



*Juha-Matti Saksa*

**ORGANISAATIOKENTTÄ VAI PAIKALLISYHTEISÖ:OP-RYHMÄN  
STRATEGIAT INSTITUTIONAALISTEN JA KILPAILULLISTEN  
PAINEIDEN RISTITULESSA**

*Väitöskirja kauppätieteiden tohtorin arvoa varten esitetään kauppätieteellisen tiedekunnan tiedekuntaneuvoston luvalla julkisesti tarkastettavaksi Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa, Ylioppilastalon auditoriossa tiistaina 25. syyskuuta 2007 klo 12.*

Ohjaaja: Professori Iiris Aaltio  
Johtaminen ja organisaatiot, Kauppatieteellinen tiedekunta  
Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Esitarkastajat: Emeritusprofessori Raimo Nurmi  
Johtaminen ja organisointi, Johtamisen laitos  
Turun kauppakorkeakoulu

Dosentti Heidi Keso  
Yrityksen hallinto, Johtamistieteiden laitos  
Tampereen yliopisto

Vastaväittäjät: Dosentti Timo Santalainen  
Organisaatiot ja johtaminen, Markkinoinnin ja johtamisen laitos  
Helsingin kauppakorkeakoulu

Dosentti Heidi Keso  
Yrityksen hallinto, Johtamistieteiden laitos  
Tampereen yliopisto

ISBN 978-952-214-432-4

ISSN 1456-4491

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Digipaino 2007

## TIIVISTELMÄ

Juha-Matti Saksa

Organisaatiokenttä vai paikallisyhteisö: OP-ryhmän strategiat institutionaalisten ja kilpailullisten paineiden ristitulessa

Lappeenranta 2007

298 sivua, 13 kuvaa, 10 taulukkoa, 2 liitettä

Acta Universitatis Lappeenrantaensis 277

Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto

ISBN 978-952-214-432-4, ISSN 1456-4491

Tässä johtaminen ja organisaatiot -oppialaan kuuluvassa väitöstutkimuksessa selvitetään, miten asiakasomisteisten osuuskuntien johtajat sekä hallintohenkilöt vastaavat organisaatioidensa kohtaamiin institutionaalisiin ja kilpailullisiin paineisiin sekä kuinka he pyrkivät vaikuttamaan organisaatiokenttensä instituutioihin yritystensä kilpailuaseman parantamiseksi pankkisektorilla.

Asiakasomisteisten osuuskuntien päätöksentekoa tarkastellaan kolmen kriittisen tapauksen kautta. Tapauksia analysoidaan hyödyntäen institutionaalista organisaatioteoriaa. Kyseisen teoriapohjan soveltaminen strategisen päätöksenteon tutkimiseksi antaa mahdollisuuden tarkastella asiakasomisteisten osuuskuntien eri toimijoiden ja instituutioiden välistä dialogia aiempaa laajemmin. Pitkittäisaineisto (v. 1939 - 2005) koostuu kaikkiaan 57 haastattelusta sekä laaja-alaisesta historiallisesta arkistomateriaalista.

Työn keskeinen kontribuutio on asiakasomisteisten osuuskuntien päätöksenteon kytkeminen institutionaaliseen organisaatioteoriaan, erityisesti legitimizeettiin sekä instituutioihin vaikuttamiseen liittyviin kysymyksiin. Työssä esitetään väite, jonka mukaan pankkisektorilla ryhmänä toimiva asiakasomisteinen osuuskunta hakee legitimizeettiä organisaatiokentän lisäksi paikallisyhteisöstä, mikä tuottaa jännitteen liiketoiminnan harjoittamiseen sekä strategiseen johtamiseen.

