

PASI TUOMINEN, IIRO JUSSILA and JUHA-MATTI SAKSA

Paikallisuus ja alueellisuus suomalaisten asiakasomisteisten osuuskuntien johtamisessa

TIIVISTELMÄ

Liiketoiminnan paikallisuuteen liittyvät kysymykset ovat nousseet globalisaatiokeskusteluissa aiempaa merkittävämpään rooliin. Usein näiden keskustelujen ytimessä ovat olleet kansainvälisten yritysten kansalliseen, alueelliseen tai paikalliseen erilaistamiseen liittyvät aiheet. Liiketoiminnan paikallisuuden ja alueellisuuden ymmärtämiseen tähtäävä tutkimus on kuitenkin jäänyt vähemmälle. Samoin vahvasti paikallista ja alueellista liiketoimintaa edustavat osuuskunnat ovat jääneet varsin vähäiselle huomiolle liiketaloustieteellisissä keskusteluissa. Vaikka osuuskunnat ovat viime aikoina menestyneet hyvin, on ne usein tuomittu katoavaksi taloudellisen järjestyksen muodoksi. Tätä taustaa vasten osuuskunnat tarjoavat varsin mielenkiintoisen ja ajankohtaisen kontekstin. Tässä tutkimuksessa määrittelemme paikallisuuden ja alueellisuuden sekä tarkastelemme niitä osuuskuntien liiketoiminnassa ja johtamisessa. Monipuolisen, suomalaisista asiakasomisteisista osuuskunnista kerätyn aineiston pohjalta osoitamme, että osuuskuntien organisoituminen paikallisiksi ja alueellisiksi yrityksiksi voidaan käsittää menestyksekkääksi tavaksi harjoittaa liiketoimintaa.

PASI TUOMINEN, Tutkijakoulutettava

Kauppatieteiden osasto, Lappeenrannan teknillinen yliopisto • e-mail: pasi.tuominen@lut.fi

IIRO JUSSILA, Projektipäällikkö

Kauppatieteiden osasto, Lappeenrannan teknillinen yliopisto • e-mail: iiro.jussila@lut.fi

JUHA-MATTI SAKSA, Tutkijakoulutettava

Kauppatieteiden osasto, Lappeenrannan teknillinen yliopisto • e-mail: juha-matti.saksa@lut.fi

Johdanto

Viimeisen vuosikymmenen aikana on kansainväliseen liiketaloustieteen ja yritysten strategioita käsittelevään keskusteluun noussut entistä voimakkaammin globalisaation käsite (esim. Porter, 1998, Mair, 1997; Storper & Scott, 1995; Porter, 1990). Kyseessä ei ole uusi käsite, joskin siitä on tullut viime aikoina suosittu erityisesti laaja-alaista taloudellista muutosta kuvaavana terminä (Aykaç, 2001; Guillén, 2001). Voidaan myös sanoa, että globalisaatiosta on muodostunut eräänlainen sateenvarjokäsite kuvaamaan sosiaalisia muutoksia (Fiss & Hirsch, 2005).

Suhtautuminen globalisaatioksi kutsuttuun taloudelliseen ja sosiaaliseen muutokseen on kaksijakoista. Ensinnäkin, globalisaatiota ylistetään viennin vetäessä, innovaatioiden kukoistaessa sekä uusien liiketoimintamahdollisuuksien syntyessä. Toisaalta, sitä syytetään liiketoimintamahdollisuuksien katoamisesta, tehtaiden sulkemisesta, työpaikkojen menettämisestä (vrt. Tienari & Vaara, 2005) ja jopa yhteiskunnallisten levottomuuksien lietsomisesta (Sørensen, 2002).

Globalisaation on väitetty heikentävän niitä tekijöitä, joiden kautta eri kansat, alueet ja paikat ovat tunnistettavissa toisistaan ”erillisiksi” kulttuurisiksi kokonaisuuksiksi. Kaikissa globalisaatiokeskusteluun liittyvissä puheenvuoroissa ei kuitenkaan nähdä muutosta ja sen seurauksia yhtä yksioikoisesti. Päinvastoin vaikuttaa siltä, että paikallisille ja alueellisille tekijöille liiketoiminnassa annetaan entistä enemmän huomiota niin akateemisissa piireissä kuin yritysmaailmassa. Esimerkiksi strategiasta ja paikallisuudesta kirjoittaneiden tutkijoiden (mm. Grant, 2005; Porter, 1998; Mair, 1997; Storper & Scott, 1995; Porter, 1990) mukaan toimintojen, tuotteiden ja palveluiden kansainvälinen yhdenmukaistuminen ei ole poistanut yritysten

tarvetta räätälöidä liiketoimintaansa kansallisen, alueellisen ja paikallisen tason erityispiirteiden mukaan. Hyvänä esimerkkinä yritysten lokalisaatioon liittyvistä toimenpiteistä puolestaan mainittakoon se, että kansainväliset yritykset ovat viime aikoina pyrkineet voimakkaasti erilaistamaan strategioitaan paikallisten ja alueellisten erityispiirteiden mukaan (vrt. Rigby & Vishwanath, 2006).

Globalisaatio–lokalisaatio-keskustelun kannalta varsin mielenkiintoisen kontekstin tarjoavat osuustoiminnalliset yritykset, jotka edustavat tyypillisesti paikallista ja alueellista liiketoimintaa (vrt. Nilsson, 2001; Skurnik & Vihriälä, 1999; Hansmann, 1999; Tainio, 1999). Kansainvälisessä keskustelussa globalisaatiota ja osuusliiketoimintaa käsittelevissä puheenvuoroissa (ks. Skurnik, 2005) ovat keskittyty lähinnä siihen, onko osuustoiminnallisella yritystoiminnalla ylipäättään mahdollisuuksia selviytyä kiristyvässä kilpailussa. Erään varsin mielenkiintoisen vastauksen tähän ovat antaneet Casadesus-Masanell ja Khanna (2003), joiden esittämien tutkimustulosten mukaan globalisaation vaikutukset, kuten kilpailun kiristyminen ja liiketoimintariskin lisääntyminen, itse asiassa parantavat osuuskuntien suhteellista suorituskykyä ja voivat täten olla niille hyödyllisiä tekijöitä. Skurnik (2005) on päätenyt hyvin samankaltaisiin päätelmiin pohtiessaan osuustoiminnan roolia ja menestystä Suomessa. Hänen mukaansa eräs osuusliiketoiminnan vahvuus on sen paikallisuus. Osuustoiminnalliset yritykset ovat vahvasti paikallisuuteen perustuvia yrityksiä, niin omistajuuden kuin liiketoimintansa kannalta (esim. Herranen, 2004; Kuusterä, 2002; Hansman, 1999; Tainio, 1999). Toistaiseksi paikallisuuden tai muiden osuustoimintayritysten erityispiirteiden ja mahdollisten menestystekijöiden tutkiminen on kuitenkin ollut varsin vähäis-

tä niin Suomessa kuin maailmalla (vrt. Kalmi, 2002).

Lokalisointia käsittelevässä kirjallisuudessa (esim. Mair, 1997) paikallisuudesta on nostettu esiin taloudellis-institutionaalisia ja sosiaalisia elementtejä, kuten kulutuskysynnän vaihtelut, paikallinen teollinen infrastruktuuri ja paikalliset sosiaaliset rakenteet. Byrnen (2001) mukaan paikallisuuden ydin on tietyn fyysisesti ja maantieteellisesti rajatun alueen sisäisten taloudellisten ja sosiaalisten instituutioiden välinen jatkuva vuorovaikutus. Keskeinen paikallinen erottautumistekijä on paikallinen kulttuuri ja identiteetti, jotka rakentuvat alueen sosiaalisten toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa (esim. Castells, 2000). Paikallisuuteen liittyy läheisesti myös alueellisuuden käsite, joka Anderson ja O'Dowdia (1999) seuraten voidaan käsitellä maantieteellisen tilan aktiiviseksi käytöksi yhteiskunnallisten ilmiöiden luokitteluun ja yhteiskunnan rajojen viestimiseen, resurssien, asioiden, informaation, symbolien ja ihmisten kontrolloimiseen sekä niihin vaikuttamiseen rajoittamalla ja asettamalla jonkinasteista kontrollia alueellisten rajojen muodossa.

Edellä mainitusta voimme päätellä, että yritys muodosta riippumatta paikallisuuden hyödyntäminen liiketoiminnassa on haasteellista joskin ilmiön kompleksisuudesta johtuen. Tarumme artikkelissamme tähän ajankohtaiseen aiheeseen liiketoimintaa ja osuuskuntia (esim. Skurnik, 2005; Freeman, Wicks, & Parmar, 2004) sekä paikallisuutta ja alueellisuutta (esim. Byrne, 2001; Crang, 1999; Agnew, 1987; Lumijärvi, 1983) käsittelevän kirjallisuuden pohjalta. Viime vuosina kaikilla liiketoiminnan mittareilla arvioituna varsin menestyneistä suomalaisista vähittäiskaupan ja pankkitoiminnan aloilla toimivista alueellisista ja paikallisista asiakasomisteisista osuuskunnista (S-ryhmä, OP-ryhmä ja

POP-ryhmä) vuosina 2004–2005 kerätyn, 24 toimitus- ja luottamusjohtajan haastattelusta sekä osuustoimintakirjallisuudesta (esim. Neilimo, 2005; Herranen, 2004; Kuusterä, 2002) ja arkistomateriaalista koostuvan aineiston pohjalta osoitamme, että kohdeosuuskuntien johtajat käsittävät paikallisuuden ja alueellisuuden varsin keskeisiksi asioiksi yritystensä toiminnassa. Eräitä osuuskuntien menestyksen kannalta tärkeitä paikallisuuden ja alueellisuuden lopputulemia ovat tulkitsemamme aineiston perusteella muun muassa osuuskuntien strategioita laativien ihmisten vahva toimintaympäristön ja asiakkaiden tuntemus sekä luotettava ensikäden tieto toimialueiden institutionaalisen ympäristön muutoksista. Nämä tekijät yhdessä antavat haastattelemiemme osuuskuntajohtajien mukaan osuuskunnalle mahdollisuuden reagoida asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin kilpailijoita nopeammin. Paikallisuus ja alueellisuus tarjoavat aineistomme perusteella osuuskuntien johtajille myös mahdollisuuden vaikuttaa itse aktiivisesti yritystensä toimialueen kehittämiseen ja menestymiseen.

