. *Journal of Management Studies*, Vol. 47. Iss. 7, 1131–1153

OP-ryhmän tiedote 12.9.2005

OP-ryhmän vuosikertomus, 2004

Paikallisosuuspankkien, Paikallisosuuspankkiliiton ja Paikallisosuuspankkien vakuusrahaston vuosikertomus, 2004

Peltola, Jari. 2002. Kulttuurinen globalisaatio. Teoksessa *Polis ja kosmos: Kulttuurisen globalisaation suuntia* (toim. Kuusela & Saastamoinen). Jyväskylän Yliopisto

Perko, Touko. 1979. *Yhdessä enemmän: SOK 1904–1979*. Yteiskirjapaino Oy: Helsinki

Pierce, Jon L., Kostova, Tatiana & Dirks, Kurt T. 2001. Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 26. No. 2, 298–310

Pöyhönen, Seppo. 2002. *Osuuskunnan hallinto ja osuuskuntalaki*. Jyväskylä: Gummerus

Rapoport, Amos. 1981. *Identity and Environment: a Cross-cultural Perspective*. Teoksessa *Housing and Identity* (toim. James S. Duncan, Croom Helm: London

Rehfeld, Dieter. 2001. Global Strategies Compared: Firms, Markets and Regions. European Planning Studies, Vol. 9 No. 1

Repo, Esko A. 1990. Fyysisen kyläympäristön kehittäminen monitasosuunnittelun osana. Acta Universitatis Tamperensis ser A vol 298, Tampereen Yliopisto

Ring, Peter S. Networked Organization. A Resource Based Perspective. Acta Universitatis Uppsaliensis, Studia Oeconomiae Negotiorum. Uppsala University, Uppsala.

Roberts, Brian H. & Murray, Alan T. 2002. National and Regional Corporate Spatial Structure. The Annals of Regional Science Vol. 36, 347-368

Sack, Robert D. Human Territoriality: Its Theory and History. Cambridge University Press, Cambridge

Seppelin, Markus. 2000. Osuustoiminnan jalanjäljillä – Katsaus suomalaisen osuustoimintaliikkeen historiaan. Mikkeli: Helsingin yliopiston osuustoimintainstituutin julkaisuja 28

Sihvola, Juha. 2000. Yksilönä yhteisössä: Näkökulmia paikallisuuteen, globalisaatioon ja hyvään elämään. Kunnallisalan kehittämissäätiö, Vammala

Skurnik, Samuli. 2005. Suomalaisen talousmallin murros: Suljetusta sääntelytaloudesta kaksinapaiseen globaalitalouteen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Skurnik, Samuli. 2002. The Role of Cooperative Entrepreneurship and Firms in Organising Economic Activities – Past, Present and Future. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 1/2002, 103–123

Soine-Rajanummi, Seppo & Saastamoinen, Mikko. 2002. Uusi paikallisuus, uusi vastuullisuus, uusi kontrolli - episodeja yhteisöjen Suomesta. Teoksessa *Polis ja kosmos: Kulttuurisen globalisaation suuntia* (toim. Kuusela & Saastamoinen). Jyväskylän Yliopisto

S-ryhmän vuosikertomus, 2004

Stacey, Margaret. 1969. The Myth of Community Studies. *British Journal of Sociology*, Vol. 20 Iss. 2, 34-47

Stake, Robert E. 1995. *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks (CA): SAGE

Storper, Michael. 1997. Territories, Flows, and Hierarchies in the Global Economy. Teoksessa *Spaces of Globalisation; Reasserting the Power of the Local*, toim. Kevin R. Cox, The Guilford Press, New York

Sundaram, Anant K. & Inkpen, Andrew C. 2004. The Corporate Objective Revisited. *Organization Science*. Vol. 15. No. 3, 350-363

Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK:n pörssitiedote 7.9.2005

Tainio, Risto. 1999. Strategic Change in the Evolution of Cooperatives. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 4/1999, 484-490

Tienari, Janne & Vaara, Eero. The Contested Terrain of Globalisation: Review and Conceptual Clarifications for Management Studies. Liiketaloudellinen Aikakauskirja 3/2005, 413-442

Tuominen, Oiva. 1949. Das Einflussgebiet der Stadt Turku im System der Einflussgebiete SW-Finlands. Helsinki: Fennia 71:5.

van der Laan, Lambert. 1998. Changing Urban Systems: An Empirical Analysis at Two Spatial Levels. Regional Studies Vol. 32 Iss. 3, 235–247

Zimmerbauer, Kaj. 2001. Kulttuurimatkailu mielikuvayhteiskunnassa. Imagot ja stereotypiat matkailun markkinoinnissa. Teoksessa Perinnettä vai bisnestä? Kulttuurin paikalliset ulottuvuudet (toim. Sulevi Riukulehto). Jyväskylä: Atena Kustannus

Willimson, Bill. 1982. Class, Culture and Community. London: Routledge and Kegan Paul

[www.op.fi](http://www.op.fi), 27.07.2005

[www.s-kanava.net](http://www.s-kanava.net), 10.08.2005

## LIITTEET

### Haastattelurunko

1. Kertokaa taustastanne: elämän eri vaiheet, koulutus, ura ja työtehtävät.
2. Kertokaa (ominaispiirteet) alueestanne ja paikkakunnastanne.
3. Kuinka määrittelette paikallisuuden ja alueellisuuden?
  - a. Miten liiketoimintayksiköidenne koot rajataan paikallisen ja alueellisen välillä?
4. Millaisena näette paikallisuuden ja alueellisuuden globalisoituvassa maailmassa?
  - a. Onko merkitys muuttunut tai muuttumassa?
5. Kuinka näette osuustoiminnan paikallisena tai alueellisena liiketoiminnan organisoitumismuotona?
  - a. Ennen, nyt ja tulevaisuudessa.
6. Miten paikallisuus ja alueellisuus ilmenevät liiketoiminnassanne?
  - a. Erityisesti missä liiketoiminnassa tai sen organisoimisessa?
7. Hyödynnetäänkö alueellisuutta tai paikallisuutta liiketoiminnassa? (Miten?)
8. Miten paikallisuus tai alueellisuus ja paikalliset ja alueelliset tekijät vaikuttavat osuuskuntanne johtamiseen?
9. Mitä ovat paikallisen ja alueellisen osuusliiketoiminnan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkat muuttuvassa taloudessa?
10. Vaikuttavatko talousalueiden tai hallinnollisten alueiden (esim. läänit / maakunnat) rajat tai muut vastaavat tekijät liiketoiminta-alueidenne määrittelyyn?
11. Onko eri alueilla tai eri paikoissa havaittavissa eroa paikallisuuden tai alueellisuuden merkityksessä liiketoimintanne kannalta?



12. Millaisia eroja ryhmän eri organisaatioiden välillä on siitä mikä on paikallisuuden ja alueellisuuden merkitys liiketoiminnassa?
  - a. Millaisia vaikutuksia näkemyseroilla on ryhmätason johtamiseen?
  - b. Miten erimielisyyksiä on soviteltu?
13. Oletteko tutkineet paikallisuuden tai alueellisuuden vaikutuksia liiketoiminnassa menestymiseen?
14. Mitä sellaista aiheeseen liittyvää tulisi mielestänne ottaa huomioon, jota ei vielä ole käsitelty?