**Avainsanat:** institutionaalinen organisaatioteoria, instituutioihin vaikuttaminen, strateginen johtaminen, asiakasomisteinen osuustoiminta, pankit

UDK: 65.012.4 : 65.011.8 : 658.114.7 : 65.012.65



## **ABSTRACT**

Juha-Matti Saksa

Organization field or local community: Strategies of OP Bank Group in the cross-fire of institutional and competitive pressures

Lappeenranta 2007

298 Pages, 13 Figures, 10 Tables, 2 Appendixes

Acta Universitatis Lappeenrantaensis 277

Diss. Lappeenranta University of Technology

ISBN 978-952-214-432-4, ISSN 1456-4491

The aim of this doctoral thesis is to find out what kind of actions managers and elected officials of co-operative banks implement, when they respond to institutional and competitive pressures faced by their enterprises. The study also explores the means employed by co-operatives in the banking sector in affecting and altering various institutions in their organizational field.

The decision-making of customer-owned co-operatives is examined through three critical incidences. Institutional organization theory is employed in the analysis. When exploring and explicating the strategic decision making in customer-owned co-operatives, the institutional theory framework enables a more extensive analysis of the dialogue between actors of business organizations and various institutions than those made in earlier studies. The longitudinal data (years 1939 – 2005) consists of 57 in-depth interviews and extensive archival material.

The contribution of this study is the linkage made between strategic decision-making in customer-owned co-operatives and institutional theory of organizations, especially concerning discussions about legitimacy and altering and affecting institutions. The key argument of this study is that in strategic decision-making of a group consisting of independent local co-operatives various dynamics and tensions result from seeking legitimacy simultaneously from the organization field and the local communities.

**Keywords:** institutional theory of organizations, affecting and altering institutions, strategic management, co-operative banking

UDC: 65.012.4 : 65.011.8 : 658.114.7 : 65.012.65



## KIITOKSET

Monografiaksi kutsuttavan väitöstyön, opinnäytteen, kirjoittaminen on hyvin itsenäinen ja jopa yksinäinen prosessi. Onneksi tiedonluonnin yhteisöllinen näkökulma on tullut korostetusti esiin tämän tutkimusprosessin aikana. Seuraavaksi haluan kiittää niitä henkilöitä, jotka ovat merkittäväällä tavalla olleet kannustajan, kriitikon tai työn arvioijan roolissa.

Merkittävimmät kiitokset ansaitsee vaimoni Titta. Ilman hänen tukeaan ja kärsivällisyyttään tämä kirja ei koskaan olisi valmistunut: hän toisin sanoen hyväksyi sen, että äijä istuu poissa-olevana yötä päivää kirjan valmistumiseen saakka. Lisäksi hänen analyttisten kommenttiensa kautta työn sisältö sekä luettavuus ovat parantuneet merkittävästi.

Ohjaajani, professori Iris Aaltion mittava tutkijatausta sekä laaja-alaiset näkemykset organisaatiotutkimuksen kentästä ovat olleet voimavarana tätä työtä kirjoitettaessa: tarpeen mukaan vauhdittamassa tai jarruttamassa. Taas professori Kalevi Kyläheiko niin kriittisenä taloustieteilijänä kuin analyttisena aikatauluttajana on pitänyt huolta siitä, että opinnäytetyöstä ei tullut ikuisuusprojekti. Kädessäsi oleva tutkimus olisi myös huomattavan erinäköinen ilman professori Ari Jantusta, KTM (väit.) Iiro Jussilaa, professori Timo Pihkalaa, KTT Petri Koistista sekä professori Pia Heilmannia. Todettakoon samalla, että professorit Jaana Sandström, Kaisu Puumalainen, Sami Saarenketo sekä TkT Jukka Bergman ja lehtori Markku Ikävalko ovat eri käänteissä auttaneet kopissa istuvaa tutkijaa kiinnittämään huomiota olennaiseen.

Myös professori Janne Tienari sekä tutkijakoulutettavat Anni Tuppuru, Anssi Tarkiainen, Risto Seppänen, Pasi Tuominen, Terhi Uski sekä muut korkealle arvostamani kollegani ovat pitäneet maanläheisillä kommentteillaan pääni riittävän kylmänä tutkimustyön aikana. Lisäksi tieteellisen kirjaston Marja Viding on osallistunut työn teoreettisen viitekehyksen rakentamiseen kaivamalla aihepiirin klassikkoteoksia mitä haasteellisimmasta lähteistä.