Liiketoiminta ja osuuskunnat

Drucker (1958) näkee liiketoiminnan eri toimintojen tai osien yhdistelmänä, johon tarvitaan tehokas ihmisten muodostama organisaatio. Hänen mukaansa liiketoiminnan tulee olla kokonaisuudessaan hyödyllistä talouden ja yhteiskunnan kannalta, eli toiminnalla tulee olla jokin tietty tarkoitus. Siitä, millainen toiminta ja millaiset toiminnan tavoitteet tuottavat lopulta talouden ja yhteiskunnan jäsenten kannalta parhaan lopputuloksen, on varsin erilaisia näkemyksiä ja teorioita (esim. Smith, 1910/1890; Marx, 1973/1939; Owen, 1991). Yritysten tehtäviä yhteiskunnassa voidaan siis lähestyä eri tavoin, minkä vuoksi myös liiketoiminnasta on

erilaisia määritelmiä (vrt. Grant, 2005; Skurnik, 2005; Freeman et al., 2004).

Perinteisesti liiketoiminnan tulosta onkin mitattu juuri sillä, kuinka paljon voittoa yritys tuottaa (Ansoff, 1965). Viime vuosien vallitseva näkemys siitä, kenen hyväksi voittoa maksimoidaan, on ollut varsin normatiivinen. Sen mukaan liiketoiminnan tarkoituksena ja samalla sen määritelmänä tulee olla omistaja-arvon maksimointi (esim. Grant, 2005). Johdon ja organisaation valintojen ja toimenpiteiden tulee siis aina tähdätä siihen, että osakkeenomistajien yritykseen sijoittamalle pääomalle saadaan mahdollisimman suuri tuotto (esim. Sundaram & Inkpen, 2004). Nykyajan ”ihanneyritys” hakee taloudellista tehokkuutta uudelleenjärjestelyn ja äärimmilleen supistetun organisaation sekä täsmällisesti määritellyn liiketoimintaportfolion avulla (Tainio, 1999).

Liiketoiminnalle ja sen tavoitteille löytyy kuitenkin myös vaihtoehtoisia määritelmiä, joita voidaan jäsentää osittain myös yritysmuodon mukaan (vrt. Troberg, 2000). Esimerkiksi Freeman et al. (2004) toteavat, että liiketoiminnassa on kyse arvon luomisesta eri sidosryhmille, ei yksinomaan omistajille. Liiketoiminta on siis sopimuksen tekemisestä siten, että omistajat, toimittajat, asiakkaat, työntekijät, yhteisöt, johtajat sekä muut sidosryhmät voittavat ajan kuluessa. Sidosryhmäajattelu voi olla periaatteessa minkä tahansa yrityksen toiminnan taustalla, mutta usein se liitetään erityisesti osuustoimintaan (vrt. Skurnik, 2005).

Osuustoiminta on yksi taloudellisen yhteistyön muoto, joka toimii samassa toimintaympäristössä muiden yritysmuotojen kanssa. Osuuskunnat eroavat kuitenkin monessa suhteessa niin sanotuista valtavirran organisaatioista (esim. Troberg, 2000; Vuori, 1995). Esimerkiksi asiakasomisteisen osuustoiminnan talou-

dellisena perusideana on, että paikallisesti tai alueellisesti järjestyneet ja valtakunnan tasolla yhteen liittyvät verkostot tuottavat jäsenille etuja, joita he eivät muuten (yksinään toimimalla) pystyisi hankkimaan (vrt. Skurnik, 1994). Vähittäiskaupan alalla esimerkkinä tällaisista eduista voidaan pitää edullisia hintoja, korkealaatuisia tai vaihtoehtoisia tuotteita, asiakkaan kannalta tarkoituksenmukaista myymälöiden sijaintia ja voitonjakoa (Bager, 1994).

Osuuskuntalain mukaan osuustoiminnallinen yritys määritellään ”yhteisöksi, jonka jäsenmäärää eikä osuus pääomaa 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” (vrt. Pöyhönen, 2002: 278). Keskeinen ero osuuskuntien ja osakeyhtiöiden välillä on omistajuuden luonteessa ja siitä johtuen myös liiketoiminnan tavoitteessa (vrt. Vuori, 1995; teoksessa Troberg, 2000). Osuuskunnat eivät pyri maksimoimaan sijoitetulle pääomalle tulevaa arvoa, vaan luomaan markkinoille useista pienistä toimijoista koostuvaa voimaa, joka toimii yhdessä yhteisten tavoitteiden hyväksi (Skurnik, 2002).

Osuuskuntien toimintafilosofiaan kuuluu etujen ja hyvinvoinnin tuottaminen niin yksittäisille jäsenille kuin koko toiminta-alueelle. Osuuskunnan tarkoituksesta ja sen omistajuuden luonteesta johtuen liiketoiminnan tulosta voidaan jakaa jäsenille jo tilikauden aikana. Toisaalta, osuuskunnan tuloksesta voidaan jäsenten tai heidän edustajiensa niin päättäessä jakaa varoja myös yhteisön kestävä kehityksen hyväksi. Liiketoiminnan tulosta voidaan käyttää esimerkiksi osuuskunnan lähialueen kulttuurin

edistämiseen (esim. Laurinkari, 2004). Osuustoiminnassa tärkeitä eivät siis ole pelkästään taloudelliset asiat ja omistajalle tulevan taloudellisen arvon maksimointi, vaan myös muut, ennen kaikkea yhteiskunnalliset ja osuustoiminnalliset arvot ovat keskeisessä asemassa osuustoiminnallisen yrityksen toiminnassa (vrt. Davis, 2001).

Liiketoiminnan organisointi osuuskunnan muotoon voidaan osaltaan nähdä vaihtoehdona pelkästään taloudellisia voittoja tavoittelevalle toiminnalle. Myös muita eroja osuuskuntien ja osakeyhtiöiden väliltä voidaan löytää. Ensinnäkin, osuuskunnat ovat enemmän henkilöiden kuin pääoman yhteenliittymiseen perustuvia, jolloin voidaan sanoa, että osuuskunnissa etusijalla ovat ihmiset, ei pääoma (esim. Birchall, 2000; Stryjan, 1994). Toisena merkittävä erona osuuskuntien ja osakeyhtiöiden välillä voidaan pitää omistajaidenteettä: osuuskunnassa sen luonteesta riippuen joko kuluttajat tai tuottajat ovat vallassa, osakeyhtiössä sijoittajat (Holmström 1999). Kolmantena erona on se, että osuuskunnissa yrityksen tuotot jaetaan siinä suhteessa, jossa omistajajäsenet käyttävät osuuskunnan palveluita, ei suhteessa sijoitettuun pääomaan (Hansmann, 1999). Äänivalta osuuskunnissa jakautuu henkilö ja ääni -periaatteella, ei suhteessa sijoitetun pääoman määrään, kuten osakeyhtiöissä (Katz & Boland, 2002).

Vanha totuus on, että liiketoimintaan liittyy aina riski (esim. Drucker, 1958). Osuuskunnat onkin perinteisesti käsitetty juuri riskin jakamiseen ja yksilöiden taloudellisen turvan parantamiseen tähtääviksi organisaatioiksi (esim. Kuisma, 1994; Kuusterä, 2002). Casadesus-Masanell ja Khanna (2003) nostavatkin osuustoiminnan menestystekijöiksi juuri sen, että osuustoimintayritys tyydyttää turvallisuuden ja luottamuksen tarpeita. He jatkavat, että osuustoimin-

nallinen yritys pärjää kiristyvässä kilpailussa paremmin kuin muut yritykset, koska henkilöstön ja asiakkaiden luottamus ja turvallisuuden tunne ovat yhteydessä yrityksen suoriutumiskykyyn. Myös osuustoimintaan liitetyt eettiset arvot voivat parantaa liiketoiminnassa menestymisen edellytyksiä. Esimerkiksi Englannissa suureen kuluttajaosuuskuntaan (CWS) kuuluvan pankin (Co-operative Bank) nopea kasvu on osoittanut, että osuustoiminnallisuus voi konkreettisesti eettiseksi liiketoiminnaksi määritellynä olla etu kilpailussa tavallisia sijoittajaomisteisia pankkeja vastaan (Birchall, 2000).

Yritysten rajat ylittävä vuorovaikutus, paikallisuus ja alueellisuus

Yritysten rajat ylittävä vuorovaikutus

Organisaatiot voidaan käsittää avoimina järjestelminä, joiden tulee sopeutua ulkoiseen toimintaympäristöönsä (Grant, 2005; Scott, 2003; Au & Fu kda, 2002). Ympäristö tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuksia sen tarvitsemien resurssien ja markkinoiden muodossa (Hodge, Anthony, & Gales, 2003), mutta epävakaa ja vaikeasti ennustettava ympäristö aiheuttaa samalla uhkia organisaation menestymis- ja eloonjäämismahdollisuuksille (Schwab, Ungson, & Brown, 1985). Organisaatiot kohtaavatkin monia ympäristöön ja organisaatioon itseensä liittyviä asioita, jotka vaikuttavat sen valitseman strategian ja ympäristön yhteensopivuuteen (Zajac, Kraatz, & Bresser, 2000).

Keskeinen tekijä yrityksen ja ympäristön yhteensovittamisessa on vuorovaikutus. Yrityksen rajat ylittävässä vuorovaikutuksessa organisaation toimijat ovat yhteistyössä yrityksen toimialueen eri ryhmittymien, kuten asiakkaiden, toimittajien, erilaisten yhteenliittymien ja yh-

teiskunnan edustajien kanssa; he ikään kuin yhdistävät yrityksen sen ulkopuoliseen ympäristöön sekä ympäristön tärkeimpiin toimijoihin ja rakenteisiin (Bartel, 2001). Tällainen yrityksen rajat ylittävä vuorovaikutus on Leifer ja Delbecq'n (1978) mukaan tärkeää, sillä sen avulla organisaation päätöksentekijöillä on mahdollisuus saada tietoa yrityksen toimintaympäristöstä (vrt. Cohen & Levinthal, 1990). Tämä tieto auttaa organisaatiota tekemään yrityksen toimintaympäristön kannalta tarkoituksenmukaisia päätöksiä (Leifer & Delbecq, 1978).

Onnistuakseen ympäristöön sopeutumisessa organisaatioiden tulee saada toimintansa kannalta oleellista ja merkityksellistä tietoa toimintaympäristöstä, minkä lisäksi organisaatioiden tulee myös olla riittävän joustavia vastataksien toimintaympäristön haasteisiin (Hodge, Anthony, & Gales, 2003; Ramaprasad & Prakash, 2003). Yrityksillä onkin usein tapana muotoilla rakenteensa niiden kohtaaman monimutkaisen toimintaympäristön mukaan (Fennell & Alexander, 1987). Tämä voi olla hyödyllistä esimerkiksi siksi, että organisaatorakenne vaikuttaa osaltaan siihen, kenelle yrityksen ympäristöstä saatu tieto menee ja kuinka sitä organisaatiossa pystytään käsittelemään (Leifer & Delbecq, 1978).

Eryteisesti yrityksen johtajien vuorovaikutus toimintaympäristön kanssa on tärkeää, koska johtajien yrityksen ulkopuoliset kontaktit tarjoavat omalta osaltaan tietoa yrityksen toimintaympäristöstä ja toimivat näin ollen taustatukena strategisia päätöksiä tehtäessä (Gelatkanycz & Hambrick 1997, Haunschild, 1994). Johtajien ja ulkoisen ympäristön vuorovaikutuksen määrällä onkin todettu olevan yhteys organisaation toiminnan lopputulokseen: mitä enemmän vuorovaikutusta, sitä paremmin yritys näyttää suoriutuvan taloudellisesti (Dollinger 1984; myös

Gelatkanycz & Hambrick, 1997).

Weickin (1969, teoksessa Leifer & Delbecq, 1978) mukaan organisaatiot voivat myös itse omalta osaltaan vaikuttaa toimintaympäristöönsä sen sijaan, että vain sopeutuisivat siihen. Toisin sanoen yrityksen tulisi kyetä "manipuloimaan" toimintaympäristöään ja siihen vaikuttavia instituutioita sekä luomaan sitä kautta olosuhteita, jotka ovat omalle organisaatiolle suotuisia (vrt. Hodge, Anthony, & Gales, 2003, Scott, 2003; Goodstein, 1994; Oliver, 1991). Toimiympäristön tuntemisen ja instituutioihin vaikuttamisen kannalta eräs tärkeä resurssi voivat olla hallituksen jäsenet ja muut omistajien edustajat yrityksen hallinnossa (vrt. Daily, Dalton, & Cannella, 2003).

Yritysten rajat ylittävän vuorovaikutuksen kannalta keskeisiä käsitteitä ovat paikallisuus ja alueellisuus. Paikallisuudessa on keskeistä juuri tietyn, fyysisesti ja maantieteellisesti rajatun alueen sisäisten taloudellisten ja sosiaalisten instituutioiden välinen jatkuva vuorovaikutus (esim. Byrne, 2001). Alue ja siellä toimivat ihmiset ja yhteisöt muodostavat puolestaan sosiaalisen kokonaisuuden, jonka ominaisuudet määrittyvät huomattavalta osalta toisiaan lähellä olevista ihmisistä ja yhteisöistä (Kultalahti, 1990).

Paikallisuus

Paikallisuuden tutkimuksen juuret ovat yhteiskuntatieteissä olleet yhteisöllisyyden tutkimuksessa: yhteisö on ollut keskeinen käsite tutkittaessa paikallisuutta, sillä se sisältää viitteitä sekä paikan merkityksellisyydestä että sosiaalisesta elämästä kokonaisuutena. Yhteisöllisyyden tutkimuksen huomio on kuitenkin pääasiassa ollut tutkittavan instituution yleisen tason kuvaamisessa, ei niinkään instituution ja maantieteellisen paikan välisessä yhteydessä (Day &

Murdoch, 1993), jolloin tilallinen ulottuvuus on jäänyt usein vähemmälle huomiolle. Stacey (1969; teoksessa Day & Murdoch, 1993) mukaan tutkittaessa eri instituutioita tietyssä paikassa tulee ottaa huomioon myös niiden väliset yhteydet; paikallisuus on itse asiassa konteksti, jossa voidaan tutkia instituutioiden välisiä suhteita. Alueellisuuteen keskittyneessä talousmaantieteessä on tutkittu tilan ja paikan roolia taloudellisen toiminnan muovaajana, mutta taloudellisen toiminnan ja alueiden väliset suhteet ovat kuitenkin jääneet vähemmälle huomiolle (Dicken & Malmberg, 2001).

Paikallisuuden käsitettä tutkittaessa on syytä lähteä liikkeelle sen peruskäsitteestä eli paikasta. Agnewin (1987) 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 – sekä rakennettu että sosiaalinen – sosiaalisten ulottuvuuksien kokonaisuus (vrt. Berger & Luckmann, 1966; Durkheim, 1894 [1938]); ja 3) *paikan merkitys*, eli subjektiiviset tuntemukset, jotka liitetään tiettyyn paikkaan. Paikan merkitys viittaa tuntemuksiin, joita paikka herättää sisäpiiriläisissä (he, jotka asuvat tietyssä paikassa) ja ulkopuolisissa (he, jotka käyvät paikassa). Tämän perusteella voidaan todeta, että paikka on sijaintia monipuolisempi käsite. Paikalla on maantieteellisen ulottuvuutensa lisäksi myös kulttuurinen ja sosiaalinen merkitys (Cresswell, 1999; Cox, 1998).

Haasteena paikallisuuden hyödyntämisessä liiketoiminnassa on käsitteen kompleksisuus (esim. Cox, 1998; Pickvance, 1998). Byrnen (2001) mukaan paikallisuuden ydin on tietyn fyysisesti ja maantieteellisesti rajatun alueen sisäisten taloudellisten ja sosiaalisten instituutioiden välinen jatkuva vuorovaikutus. Paikalli-

suuteen liittyy läheisesti myös alueellisuuden käsite, joka voidaan Sackin (1986) mukaan määrittellä tilan huomioon ottavaksi strategiaksi, jossa pyritään aluetta kontrolloimalla vaikuttamaan resursseihin ja/tai ihmisiin. Strategia käyttää aluetta asioiden luokitteluun sekä määrittämiseen ja toimii kontrolloimalla pääsyä tietyille, määritellyille alueille ja niiltä pois.

Paikallisuus voidaan ymmärtää myös 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).

Keskeinen tekijä paikallisuudessa ja siinä, millaiseksi se koetaan, on paikallinen identiteetti. Castellsin (2000) mukaan identiteetti on yksilön tai ryhmän kuvaus niistä tärkeimmiksi kokemistaan ominaisuuksista, joihin viittaamalla hän voi tai he voivat vastata kysymyksiin ”kuka minä olen” tai ”keitä me olemme”. Identiteetit ilmenevät monitasoisina (esim. yksilö-, ryhmä- ja kansallisidentiteetti), mutta yhteistä niille on Rapoportin (1981) mukaan se, että kaikki identiteetin muodot sisältävät sisällön ja rajat.

Paikallinen identiteetti ja sen rakentumisen liittyy läheisesti myös paikalliseen yhteisöllisyyteen (esim. Gordon & Low, 1998). Yhteisöllisyys on termi, jota käytetään laajalti yhteiskuntatieteissä, mediassa sekä politiikassa (Byrne 2001). Williamson (1982) näkee edellisen lisäksi, että yhteisön käsite ei liity ainoastaan tietynlaisiin sosiaalisiin verkostoihin, vaan se viittaa niihin kaikkiin merkityksiin, jotka ihmiset yhdistävät paikkaan, jonka osia he itse ovat. Cohen (1985) jatkaa samoin ajatuksin esittäen, että yhteisön todellisuus on riippuvainen siitä, kuinka

voimakkaaksi ihmiset kokevat sen kulttuurin. Ihmiset rakentavat yhteisön symbolisesti tekemällä siitä merkitysten talletuspaikan, osan identiteettiään.

Alueellisuus

Alueellisuuden perustana on aluerakenne, jonka muodostumisen taustalla on Kultalahden (1990) mukaan 1) ihminen ja hänen toimintansa eri muodoissaan sekä 2) maa, maaperä ja luonto kokonaisuudessaan. Aluerakenne siis muodostaa ihmisen toimintaympäristön, jolla on tietyt fyysiset ja sosiaaliset ominaisuudet. Dicken ja Malmbergin (2001) mukaan alueita voidaan myös pitää eräänlaisina ”säilytysastioina”, jotka sisältävät fyysisten, sosiaalisten, poliittisten ja taloudellisten ominaisuuksien yhdistelmän.

Alueellisuus on tilan huomioon ottava strategia, jossa pyritään aluetta kontrolloimalla vaikuttamaan resursseihin ja/tai ihmisiin (Sack, 1986). Strategia käyttää aluetta asioiden luokitteluun sekä määrittämiseen ja toimii kontrolloimalla pääsyä tietyille, määritellyille alueille ja niiltä pois. Anderson ja O’Dowd (1999) 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.

Ihmisen ja ympäristön tarkastelussa käytetään käsitettä havaintoympäristö, joka on välittävä tekijä ihmisen ja fyysisen ympäristön välisissä suhteissa (Kultalahti, 1990). Havaintoympäristön vaikutuspiiriin sisältyvät ne fyysisen ympäristön alueet, jotka yksilö tuntee oleelli-

seksi osaksi paikallista ympäristöään ja joihin hän heijastaa symbolisia merkityksiään (Repo, 1990). Alueellisuuden tunnetta (territoriaalisuutta) voidaan selittää esimerkiksi siten, että niin ihmisillä kuin yhteisöilläkin on tarve kokea läheistä yhteyttä tiettyyn alueeseen (vrt. Weil, 1952). Psykologinen liittyminen havaintoympäristöön tapahtuu ihmisen ja alueen tiiviin vuorovaikutuksen kautta (vrt. Brown, Lawrence, & Robinson, 2005; Pierce, Kostova, & Dirks, 2001).

Ihmiset voivat kokea tietyn alueen tai paikan omakseen myös sitä kautta, että heidät yhdistetään siihen ja että se on heille tuttu. Alue ja siellä toimivat ihmiset ja yhteisöt muodostavat sosiaalisen kokonaisuuden, jonka ominaisuudet riippuvat huomattavalta osalta toisiaan lähellä olevista ihmisistä ja yhteisöistä. Symboliset merkitykset viittaavat muun muassa siihen, että moniulotteisena kokonaisuutena alue on osa ihmisten ja alueella toimivien yhteisöjen sosiaalista identiteettiä (vrt. Dittmar, 1992; Kultalahti, 1990; Rapoport, 1981; Beaglehole, 1932).

Sen lisäksi, että alue rakentaa ihmisten ja yhteisöjen sosiaalista identiteettiä, fyysinen ja sosiaalinen ympäristö muodostavat yhdessä toimintaympäristön, joka vaikuttaa mielipiteiden, asenteiden, ennakkoluulojen ja toimintatapojen muodostumiseen (Kultalahti, 1990). Alueellisuuteen ja paikallisuuteen liittyvä tutkimus (esim. Brown et al., 2005) on nostanut esiin useita asenteisiin ja käyttäytymiseen liittyviä seurauksia, joita tunteet omaa paikkaa kohtaan aiheuttavat. Esimerkkeinä seurauksista ovat organisaation jäsenten halu puolustaa omaa paikkaansa, pitää kiinni alueen itsemääräämisoikeudesta ja korostaa alueella asuvien ihmisten yhteisöllistä identiteettiä (vrt. Brown et al., 2005; Pierce et al., 2001).