Olen kiitollinen myös esitarkastajilleni, emeritusprofessori Raimo Nurmelle sekä dosentti Heidi Kesolle. Heidän viralliset sekä epäviralliset kommentit työn kehittämiseksi esitarkas-

tusprosessissa olivat enemmän kuin tervetulleita. Toivon, että olen edes jollain tasolla pystynyt vastaamaan esitettyihin haasteisiin.

Tässä yhteydessä varauksettomat kiitokset ansaitsee myös OP-ryhmä, joka on tutkimukseni konteksti. Ryhmän päättäjät suhtautuivat avoimesti tutkijaan, joka oli henkilökohtaisesti kiinnostunut OP-ryhmän kriiseistä, toimijoiden strategisista toimenpiteistä sekä osuustoiminnallisesta organisoinnista. Erityiskiitokset tästä osoitan johtaja Pekka Jaakkolalle sekä toimitusjohtaja Vesa Lehikoiselle sekä Risto Kiljuselle. Lisäksi haluan kiittää kaikkia 55 haastatteluun osallistunutta pankkitoiminnassa elämäntyönsä tehnyttä/tekevää johtajaa sekä hallintohenkilöä eri puolella Suomea. Analyttiset, joskus jopa tuntien mittaiset keskustelut kanssanne strategisesta johtamisesta ovat olleet erinomainen ”johtajakoulu”.

Väitöstutkimuksen rahoittajista haluan kiittää Lappeenrannan teknillisen yliopiston Kauppateieteellistä tiedekuntaa, Viipurin taloudellinen korkeakouluseura ry:tä, Kaupallisten ja teknillisten tieteiden tukisäätiö KAUTEa sekä Lappeenrannan teknillisen yliopiston tukisäätiötä. Lisäksi kiitän Suomen kulttuurirahastoa sekä OP-ryhmän tutkimussäätiötä haastatteluaineiston keräämiseen liittyneiden kustannusten kattamisesta.

Eikä tässä vielä kaikki. Vanhempani Matti ja Raili sekä veljeni Mikko ansaitsevat jälleen kerran kiitokset kärsivällisyydestä.

Seuraavaa siirtoa pohtiessa.

Lappeenrannassa, 13.8.2007

Juha-Matti Saksa



## SISÄLLYSLUETTELO

Tiivistelmä

Abstract

Kiitokset

Lista kuvista

Lista taulukoista

1. JOHDANTO	15
1.1. Miksi tutkia asiakasomisteisia osuuskuntia?	15
1.2. Pankit, instituutiot ja osuustoiminta johtamistutkimuksessa	17
1.3. Tutkimusaukko, tavoitteet ja tutkimusongelmat	23
1.4. Keskeiset käsitteet ja rajaukset	26
1.5. Tutkimusmenetelmät, aineistot ja analyysi	31
1.5.1. Laadullinen historiantutkimus	31
1.5.2. Historiallinen aineisto	32
1.5.3. Aineiston analysoinnista ja luotettavuudesta	34
1.6. Väitöstyön rakenne	35
2. INSTITUUTTIOT ORGANISAATIOTEORIASSA	37
2.1. Organisaatiot rationaalisina, luonnollisina ja avoimina järjestelminä	37
2.2. Institutionaalisen teorian juuret	40
2.2.1. Talous-, valtio- ja yhteiskuntatieteiden institutionalismikeskustelun kehityksestä	40
2.2.2. Institutionaalisen organisaatioteorian kehityksestä	44
2.3. Institutionalismi	46
2.3.1. Organisaatiokentät	47
2.3.2. Instituutiot ja institutionalisoituminen	49
2.3.3. Instituutioiden kolme ulottuvuutta	51
2.3.4. Instituutioiden välittäjät	55
2.4. Institutionaaliset paineet ja samankaltaistuminen	56
2.4.1. Organisaation legitimeetti	57
2.4.2. Samankaltaistavien paineiden ulottuvuuksista	60
2.5. Institutionaaliset strategiat: vastaukset ja vaikuttaminen	67
2.5.1. Strategiset vastaukset institutionaalisiin paineisiin	67
2.5.2. Instituutioihin vaikuttaminen	70
3. OSUUSTOIMINNASTA	75
3.1. Näkökulmia osuustoimintaan	76
3.2. Osuustoimintaan liittyvistä periaatteista	78
3.3. Osuuskuntien erityispiirteistä ja kritiikistä	81
3.3.1. Osuuskunnan keskeiset erot osakeyhtiöön	81
3.3.2. Kritiikkiä osuustoimintaorganisaatioita kohtaan	85