Lopulta tulemme kysymykseen siitä, mis-

sä kulkevat havaintoympäristön ja alueen rajat. Dicken ja Malmbergin (2001) vastaus kuuluu, että alueiden rajat voivat olla joko selvästi määriteltäviä tai hämärtyneitä. Sama pätee myös alueilla toimiviin yrityksiin; myös niiden rajat ja näiden rajojen määritelmät voidaan nähdä eri tavoin. Siitä, mihin yhden yrityksen alue loppuu, alkaa toisen yrityksen alue. Baradaccon (1991) mukaan yritys voidaan nähdä tiiviinä verkostona suhteiden verkoston keskellä. Kuljettaessa pois päin verkoston ytimestä suhteiden voimakkuus vähenee asteittain ja lopulta tullaan pisteeseen, jossa yrityksellä ei ole enää valtaa eikä vaikutusta; siinä kohdassa on yrityksen raja. Idea on siis periaatteessa sama kuin yksittäisten ihmisten kohdalla. Tietty ympäristö tyydyttää ihmisen vaikuttavuuden, identiteetin ja oman paikan tarvetta. Alue, joka ei tyydytä näitä tarpeita, kuuluu yksilön näkökulmasta ”oman alueen” ulkopuolelle (vrt. Brown et al., 2005).

Konteksti, aineistot ja menetelmät

Osuuskunnat on usein tuomittu menneisyyden jäänteiksi, jotka kuolevat pois globalisaation edetessä ja kilpailun kiristyessä (Casadesus-Masanell & Khanna, 2003). Monien asiantuntijoiden yllätykseksi esimerkiksi suomalaiset asiakasomisteiset osuuskunnat ovat kuitenkin onnistuneet säilyttämään suorituskykynsä kansainvälisyydessä taloudessa. Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaatioina ovat S-ryhmä ja OP-ryhmä, jotka ovat jatkuvan organisaation kasvun ohella lisänneet markkinaosuuksiaan myös yritystoimiltaan. Spar- ja Pohjola-kauppoja ei kuitenkaan käsitellä tässä tutkimuksessa, sillä tutkimusaineisto on kerätty vuosina 2004 ja 2005 ennen kauppojen julkittuloa. Edellä mainittujen osuustoimintaryhmien lisäksi tutkimuksessa ovat mukana myös OP-ryhmästä vuonna 1997 irtautuneet niin sanotut koivunlehtipankit eli POP-ryhmä.

Tutkimuksessa mukana olevat osuuskau-
pat ja -pankit ovat kaikki asiakkaidensa ja henkilöstönsä omistamia itsenäisiä yrityksiä. S-ryhmän ja OP-ryhmän osuuskunnat ovat organisointuneet paikallisiksi ja alueellisiksi kokonaisuuk-
siksi. POP-ryhmän osuuspankit edustavat pääasiallisesti paikallista osuustoimintaa.

S-ryhmä koostuu 22 alueosuuskaupasta sekä keskusorganisaatio SOK-yhtymästä ja sen tytäryrityksistä. Alueosuuskaupat omistavat SOK-yhtymän ja käyttävät ylintä päätösvaltaa S-ryhmän päätöksenteossa. Osuuskaupat ovat puolestaan toimialueidensa asiakkaiden omistamia. Yhteensä S-ryhmän osuuskaupoilla on noin 1,5 miljoonaa asiakasomistajaa. Alueosuuskaupat toimivat tuottaakseen palveluita ja etuja toimialueensa asiakasomistajille sekä tukeakseen alueen taloudellista ja henkistä hyvinvointia. S-ryhmä on päivittäistavarakaupan markkinajohtaja, jonka liiketoimintoihin sisältyvät elintarvikkeiden vähittäiskauppa, erityistavarakauppa, hotelli- ja ravintolapalvelut, rauta- ja maatalouskauppa sekä hyvinvointi- ja mukavuuspalvelut. S-ryhmä suunnittelee parhaillaan myös oman pankkitoiminnan aloittamista (Neilimo, 2005; www.s-kanava.net: vierailtu 13.4. 2006).

OP-ryhmä koostuu 236 paikallisesta ja alueellisesta osuuspankista, Osuuspankkikeskus-osuuskunnasta (OPK) ja ryhmän keskuspankista (OKO Oyj), jonka pääomistaja on OPK. Keskusosuuskunnan tehtävänä on tarjota paikallisille ja alueellisille osuuspankeille neuvontaa, teknistä tukea ja pankkipalveluita, mukaan lukien keskuspankkipalvelut. OPK:n omistavat ja sen päätöksenteossa ylintä päätösvaltaa käyttävät paikalliset ja alueelliset osuuspankit, jotka ovat puolestaan toimialueidensa ja toimipaikkojensa asiakkaiden omistamia ja hallittavia yrityksiä. OP-ryhmä on Suomen suurin finans-

siryhmä. Yhteensä ryhmän osuuspankeilla on yli 1,1 miljoonaa omistajajäsentä. Asiakkaita ryhmällä (pl. Pohjola) on yhteensä noin 3,1 miljoonaa. Pohjola mukaan luettuna asiakasmäärä nousee noin neljään miljoonaan. Osuuspankkien liiketoimintaan sisältyvät yksityisasiakkaille, yrityksille ja yhteisöille suunnatut pankkipalvelut. Vuonna 2005 ryhmän markkinaosuus talletuksissa ja luotoissa oli noin 30 % (www.op.fi: vierailtu 24.4.2006).

OP-ryhmästä vuonna 1997 irtautunut POP-ryhmä koostuu 42 paikallisesta, päätöksenteossaan itsenäisestä ja riippumattomasta osuuspankista. Paikallisosuuspankkien keskusjärjestönä toimii Paikallisosuuspankkiliitto ry (POPL). Keskusjärjestön tehtäviin kuuluu paikallisosuuspankkien liiketoiminnan edistäminen ja liiketoiminnan edellytysten kehittäminen. Tämä tapahtuu muun muassa institutionaalisia suhteita ylläpitämällä ja kehittämällä sekä järjestämällä pankkiryhmää koskevaa tiedotustoimintaa ja yhteismarkkinointia. Paikallisosuuspankeilla on keskinäinen vapaaehtoinen vakuusrahasto, johon kuuluvat kaikki POP-ryhmän osuuspankit. Vakuusrahasto laatii yhteisiä periaatteita ja ohjeistusta jäsenpankkien riskienhallinnalle, sisäiselle valvonnalle ja tarkastustoiminnalle. Yhteensä paikallisosuuspankeilla on noin 80 000 jäsentä ja 300 000 asiakasta (www.paikallisosuuspankit.fi: vierailtu 13.4.2006).

Tämän laadullisen tutkimuksen (Koskinen, Alasuutari, & Peltonen, 2005) aineistona toimivat edellä esiteltyjen kohdeorganisaatioiden toimitusjohtajien ja hallintoehkäilöiden haastattelut sekä kohdeorganisaatioita käsittelevä kirjallisuus ja arkistomateriaali. Kirjoittajat ovat keränneet aineiston vuosien 2004 ja 2005 aikana. Ensin, keväällä 2004, haastattelimme kolmea osuustoimintaan perehtynyttä tutkijaa osuustoiminnasta: määrittelmistä ja käsitteistä

sekä historiasta, nykytilasta ja tulevaisuudesta. Tämän jälkeen analysoimme merkittävän määrän kohdeorganisaatioista kerättyä osuustoimintaa käsittelevää arkistoaimeistoa, joka koostuu historiikeista (esim. Herranen, 2004; Kuusterä, 2002), julkaisemattomista ei-tieteellisistä tutkimuksista, henkilöstölehdistä vuosilta 1974–2004 ja vuosikertomuksista. Lopuksi haastattelimme yhtätoista S-ryhmän tai OP-ryhmän keskeisissä liikkeenjohdollisissa ja luottamustehtävissä toiminutta tai toimivaa henkilöä niin keskuksissa kuin paikallisissa osuuskunnissa. Käytimme niin sanottua ”lumipallo-periaatetta” (kuten mm. Duerr, 2004, Greenwood, Suddaby & Hinings, 2002), jossa uudet haastateltavat valittiin pääasiassa aiempien haastateltavien ehdotusten pohjalta. Haastatteluiden kautta saimme myös runsaasti uutta arkistoaimeistoa käyttömme, joko haastateltavan lahjoittamana tai suosittelemana.

Kesällä 2005 keräsimme lisää aineistoa, joka koostuu yhden osuustoimintahistorioitsijan sekä yhdeksän S-ryhmän, OP-ryhmän ja POP-ryhmän toimitusjohtajan haastatteluista. Nämä haastattelut toteutettiin samoin periaattein kuin edellä, mutta kaikki haastatellut toimitusjohtajat olivat, tutkimuksen tavoitteet huomioiden, paikallisista ja alueellisista organisaatioista. Kaikkiaan tutkimukseen haastateltiin siis yhteensä 24:ää osuustoiminnan asiantuntijaa. Yhteenvertona todettakoon, että olemme pyrkineet tutkimuksemme tavoitteisiin niin sanotun aineistotriangulaation avulla (vrt. Eskola & Suoranta, 2001).

Kävimme tutkimusaineiston läpi järjestelmällisesti, jotta ymmärtäisimme tutkimuksemme kontekstin ja saavuttaisimme esiyymäryksen alueellisesta ja paikallisesta osuusliiketoiminnasta. Tämän jälkeen järjestimme aineiston teemoittain ja teimme yksityiskohtaista tulkintaa

päästäksemme tutkimuksemme tavoitteisiin. Tulokitsimme siis sitä, kuinka kohdeorganisaatioiden edustajat puhuvat osuusliiketoiminnasta sekä sen alueellisuudesta ja paikallisuudesta, sekä sitä, kuinka haastattelemamme toimitusjohtajat käsittävät paikallisuuden ja alueellisuuden tuotaneen tiettyjä lopputulemia yritystensä johtamisessa. Pyrimme lisäämään tulkinnan luotettavuutta siten, että aineistoa analysoivat kaikki kolme kirjoittajaa sekä yhdessä että erikseen.

Tulkintaa osuusliiketoiminnan paikallisuudesta ja alueellisuudesta

Osuusliiketoiminta ja sen organisoiminen

Tutkimuksessa käyttämässämme aineistoissa osuustoimintaa kuvataan usein ”ihmiskasvoiseksi kapitalismiksi” (vrt. Neilimo, 2005; Kuisma, 1994). Haastateltujen mukaan osuustoimintayritykset ovat pitkälti normaaliin taloudellisten lainalaisuuksien ja markkinavoimien alaisia. Toisaalta osuustoiminta kuitenkin eroaa muusta yksityisomistajuuteen pohjautuvasta liiketoiminnasta siten, että toiminnan tavoitteet ja samalla menestyksen mittarit ovat erilaisia kuin esimerkiksi pörssiyrityksissä. Esimerkiksi S-ryhmän alueosuuskauppojen tehtäviä ovat haastateltujen mukaan toimialueensa taloudellisen ja henkisen hyvinvoinnin kehittäminen, asiakasomistajakunnan hyvinvoinnin edistäminen ja palvelujen tuottaminen tai järjestäminen asiakasomistajille alueellaan. Tällöin esimerkiksi omistajuuden hyödyt voivat olla joko suoria, jolloin ne tulevat palveluita käyttämällä, tai epäsuoria, jolloin omistajuudesta hyödytään alueyhteisöön kuulumisen kautta.

Kaiken kaikkiaan paikallisuus ja alueellisuus ovat aineistomme mukaan varsin keskeisiä tekijöitä suomalaisten osuuskuntien toiminnas-

sa (myös Herranen, 2004; Kuusterä, 2002). Niin osuuskauppojen kuin -pankkienkin toiminnan alkuperäisenä alueellisena sisältönä on ollut paikallinen toiminta ja kiinnittyminen paikallisyhteisöihin (Kuusterä, 2002; Inkinen, 2000). Skurnik (1994) lainaa vuosisadan takaista osuustoiminnan suomalaisten perustajien keskustelua seuraavasti:

”...osuustoimintajärjestö...liittää ensiksi yksilöt toisiinsa paikkakunnittain. Sitten täytyy paikallisosuuskuntain, voidakseen menestyä, luoda koko maata käsittäviä yhteisiä keskusliikkeitä, jotka vuorostaan voimakkaina taloudellisina laitoksina vaikuttavat takaisin paikkaliosuuskuntiin”.

Yllä esitetty idea on toiminut osuuskuntien toiminnan pohjana, joskin globalisaation edetessä ja uusien teknologioiden kehittyessä osuusliiketoiminnan alueellisuus ja paikallisuus ovat saaneet uusia merkityksiä. S-ryhmässä on historiallisesti ajateltu, että osuuskaupat ovat ja niiden tulee olla niiden maakuntien näköisiä, joiden alueilla ne toimivat. OP-ryhmässä on puolestaan ajateltu, että osuuspankin toiminta-alue on se, mitä paikkakunnan kirkontornista näkyy. Nyt paikalliset tarpeet sekä niiden muutokset ovat osittain analysoitavissa sähköisesti paikasta riippumatta.

Yhteiskunnalliset muutokset, kuten alueellinen keskittyminen, ovat vaikeuttaneet osuusliiketoiminnan mahdollisuuksia niillä alueilla, joissa muuttoliike kaventaa väestöpohjaa ja supistaa maksukykyistä kysyntää (vrt. Inkinen, 2000). Haastateltavien mukaan tämä on ollut erityisesti viimeisten vuosikymmenien suuri haaste, joka itse asiassa, esimerkiksi osuuspankeissa, onnistuttiin kääntämään 1960- ja 1970-lukujen kaupungistumisen yhteydessä eduksi (vrt. Kuusterä, 2002). Muuttoliikkeen jatkumi-

nen asettaa kuitenkin osuuspankkien toimitusjohtajien mukaan omat haasteensa myös tulevaisuuden osuusliiketoiminnalle ja sen organisoimille. Tämänkin tutkimuksen aikana on sekä S-ryhmässä että OP-ryhmässä tapahtunut muun yhteiskunnan ohella keskittymistä entistä suurempiin alueellisiin kokonaisuuksiin. S-ryhmän haastateltavat totesivat, että verkostoajattelun kehittyessä osuuskaupat ovat kehittäneet valtakunnallisia ketjuorganisaatioita, joiden kautta paikallisiin tarpeisiin pystytään vastaamaan entistä tehokkaammin (vrt. Neilimo, 2005). OP-ryhmän johtajat ovat puolestaan kiinnittäneet entistä enemmän huomiota koko ryhmää käsitävien prosessien johtamiseen.

Haastattelemamme osuustoimintajohtajat pitävät liiketoiminnan sähköistymistä merkittävänä alueellisen ja paikallisen osuusliiketoiminnan haasteena. Erityisesti osuuspankkien toimitusjohtajat nostivat esiin sen, että asiakassuhteiden hoitaminen Internetissä ja liiketoiminnan korkeat kustannukset tarkoittavat väistämättä paikallisuuden merkityksen muuttumista. Ennen paikallisuuteen liitettiin varsin tiivis sosiaalinen kanssakäyminen kauppaa tai kassaa hoitavien tai hallinnoivien ihmisten ja asiakkaiden kesken. Tällainen vuorovaikutus rakensi yhteisöllisyyttä ja paikallista identiteettiä. Pelkona on, että sähköisessä muodossa oleva data häivyttää helposti pois niin yksilön kuin yhteisönkin identiteetin.

Paikallisuuden ja alueellisuuden muuttumien ei kuitenkaan tarkoita, että niiden rooli osuusliiketoiminnassa olisi katoamassa. Yhdenmukaisesti akateemisen kirjallisuuden (esim. Schnell & Reese, 2003) kanssa monet haastatelluista näkivät kehityksessä myös täysin päinvas-taisia suuntia. Kohdeorganisaatiomme ovat yhteiskunnallisesta muutoksesta ja toimialojensa kansainvälistymisestä huolimatta onnistuneet

säilyttämään toiminnassaan paikallisen tai maakunnallisen leiman. Sähköinen liiketoimintaan ole ainakaan toistaiseksi saavuttanut sellaista roolia millään kohdeorganisaatioiden toimialoilla, ettei paikallisia ihmisiä olisi tarvittu toimimaan ratkaisevissa tehtävissä asiakasra-japinnassa. Tämä on suhteellisesti merkittävä asia, koska haastateltavien mukaan osuustoimintayritysten kilpailijat ovat, usein jopa täysin tietoisesti, pyrkineet eroon toiminnan paikallisuudesta.

Paikallisuus ja alueellisuus toimiympäristön tuntemuksen edistäjinä

Analysoimassamme kohdeorganisaatioita käsittelevässä kirjallisuudessa (esim. Neilimo, 2005; Herranen, 2004; Kuusterä, 2002; Lahti, 1996) sekä muussa aineistossa yhdeksi osuuskuntien tärkeimmistä tehtävistä nostettiin paikallisten tarpeiden tunnistaminen ja niihin vastaaminen. Tässä onnistuminen vaatii syvällistä toimiympäristön tuntemusta. Haastattelemamme toimitusjohtajat esittivätkin alueellisuuden ja maakunnallisuuden osuuskauppojen keskeiseksi menestystekijäksi. Tätä perusteltiin sillä, että ilman syvällistä toimintaympäristön ymmärtämistä osuuskaupat eivät voi sopeuttaa strategioitaan mahdollisimman hyvin ympäristöönsä sopivaksi (vrt. Hodge, Anthony, & Gales, 2003).

Haastateltavien mukaan paikallisuuteen, alueellisuuteen ja toimialueen tuntemiseen liittyvänä merkittävänä vahvuutena voidaan pitää ennen kaikkea yrityksen asiakaskunnan tuntemista. Kun asiakas- ja omistajakunta tunnetaan, niin heidän toiveensa osataan ottaa paremmin huomioon ja liiketoimintaa voidaan tätä kautta kehittää asiakaslähtöisesti. Eräs paikallisosuuskaupan toimitusjohtaja teki selkoa paikallisuudesta yrityksensä menestystekijänä seuraavasti:

DISCUSSION

"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 tätä asiakaskunta, väittäisin, paremmin kuin isommissa yksiköissä..."

Liiketoimintaan liittyy aina riski (Drucker, 1958). Kyläyhteisöjen rahoituslaitoksina toimineissa osuuskassoissa paikallisuuteen liittynyt lainanottajien henkilökohtainen tuntemus nähtiin nimenomaan riskiä alentavana tekijänä (vrt. Kuusterä, 2002). Haastattelemiemme osuuspankkijohtajien mukaan hyvä paikallistuntemus toimii edelleen apuna rahoituspäätöksiä tehtäessä. Asiakkaat ovat parhaimmassa tapauksessa tuttuja jo monessa polvessa, jolloin heidän taustansa tiedetään suoralta kädeltä. Päätöksien tekeminen on helpompaa, kun taloudellisen informaation lisäksi tunnetaan sekä ympäristö että ihmiset, jotka siinä toimivat. Erään osuustoiminnan asiantuntijan mukaan keskeinen rahassakin mitattava paikallisuuden hyöty on se, että paikallisessa toiminnassa on ei-paikallisia vaihtoehtoja vähemmän epäsymmetrisestä informaatiosta johtuvia ongelmia:

"kyllähän edelleen pätee jossain mitassa tää... vahvuus joka syntyy siitä että tunnetaan sen toimialueen jokainen toimija, tietysti se vähentää tätä epäsymmetrisen informaation ongelmaa..."

Haastateltavien mukaan juuri kohdeorganisaatioiden verkostomuotoinen rakenne, jossa on määriteltäviä työntekijöitä keskuksen ja alueellisten tai paikallisten osuuskuntien välillä, mahdollistaa kilpailijoita paremman toimiympäristön tuntemuksen. Esimerkiksi alueosuuskau-

poissa tätä perustehtävän toteuttamiseen tähtäävää työntekijöiden eriytettyä myös alueellisen verkoston sisällä. Kuten eräs haastatelluistamme toteaa:

"...että mähän olen koko ajan oikeestaan siinä kiinni ... mitä maakunnassa tehdään, niinku mä sanoin meillä on tämä oma verkosto, maakuntataso, ehkä nämä kaupungit ovat tämmönen ylimmän johdon työskentelyalue mutta sitten jokaisessa kunnassa ollaan vahvasti mukana paikallisen päällikön mukaan..."

Useissa haastatteluisissa korostui nimenomaan operatiivisen johdon eli toimitusjohtajien ja keski johdon rooli tiedon hankkimisessa ja päivittämisessä. Samalla kuitenkin pidettiin tärkeänä myös muiden osuuskuntien päätöksentekoon osallistuvien henkilöiden roolia liiketoiminnan kannalta olennaisen tiedon välittämisessä. Näin siksi, että yrityksen "ulkopuoliset" kontaktit tarjoavat omalta osaltaan tietoa yrityksen toimintaympäristöstä ja toimivat näin taustatukena strategisten päätösten tekemisessä (vrt. Gelatkanycz & Hambrick, 1997):

"...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 muualta"

"...sitten siellä [osuuskunnan päätöksenteossa] ollaan hyvin selvillä paikkakunnan kehitysstrategioista kun kunnanhallitus tekee esityksiä ja lautakunta tekee esityksiä ja kaavoittaja tekee jotakin niin sitten ollaan valmisteluvaiheessa jo tiedossa mitä tapahtuu"

Useissa osuuskaupoissa ja -pankeissa aktiiviset hallintohenkilöt, joilla on monilta eri yhteiskun-

ta- ja elinkeinoelämän osa-alueilta vankkaa kokemusta ja osaamista, tuovat merkittävän panoksen osuuskuntiensä strategiatyöhön, jolloin omistajien edustajien muodostama verkosto voidaan käsittää tärkeänä resurssina (vrt. Daily et al., 2003). Tähän yhdistettynä liikkeenjohdon ja luottamusjohdon toimiympäristön tuntemus varmistaa sen, että osuuskuntien liiketoiminta on tarkoituksenmukaista (vrt. Leifer & Delbecq, 1978).