3.3.3. Osuustoiminnallisten pankkien kehitysvaiheista	87
3.3.4. Osuustoiminnan hyödyntämisestä pankkiliiketoiminnassa	88
3.4. Asiakasomisteinen osuuspankkitoiminta ja instituutiot	92
4. TUTKIMUSMENETELMÄT, AINEISTO JA KONTEKSTI	95
4.1. Laadullinen tutkimus	95
4.2. Organisaatiotutkimuksen paradigmat	97
4.3. Historiantutkimuksen erityispiirteet organisaatiotutkimuksessa	100
4.4. Aineiston keruusta	103
4.4.1. Kontekstin ymmärrys	104
4.4.2. Asiantuntijahaastattelut	105
4.4.3. Kirjallinen materiaali	108
4.5. Aineiston analysoinnista	111
4.6. Suomalainen osuuskassatoiminta ennen toista maailmansotaa	113
4.7. OP-ryhmä tänään	117
4.8. Kriittiset tapaukset OP-ryhmässä	119
5. ASUTUSTOIMINTA KRIITTISENÄ TAPAUKSENA	123
5.1. Asutustoimintaan liittyviä institutionaalisia ja kilpailullisia paineita	125
5.1.1. Regulaatiivisista paineista	126
5.1.2. Normatiivisista paineista	128
5.1.3. Jäljittelevistä paineista	130
5.1.4. Kilpailullisista paineista	131
5.2. Strategiset toimenpiteet	132
5.2.1. Strategiset toimenpiteet & regulatiivinen ulottuvuus	132
5.2.2. Strategiset toimenpiteet & normatiivinen ulottuvuus	137
5.2.3. Strategiset toimenpiteet & jäljittelevä ulottuvuus	141
5.2.4. Strategiset toimenpiteet & kilpailullinen ulottuvuus	144
6. MEKES-KRIISI KRIITTISENÄ TAPAUKSENA	148
6.1. Mekes-kriisiin liittyviä institutionaalisia ja kilpailullisia paineita	152
6.1.1. Regulaatiivisista paineista	152
6.1.2. Normatiivisista paineista	153
6.1.3. Jäljittelevistä paineista	158
6.1.4. Kilpailullisista paineista	160
6.2. Strategiset toimenpiteet	161
6.2.1. Strategiset toimenpiteet & regulatiivinen ulottuvuus	162
6.2.2. Strategiset toimenpiteet & normatiivinen ulottuvuus	164
6.2.3. Strategiset toimenpiteet & jäljittelevä ulottuvuus	169
6.2.4. Strategiset toimenpiteet & kilpailullinen ulottuvuus	174
7. PANKKIKRIISI KRIITTISENÄ TAPAUKSENA	177
7.1. Pankkikriisiin liittyviä institutionaalisia ja kilpailullisia paineita	181
7.1.1. Regulaatiivisista paineista	182
7.1.2. Normatiivisista paineista	184