Paikallisuuteen liittyvä läheisyys, yhteisöllisyys ja pysyvyys menestystekijöinä

Paikallisuuden ja alueellisuuden etuna osuuskunnan johtamisessa voidaan haastatteluiden perusteella pitää myös siihen liittyvää maantieteellistä läheisyyttä. Soine-Rajanummen ja Saastamoisen (2002) mukaan paikallisuuden erottaa globaalista tasosta kulttuurinen ja historiallinen jatkuvuus sekä fyysinen läheisyys, joka perustuu usein konkreettisen vuorovaikutuksen mahdollisuuteen. Fyysiseen läheisyyteen liittyväksi vahvuudeksi voidaan laskea juuri vuorovaikutuksen mahdollisuus. Esimerkiksi osuuspankeissa asiakas voi tarvittaessa tulla itse taustoittamaan lainahakemustaan ja olla siten suorassa vuorovaikutuksessa asiasta päättävän johtajan kanssa. Leifer ja Delbecqin (1978) mukaan organisaatorakenne vaikuttaa omalta osaltaan siihen, kenelle yrityksen ympäristöstä saatu tieto menee ja kuinka sitä organisaatiossa pystytään käsittelemään. Kohdeorganisaatioissa asiakkaan ja päätöksentekijän välinen henkilökohtainen kontakti voidaan laskea paikallisuuden tarjoamaksi vahvuudeksi osuuskunnan johtamisessa myös nykyaikana tehokkaasta tiedonvälitysteknologiasta huolimatta. Kuten eräs alueosuuspankin toimitusjohtaja toteaa:

”.. käytännön esimerkkinä otetaan paikakunnalla toimiva yritysasiakas joka koko-

luokaltaan tarvitsee sellaisen päätöksen joka [meillä] pystytään tekemään tässä huoneessa mutta [kilpailijalla] joudutaan tekemään esimerkiksi jossain toisessa maassa.. 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”

Fyysisestä läheisyydestä saavutettava etu voi konkretisoitua osuuskunnan johtamisessa myös siinä, että paikan päällä tapahtuva päätöksenteko voi olla huomattavasti nopeampaa verrattuna siihen, että päätökset tehtäisiin toimialueeseen nähden kauempaa käsin. Eräs paikallisuusosuospankin toimitusjohtaja tekee selkoa asiasta seuraavasti:

”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... 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 merkittäv in 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 vielä kukaan oo kuulunu mitään niin meille kun tulee niin saa vastauksen lähtiissä.”

Paikallisuuteen ja alueellisuuteen sekä niiden tarjoamaan vuorovaikutuksen mahdollisuuteen liittyy myös muita vahvuuksia, joita hyödyntämällä voidaan saavuttaa etuja liiketoiminnassa.

DISCUSSION

Kultalahden (1990) mukaan alue antaa ihmisille ja siellä toimiville yhteisöille identiteetin, joka vaikuttaa 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 jostakin kohteesta, sitä syvempi on suhde kohteen ja hänen itsensä välillä (Pierce, Kostova & Dirks 2001, 301). Tämän perusteella paikallinen tai alueellinen organisaatorakenne voi tuottaa osuuskunnalle etua liiketoiminnassa. Eräät S-ryhmän johtajat tekevät selkoa yhteisöllisyydestä ja omistajuuden tunteista seuraavasti:

“...kun palveluiden käyttämiseen kytkeytyy se suorite eli osuuskaupan toiminta-ajatus tuottaa palveluita ja etuja niin se tällaisella alueellisella toimintamallilla syntyy puhuttelevaksi ja konkreettiseksi... yritysmuodon erilaistaminen... kun se tehdään alueellisesti niin siihen syntyy sellanen vahvempi side...”

“...oleellista on myös se, että alueosuuskaupan jäsenet tuntevat osuuskaupan omakseen, koska se on maakunnan oma yritys ja osallistuu maakunnan kehittämiseen”

Haasteltujen osuuskuntajohtajien esittämien selontekojen mukaan toimimalla aktiivisesti yhteisönsä yhtenä osana osuustoimintayritysten johtajat voivat omalta osaltaan vahvistaa osuuskunnan paikallista tai alueellista identiteettiä (vrt. Castells, 2000). Tällöin voidaan saavuttaa tilanne, jossa asiakkaat voivat kokea oman alueensa osuuskunnan eräällä tapaa läheisemmäksi kuin organisaation, jonka kotipaikka on muualla. Haastatellut toimitusjohtajat käsittävät

tämän puolestaan parantavan liiketoiminnassa menestymisen mahdollisuuksia esimerkiksi osuuspankkiin tai osuuskauppaan sitoutumisen kautta.

Paikallisuuden ja niin sanotun ”oman paikan” rakentumiseen liittyy vuorovaikutteisuuden ohella myös ajallinen ulottuvuus (esim. Brown et al., 2005; Pierce et al., 2001). Tietyn paikan tai alueen tuleminen tutuksi ja sitä kautta mahdollisesti myös ”omaksi” vaatii aikaa. Yhdenmukaisesti näiden teorioiden kanssa haastateltavamme liittivät paikallisuuteen myös pysyvyyden. Eräs paikallisuusosuuspankin toimitusjohtaja esitti asian seuraavasti:

“...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.”

Osuuskuntien toimintaan on laajemminkin liitetty pysyvyys ja jatkuvuus (vrt. Kuusterä, 2002; Herranen, 2004). Haastateltavamme vertailivat osuuskuntien toimintaa osakeyhtiöihin ja kvartaalitalousajattelun yritysten johtamiseen tuomaan hektisyyteen. Haastateltavat luonnehtivat osuuskuntien toimintaa kärsivälliseksi. Samalla jatkuvuus liitettiin keskeisesti nimenomaan alueellisuuteen ja paikallisuuteen. Eräs alueosuuskaupan toimitusjohtaja teki selkoa alueellisuuden ja pitkäjänteisyyden yhteydestä osuuskauppojen päätöksenteossa seuraavasti:

"Alueosuuskauppaa ei voida johtaa samaan tyyliin kuin kvartaaliyritystä. Meillä on johtamisessa huomioitava koko alueen kehitys pitkällä aikavälillä. Osuuskaupan ja samalla sen omistajien menestys on täysin riippuvaista koko alueen vauraudesta. Tästä johtuen osuustoimintayrityksen strategioiden laatimisessa kvartaali on neljännesvuositaso."

Yllä esitetty haastateltavan näkemys oli yhdenmukainen sen kanssa, mitä edellä kerrottiin osuuskaupan tehtävistä S-ryhmän verkostossa. Myös muussa analysoimassamme aineistossa nousi esiin osuustoimintayritysten paikallinen ja alueellinen vastuullisuus sekä siihen liittyvä alueellinen vaikuttaminen.

Alueellinen ja paikallinen vaikuttaminen menestymisen edistäjinä

Paikallisuus ja alueellisuus auttavat ympäristön muutoksiin sopeutumisessa ja asiakkaiden tarpeisiin vastaamisessa, mutta ne antavat osuuskunnille myös muita valtteja valtakunnallisesti järjestäytyneisiin tai kansainvälisiin kilpailijoihin nähden. Organisaatiot voivat myös itse omalta osaltaan vaikuttaa toimintaympäristöön, pelkän sopeutumisen sijasta (vrt. Weick, 1969; teoksessa Leifer & Delbecq 1978). Alueellisuus ja paikallisuus, edellä mainituin ulottuvuuksin, tarjoavat haastattelemiemme osuustoimintayritysten johtajien käsityksien mukaan erinomaiset mahdollisuudet toimiympäristöön vaikuttamiseen. Esimerkiksi alueosuuskauppojen toimitusjohtajien mukaan heidän yritystensä perustehtävän toteuttaminen vaatii toimitusjohtajilta aktiivisia toimenpiteitä alueen asukkaiden yhteisten intressien eteenpäinviemiseksi. Alueellinen vaikuttaminen onkin osa useiden osuuskauppajohtajien arkipäivää:

"...toimitusjohtaja vahvasti ihan tämmösen sidosryhmätyön kautta, oman toimenkuvan kautta monissa mukana tämmösissä organisaatioissa.. jotka on alueellisesti tai maakunnallisesti järjestäytyne ja ihan sama juttu on noin laajasti yrityksen johto on siinä elikkä ylin johto, keskijohto laajasti on mukana sellaisissa alueellisissa ja maakunnallisissa foorumeissa niinku erittäin vahvasti ja aktiivisesti..."

Paikallisuus ja alueellisuus tarjoavat osuuskuntien johtajille suoran vuorovaikutuksen väylän suhteessa ympäristöön ja sitä kautta mahdollisuuden olla itse vaikuttamassa oman organisaationsa menestymismahdollisuuksiin. Muutamien alueellisten osuuskuntien toimitusjohtajat ovat ottaneet varsin merkittävän roolin alueellisessa vaikuttamisessa. Kuten eräs alueosuuskaupan toimitusjohtaja toteaa:

"...alueellisesti johtavana vähittäiskauppana ja palveluyrityksenä osuuskauppa ...näkee etuoikeudekseen vaikuttaa, toimia sekä tukea maakunnan ja sen eri osien, seutukuntien, kuntien ja kaupunkien tasapuolista kehittämistä sekä maakunnan vetovoiman lisäämistä.. tämä kehitys vaikuttaa suoraan osuuskaupan menestykseen ja tässä on oikeestaan osuustoiminnallinen lähtökohta plus sitten toinen motiivi jos me meinataan täällä pärjätä ja olla niin meidän pitää aidosti olla tässä maakunnassa tekemässä ja vaikuttamassa, kehittämässä, ei pelkästään poskea soittamassa vaan aidosti mukana koko siinä kuviossa..."

Edellä esitetty haastatellun näkemys on pitkälti yhdenmukainen aiemmissa osuustoimintaa käsittelevissä tutkimuksissa esitettyjen osuuskuntien johtamiseen liittyvien selontekojen kanssa (vrt. Skurnik, 2005). Esimerkiksi Skurnikin

(2002) mukaan ympäristöön vaikuttaminen liittyy läheisesti osuustoiminnan periaatteisiin, koska osuuskunnat toimivat yhteisöjensä kestävä kehityksen hyväksi jäsentensä päätösten mukaisesti. Kyseistä toimintaa voidaan siihen liittyvien eettisten arvojen lisäksi pitää perusteltuna myös siksi, että toimialueen kehittäminen parantaa omalta osaltaan myös osuuskunnan menestymismahdollisuuksia. Suurin osa tutkimuksemme haastatelluista toimitusjohtajista perusteli vaikuttamisrooliaan samaan tapaan kuin eräs paikallisen osuuspankin toimitusjohtaja seuraavassa:

”Mehän tehdään paljon semmosta yhteiskuntavastuullista työtä joka kuuluu tähän osuuskunnan periaatteisiin että kaikessa mitä tehdään ei ole päällimmäisenä liiketaloudellinen menestys vaan se on se että asiakkaitten asiat hoidetaan hyvin tai erityisen hyvin... ja panostetaan erilaisiin asioihin, voidaan panna rahaa johonkin skeittikenttään tai johonkin kunnan kanssa tonttien markkinointiin ja erilaisiin johonkin .. kulttuuriin, ei siinä päällimmäisenä oo se että siitä meille tulisi tiliä mutta pitkässä juoksussa uskoisin että siitä on hyötyä myös liiketaloudellisesti...”

Alueellisen vaikuttamisen osalta aineistomme ei kuitenkaan ollut täysin ristiriidaton. Muutamat haastatelluista katsoivat, ettei alueellinen vaikuttaminen kuulu toimitusjohtajan tehtäviin, vaan muille alueen päättäjille. Vahvan vaikuttajan roolin omaksuneet henkilöt pitävätkin suurena haasteena niin sanottua uuden johtajaskupolven johtamiskulttuuria, jossa tämä osuuskunnan toimitusjohtajan työhön aiemmin keskeisesti liitetty osa-alue halutaan luovuttaa muille tahoille. Toisaalta, esimerkiksi joissakin S-ryhmän ja OP-ryhmän keskusorganisaatioissa

tehdyissä haastatteluissa verkoston alueellisten osien johtajien vähemmän autoritääriset pyrkimykset ja auktoriteetin kaventuminen nähtiin myönteisenä verkoston toimintaedellytyksiä parantavana kehityksenä (vrt. Neilimo, 2005).

Johtopäätökset

Yhteenveto tutkimustuloksista

Tässä tutkimuksessa olemme tarkastelleet osuuskuntien liiketoimintaa ja johtamista paikallisuuden (esim. Agnewin, 1987; Cresswell 1999; Cox, 1998; Pickvance, 1998; Byrne, 2001) ja alueellisuuden (Anderson & O’Dowd 1999; Sack, 1986; Dicken & Malmberg 2001; Kulatahti, 1990) näkökulmasta. Monipuolisen empiirisen aineiston päälle rakentuvan tutkimuksemme perusteella paikallisuus ja alueellisuus ovat osuuskuntien johtamisen kannalta merkittäviä asioita, sillä paikallinen tai alueellinen organisaatorakenne ja paikallisuuteen sekä alueellisuuteen liittyvä fyysinen läheisyys yrityksen ja toimialueen välillä mahdollistavat muun muassa suoran vuorovaikutuksen osuuskunnan johtajien ja toimialueen eri osapuolten välillä. Alueellisuutta ja paikallisuutta painottava organisaatorakenne auttaa osuuskunnan johtamisen kannalta tärkeän toimiympäristön tuntemisen ja syvällisen ymmärtämisen saavuttamisessa. Tätä kautta osuuskunnat voivat helpommin sovittaa strategiansa ympäristöön sopiviksi ja saavuttaa etuja verrattuna kauempaa johdettaviin yrityksiin (vrt. Grant, 2005).

Toimialueen tuntemiseen liittyy asiakas-kunnan ja alueen muiden instituutioiden ja erityisolosuhteiden tunteminen, joka osaltaan auttaa menestymään liiketoiminnassa. Paikallisuus ja alueellisuus mahdollistavat myös toiminnan kehittämisen nopealla aikataululla, sillä päätökset voidaan tehdä välittömästi paikan päällä il-

man moniportaisen organisaation tuomaa jäykkyttä. Paikallisuus ja alueellisuus tarjoavat osuuskuntien johtajille myös erinomaisen vuorovaikutuskanavan toimintaympäristöön ja tätä kautta mahdollisuuden kehittää toimintaympäristöä oman organisaation toiminnan kannalta suotuisammaksi. Osuuskuntien periaatteiden mukaisesti tämä tapahtuu alueen ja osuuskunnan omistajien taloudellisen ja henkisen hyvinvoinnin edistämiseksi.

Yhteenvetona voidaan todeta, että osuuskunnan verkostomainen rakenne, jossa verkoston alueellisilla ja paikallisilla osilla on selkeä työnjako, auttavat johtamaan osuuskuntaa menestyksekkäästi ja tuottavat sitä kautta hyötyä myös liiketoiminnalle verrattuna toimialueeseen nähden kauempaa johdettuihin yrityksiin. Esimerkiksi oman liiketoiminnan ja liiketoimintamallien kehittäminen sekä toimintaympäristön muutoksiin varautuminen on helpompaa, kun alueelliset institutionaaliset muutokset eivät tule yllätyksenä, vaan niihin voidaan varautua – sekä pyrkiä myös vaikuttamaan – hyvissä ajoin.

Tutkimusaineistossamme esitettyjen selontekojen mukaan paikallinen tai alueellinen organisaatorakenne mahdollistaa sen, että osuuskunnat koetaan omaksi ja läheisemmiksi kuin muut yritykset. Osuuskunnan johto voi omalta osaltaan edistää läheisyyden tunteen syntymistä toimimalla aktiivisessa vuorovaikutuksessa osuuskunnan toimialueen ja sen eri toimijoiden kanssa. Monilla osuuskunnilla on toimialueellaan satavuotiset perinteet, jolloin osuuskunta voidaan käsittää oleelliseksi osaksi toimialuetta ja paikallisyhteisöä. Tämän kautta paikalliset ja alueelliset osuustoimintayritykset ylläpitävät ja rakentavat toimialueensa identiteettiä (vrt. Castells, 2000).

Jatkotutkimustarpeet

Tutkimusprosessimme aikana syntyi muutamia tärkeitä jatkotutkimuksen aiheita. Ensinnäkin vaikuttaa siltä, että paikallisuutta ja alueellisuutta on aiemmin käsitelty ainakin kolmen eri lähestymistavan kautta. Psykologian lähestymistapa (esim Brown et al., 2005) painottaa ihmisen oman paikan tarvetta ja territoriaalisuutta. Sosiaalikonstruktivistinen lähestymistapa (esim. Castells, 2000) käsittelee puolestaan lokaalisuuden sosiaalista rakentumista ja paikallista identiteettiä, jota myös paikalliset yritykset rakentavat keskinäisessä vuorovaikutuksessaan. Taloudellisinstitutionaalinen lähestymistapa (vrt. Dicken & Malmberg, 2001) korostaa puolestaan alueen vakiintuneita rakenteita ja aluetaloutta. Uskomme, että näiden eri dimensioiden yksityiskohtainen jäsentäminen auttaisi alueellisuuden ja paikallisuuden ymmärtämisessä sekä niiden hyödyntämisessä liiketoiminnassa. Toisaalta, liiketoimintastrategioiden lokalisointi muodostaa myös varsin mielenkiintoisen ja ajankohtaisen tutkimusaiheen.

Jatkotutkimuksen kannalta varsin mielenkiintoinen aihepiiri on myös osuuskuntien ja osuustoimintaryhmien muodostamat verkostot ja niiden johtaminen sekä paikallisella ja alueellisella että kansallisella tasolla. Paikallisten instituutioiden ohella osuustoiminnallisten verkostojen tarkastelussa olisi syytä ottaa huomioon nykyistäkin laajemmin osuustoiminnallisten organisaatioiden strategiset vastaukset oman toimialueen ulkopuolisiin institutionaalisiin sekä kilpailullisiin paineisiin. ■

Lähteet

- AGNEW, J. (1987) *Place and Politics*. Boston: Allen and Unwin
- ANDERSON, J & O'DOWD, L (1999) Borders, Border Regions and Territoriality: Contradictory Meanings, Changing Significance. *Regional Studies* 33/7: 593–604

DISCUSSION

- ANSOFF, I.** (1965) *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill, USA.
- AU, K. Y. & FUKUDA, J.** (2002) Boundary Spanning Behaviors of Expatriates. *Journal of World Business* 37:285–296
- AYKAC, A.** (2001) *Globalization: Opportunity or Threat*. Trendspotter, May,
- BAGER, T.** (1994) Isomorphic Processes and the Transformation of Cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics* 65/1: 35–57
- BARADACCO, J. L.** (1991) *The Boundaries of the Firm*. Teoksessa Socio-Economics: Toward a New Synthesis, toim. Amitai Etzioni & P.R. Lawrence. Armonk (NY): M.E. Sharpe
- BARTEL, C. A.** (2001) Social Comparisons in Boundary-spanning work: Effects of Community Outreach on Members' Organizational Identity and Identification. *Administrative Science Quarterly* 46/3: 379–413
- BEAGLEHOLE, E.** (1932) *Property: A Study in Social Psychology*. New York; Macmillan
- BERGER, P & LUCKMANN, T.** (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise its the Sociology of Knowledge*. New York
- BIRCHALL, J.** (2000) Some Theoretical and Practical Implications of the Attempted Takeover of a Consumer Co-Operative Society. *Annals of Public and Cooperative Economics* 71/1: 29–54
- BROWN, G., LAWRENCE, T. R. & ROBINSON, S. E.** (2005) Territoriality in Organizations. *Academy of Management Review* 30/3: 577–594
- BYRNE, D.** (2001) *Understanding the Urban*. Palgrave, New York
- CASADESUS-MASANELL, R. & KHANNA, T.** (2003) Globalization and Trust: Theory and Evidence from Cooperatives. *William Davidson Institute Working Paper No. 592*
- CASTELLS, M.** (2000) *The Information Age: Economy, Society and Culture Volume 2; The Power of Identity*. Oxford: Blackwell
- COHEN, A. P.** (1985) *The Symbolic Construction of Community*. Chichester: Ellis Horwood
- COHEN, W. & LEVINTHAL, D.** (1990) Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly* 35: 128–152.
- COX, K.** (1998) Locality and Community: Some Conceptual Issues. *European Planning Studies* 6/1: 17–30
- CRANG, P.** (1999) *Local – Global*. Teoksessa Introducing Human Geographies, Toim. Cloke, Paul, Crang, Philip & Goodwin, Mark, Arnold cop., London
- CRESSWELL, T.** (1999) *Place*. Teoksessa Cloke, Paul, Crang, Philip & Goodwin, Mark. (toim.). Introducing Human Geographies. London: Arnold cop.
- DAILY, C.M., DALTON, D.R. & CANNELLA, A.A.** (2003) Corporate Governance: Decades of Dialogue and data. *Academy of Management Review* 28: 371–382
- DAVIS, P.** (2001) The Governance of Co-operatives Under Competitive Conditions: Issues, Processes and Culture. *Corporate Governance* 1/4: 28–39
- DAY, G. & MURDOCH, J.** (1993) Locality and Community: Coming to Terms with Place. *The Sociological Review* 41/1: 82 – 111
- DICKEN, P. & MALMBERG, A.** (2001) Firms in Territories: A Relational Perspective. *Economic Geography* 77 / 4: 345–363
- DITTMAR, H.** (1992) *The Social Psychology of Material Possessions: To Have is to Be*. New York; St. Martin's Press
- DOLLINGER, M. J.** (1984) Environmental Boundary Spanning and Information Processing Effects on Organizational Performance. *Academy of Management Journal*. 27/2: 351–368
- DRUCKER, P. F.** (1958) Business Objectives and Survival Needs: Notes on a Discipline of Business Enterprise. *Journal of Business* 31/2: 81–90
- DUER, M.** (2004) The Contemplative Organization. *Journal of Organizational Change Management*. 17/1: 43–61
- DURKHEIM, E.** (1894 [1938]) *The Rules of Sociological Method*. The Free Press, New York, USA
- FENNEL, M. L. & ALEXANDER, J. A.** (1987) Organizational Boundary Spanning in Institutionalized Environments. *Academy of Management Journal* 30/3: 456–476
- FISS, P. C & HIRSCH, P. M.** (2005) The Discourse of Globalization: Framing and Sensemaking of an Emerging Concept. *American Sociological Review* 70/1: 29–52
- FREEMAN, R. E., WICKS, A. C. & PARMAR, B.** (2004) Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited". *Organization science* 15/3:364–369
- ESKOLA, J. & SUORANTA, J.** (2000) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus
- GELETKANYCZ, M. A. & HAMBRICK, D. C.** (1997) The External Ties of Top Executives: Implications for Strategic Choice and Performance. *Administrative Science Quarterly* 42/4:654–681
- GORDON, I. & LOW, M.** (1998) Community, Locality and Urban Research. *European Planning Studies* 6/1: 5–16
- GOODSTEIN, J.** (1994) Institutional Pressures and Strategic Resposiceness: Employer Involvement in Work-Family Issues. *Academy of Management Journal* 37/2: 350–382
- GRANT, R.** (2005) *Contemporary Strategy Analysis*. Fifth Edition, Blackwell Publishing, Cornwall