7.1.3. Jäljittelevistä paineista	190
7.1.4. Kilpailullisista paineista	192
7.2. Strategiset toimenpiteet	195
7.2.1. Strategiset toimenpiteet & regulatiivinen ulottuvuus	196
7.2.2. Strategiset toimenpiteet & normatiivinen ulottuvuus	200
7.2.3. Strategiset toimenpiteet & jäljittelevä ulottuvuus	216
7.2.4. Strategiset toimenpiteet & kilpailullinen ulottuvuus	220
8. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	229
8.1. Yleiskatsaus tutkimukseen	230
8.2. Analyysin tulosten keskeisimmät löydökset	232
8.2.1. Kriittiset tapaukset heijastavat yhteiskunnan muutosta	232
8.2.2. Elinkaaren vaihe asiakasomisteisen osuuskunnan kohtaamien paineiden selittäjänä	235
8.2.3. Osuuskunnan legitimiteetin lähteet kahtiajakautuneita	240
8.2.4. Osuuskunta parantaa kilpailuasemaansa vaikuttamalla instituutioihin	242
8.3. Väitöstutkimuksen teoreettiset ja liikkeenjohdolliset johtopäätökset	243
8.3.1. Osuuskunnan legitimiteetti sekä organisaatiokentältä että paikallisyhteisöstä	245
8.3.2. Rakenteellinen instituutioihin vaikuttaminen sekä jännitteet	248
8.4. Tutkimuksen rajoitteista ja jatkotutkimustarpeista	253

Epilogi

Lähdeluettelo

Liitteet



## **Lista kuvista**

- Kuva 1.** Väitöstutkimuksen rakenne, s. 36
- Kuva 2.** Organisaatiotutkimuksen keskeisistä näkökulmista ja vuorovaikutuksesta, s. 38
- Kuva 3.** Tekninen ja institutionaalinen ympäristö, s. 48
- Kuva 4.** Institutionaalisten strategioiden konteksti, s. 71
- Kuva 5.** Organisaatiotutkimuksen paradigmat ja oman tutkimuksen asemointi, s. 98
- Kuva 6.** Osuuspankkien lukumäärä vuosina 1903–2005, s. 115
- Kuva 7.** Osuuspankkien jäsenten määrä vuosina 1903–2005, s. 116
- Kuva 8.** OP-ryhmän rakenne 2007, s. 117
- Kuva 9.** Osuuskassa- ja OP-ryhmä talletus- sekä luottomarkkinoilla 1902 – 2006, s. 125
- Kuva 10.** Talletuspankkien henkilöstön ja konttoreiden määrä sekä asiakkaiden ja pankin väliset tietoyhteydet 1985 – 2005, s. 179
- Kuva 11.** Yhteenveto ja johtopäätökset -kappaleen rakenne, s. 230
- Kuva 12.** Elinkaaren vaihe ja osuuskuntien kohtaamat paineet, s. 235
- Kuva 13.** Legitimiteetin lähde asiakasomisteisissa osuuskunnissa pankkisektorilla, s. 246

## **Lista taulukoista**

- Taulukko 1.** Eräitä väitöstutkimuksen kannalta keskeisiä suomalaisen pankkikontekstin kriittisiin tapauksiin liittyviä töitä, s. 18
- Taulukko 2.** Eräitä väitöstutkimuksen kannalta keskeisiä institutionaalisen (organisaatio)teorian töitä, s. 19
- Taulukko 3.** Eräitä väitöstutkimuksen kannalta keskeisiä samankaltaistumiseen ja institutionaalisiin paineisiin liittyviä töitä, s. 20
- Taulukko 4.** Eräitä väitöstutkimuksen kannalta keskeisiä instituutioihin vaikuttamiseen liittyviä töitä, s. 21
- Taulukko 5.** Eräitä väitöstutkimuksen kannalta keskeisiä osuustoiminnan (liike)taloustieteelliseen tutkimukseen liittyviä töitä, s. 22
- Taulukko 6.** Kolme näkökulmaa instituutioihin, s. 52
- Taulukko 7.** Instituutioiden välittäjät, s. 55
- Taulukko 8.** Aineisto, määrät ja ajallinen sijoittuminen, s. 109
- Taulukko 9.** Aineisto ja merkitys tutkimuksessa, s. 109
- Taulukko 10.** Kriittiset tapahtumat tutkimusajanjaksolla, s. 120