- GREENWOOD, R. & SUDDABY, R. & HININGS, C. R.** (2002) Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. *Academy of Management Journal* 45/1: 58–80
- GUILLEN, M.** (2001) Is Globalization Civilizing, Destructive or Feeble? A Critique of Five Key Debates in the Social Science Literature. *Annual Review of Sociology* 27: 235–260
- HANSMANN, H.** (1999) Cooperative Firms in Theory and Practice. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 4/1999: 387–403
- HAUNSCHILD, P.** (1994) How Much is That Company Worth?: Interorganizational Relationships, Uncertainty, and Acquisition Premiums. *Administrative Science Quarterly* 39: 391–411
- HERRANEN, T.** (2004) *Yhdessä eteenpäin (SOK 100 vuotta 1904–2004)*. Edita; Helsinki
- HODGE, B. J., ANTHONY, W. P. & GALES, L. M.** (2003) *Organization Theory: A Strategic Approach*. Sixth Edition. Prentice Hall, New Jersey.
- HOLMSTRÖM, B.** (1999) Future of Cooperatives: A Corporate Perspective. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 4/1999
- INKINEN, K.** (2000) *Diffuusio ja fuusio. Osuuskauppainnovaation levinneisyys ja sen dynamiikka 1901 – 1998: alueellisesti tulostuva näkökulma suomalaisen osuuskauppatoiminnan kehityksen ja sisällön muutokseen*. Acta Universitatis oecconomicae Helsingiensis
- KALMI, P.** (2002) Osuuskuntien erityispiirteistä. *Kansantaloudellinen aikakauskirja*, 98. vsk 4/2002.
- KATZ, J. & BOLAND, M.** (2002) One for All and All for One? A New Generation of Co-operatives Emerges. *Long Range Planning* 35: 73–89
- KOSKINEN, I., ALASUUTARI, P. & PELTONEN, T.** (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere
- KUISMA, J.** (1994) *Verkostotalous* (toim.). Pellervon julkaisupalvelu.
- KULTALAHTI O.** (1990) *Yhteiskunta ja Alue; Johdatus alueelliseen ajattelutapaan*. Jyväskylä: Gummerus
- KUUSTERÄ, A.** (2002) *Lähellä ihmistä – Osuuspankkitoiminta 100 vuotta*. Otava, Helsinki
- LAHTI, J.** (1996) *Sinun etusi Suomessa*. F.G. Lönnberg
- LAURINKARI, J.** (2004) *Osuustoiminta; Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi*. Kuopio: Suomen graafiset palvelut Oy
- LEIFER, R. & DELBECQ, A.** (1978) Organizational / Environmental Interchange: A Model of Boundary Spanning Activity. *Academy of Management Review* 3/1: 40–50
- LUMIJÄRVI, T.** (1983) *Aluetaloustieteen perusteet*. Tampereen Yliopisto; Tampere
- MAIR, A.** (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
- MARX, K.** (1973[1939]) *Grundrisse* (trans.) M. Nicolaus. Hammonsworth: Penguin.
- NEILIMO, K.** (2005) *Oma kauppa*. Keuruu, Otava
- NILSSON, J.** (2001) Organizational Principles for Co-operative Firms. *Scandinavian Journal of Management* 17: 329–356
- OLIVER, C.** (1991) Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review* 16/1: 145–179
- OWEN, R.** (1991) *A new view of society (and other writings)*. Hammonsworth; Penguin Books. Edited and introduced by Gregory Claeys.
- PICKCVANCE, C. G.** (1998) Locality, Local Social Structure and Growth Politics: a Comment on Cox's Locality on Community: Some Conceptual Issues. *European Planning Studies* 6/1: 43–47
- PIERCE, J.L., KOSTOVA, T. & DIRKS, K.** (2001) Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations. *Academy of Management Review* 26/ 2: 298–310
- PORTER, M.E.** (1998) *On competition*. Harvard business review book, Boston.
- PORTER, M.E.** (1990) Competitive advantage of nations, *Harvard business review*, march-april : 73–93
- PÖYHÖNEN, S.** (2002) *Osuuskunnan hallinto ja osuuskuntalaki*. Jyväskylä: Gummerus
- RAMAPRASAD, A. & PRAKASH, A.** (2003) Emerging Project Management: How Foreign Managers Can Leverage Local Knowledge? *International Journal of Project Management* 21/ 3: 199–205
- RAPOPORT, A.** (1981) *Identity and Environment: a Cross-cultural Perspective*. Teoksessa Housing and Identity (toim. James S. Duncan, Croom Helm: London
- REPO, E. A.** (1990) *Fyysisen kyläympäristön kehittäminen monitasosuunnittelun osana*. Acta Universitatis Tamperensis ser A vol 298, Tampereen Yliopisto
- RIGBY, D. / VISHWANATH, V.** (2006) Localization: The Revolution in Consumer Markets. *Harvard Business Review* 84/4: 82–92
- SACK, R. D.** (1986) *Human Territoriality: Its Theory and History*. Cambridge University Press, Cambridge
- SHELL, S. M. & REESE, J F.** (2003) Microbreweries as Tools of Local Identity. *Journal of Cultural Geography* 21/1: 45–69
- SCHWAB, R.C., UNGSON, G. R. & BROWN, W. B.** (1985) Redefining the Boundary Spanning – Environment Relationship. *Journal of Management* 11/1: 75–86

DISCUSSION

- SCOTT, R. W.** (2003) *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*; Fifth Edition, Prentice Hall, USA
- SKURNIK, S.** (1994) *Uusvanha toimintamalli esiin*. Teoksessa Verkostotalous, toim. Juha Kuisma. Pellervon julkaisupalvelu.
- SKURNIK, S.** (2005) *Suomalaisen talousmallin murros: Suljetusta sääntelytaloudesta kaksinapaiseen globaalitalouteen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- SKURNIK, S.** (2002) The Role of Cooperative Entrepreneurship and Firms in Organising Economic Activities – Past, Present and Future. *Liiketaloudellinen Aikauskirja* 1/2002: 103–123
- SKURNIK, S. & VIHRIÄLÄ, V.** (1999) The Role of Cooperative Entrepreneurship in the Modern Market Environment: Introduction and Summary. *Liiketaloudellinen Aikauskirja* 4/1999, 375–383
- SMITH, A.** (1910[1890]) *The Wealth of Nations*. London, Dent.
- SOINE-RAJANUMMI, S. & SAASTAMOINEN, M.** (2002) *Uusi paikallisuus, uusi vastuullisuus, uusi kontrolli – episodeja yhteisöjen Suomesta*. Teoksessa Polis ja kosmos: Kulttuurisen globalisaation suuntia (toim. Kuusela & Saastamoinen). Jyväskylän Yliopisto
- SØRENSEN, A.** (2002) Value, Business and Globalization – Sketching a Critical Conceptual Framework. *Journal of Business Ethics* 39/1/2:161–167
- STACEY, M.** (1969) The Myth of Community Studies. *British Journal of Sociology* 20 / 2: 34–47
- STORPER, M. & SCOTT, A.J.** (1995). The wealth of regions: Market forces and policy imperatives in local and global context. *Futures* 27: 505–526.
- STRYJAN, Y.** (1994) Understanding Cooperatives: The Reproduction Perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics* 65/1: 59–79
- SUNDARAM, A.K. & INKPEN, A. C.** (2004) The Corporate Objective Revisited. *Organization Science*. 15/ 3: 350–363
- TAINIO, R.** (1999) Strategic Change in the Evolution of Cooperatives. *Liiketaloudellinen Aikauskirja* 4/1999, 484–490
- TIENARI, J. & VAARA, E.** (2005) The Contested Terrain of Globalisation: Review and Conceptual Clarifications for Management Studies. *Liiketaloudellinen Aikauskirja* 3/2005: 413–442
- TROBERG, E.** (2000) *The Relevance of Transaction Cost and Agency Theoretical Concepts to the Management of Knowledge Intensive Co-Operations*. Tuku School of Economics and Business Administration. Kirjapaino Grafia Oy, Turku
- VUORI, R.** (1995) *Osuuskuntalain pääpiirteet. (The Major Features of Cooperative Societies Act). A Lecture held at the Lecture Series: Co-operation and Management*. The Helsinki School of Economics and Business Administration 13.11.1995. Helsinki.
- WEICK, K.E.** (1969) *The Social Psychology of Organizing*. Reading, Mass.: Addison-Wesley
- WEIL, S.** (1952) *The Need for Roots: Prelude to a declaration of Duties Towards Mankind*. London; Routledge and began Paul.
- WILLIAMSON, B.** (1982) *Class, Culture and Community*. London: Routledge and Kegan Paul
- ZAJAC, E. J., KRAATZ, M. S. & BRESSER, R. K.** (2000) Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change. *Strategic Management Journal* 21: 429–453
- www.s-kanava.net, vierailtu 13.4.2006
- www.op.fi, vierailtu 24.4.2006
- www.paikallisuuspankit.fi, vierailtu 13.4.2006