*Vanhemmilleni Matille ja Railille, veljelleni Mikolle sekä vaimolleni Titalle.*





## 1. JOHDANTO

Tässä liiketaloustieteiden, johtamisen ja organisaatioiden alaan sijoittuvassa väitöstutkimuksessa selvitetään, *miten pankkisektorilla toimivien asiakasomisteisten osuuskuntien johtajat ja hallintohenkilöt vastaavat institutionaalsiin sekä kilpailullisiin paineisiin ja pyrkivät vaikuttamaan organisaatiokenttäänsä instituutioihin organisaationsa kilpailuaseman parantamiseksi?* Kohdeorganisaatioksi on valittu OP-ryhmä, joka koostuu itsenäisistä, paikallisista asiakasomisteisista osuuskunnista, keskusosuuskunnasta sekä osakeyhtiömuotoisista tytäryhtiöistä. Tarkastelussa siis ovat a) kriittiset ajanjaksot, b) institutionaaliset ja kilpailulliset paineet, joita asiakasomisteisten osuuspankkien toimijat ovat kohdanneet, c) toimijoiden strategiset vastaukset paineisiin sekä d) toimijoiden pyrkimykset vaikuttaa instituutioihin oman kilpailuasemansa parantamiseksi organisaatiokentällä. Tutkimuksen tarkastelujakso sijoittuu kokonaisuudessaan vuosille 1939 – 2005.

Tutkimuksessa esitetään väite, jonka mukaan *pankkisektorilla ryhmänä toimiva asiakasomisteinen osuuskunta hakee legitimitteettiä organisaatiokentän lisäksi paikallisyhteisöstä, mikä tuottaa jännitteen liiketoiminnan harjoittamiseen sekä strategiseen johtamiseen.*

Väitöstyön ensimmäinen luku nostaa esiin tutkimuksen taustaan liittyviä kysymyksiä. Lisäksi siinä esitellään lyhyesti teoreettinen viitekehys, aiemman tutkimuksen kannalta keskeinen tutkimus sekä väitöstyöhön liittyvä osuustoiminnallinen konteksti. Samoin luvussa käydään läpi tutkimuksen keskeiset tavoitteet, käsitteet, rajaukset sekä työn rakenne.

### 1.1. Miksi tutkia asiakasomisteisia osuuskuntia?

Osuustoiminnalliset organisaatiot eivät ole olleet merkittävästi esillä organisaatioteoriaan ja liikkeenjohtoon liittyvässä kirjallisuudessa (Kalmi, 2006a) eikä myöskään akateemisessa organisaatiotutkimuksessa (ks. Chamard & Webb, 2004). Syitä tähän kehitykseen on etsitty niin taloudellisista, kulttuurisista, sosiaalisista kuin ideologisista näkemyksistä, joiden pohjalta

osuustoiminnan on selitetty olevan milloin liian sosialistista, milloin liian liberaalia tai milloin liian konservatiivista (vrt. McKillot, 2005; Stryjan, 1994). Myös liikkeenjohdon puolella osuustoimintaa on pidetty globalisoituneessa maailmassa hitaana, vanhakantaisena ja aikansa eläneenä (Spear, 2000; globalisoitumisesta mm. Aykac, 2001; Guillén, 2001), vaikkakin osuustoiminnallisten organisaatioiden strategiset toimenpiteet sekä liiketoiminnalliset tulokset erityisesti asiakasomisteisissa osuuskunnissa ovat olleet viimeisen vuosikymmen aikana niin taloudellisesti kuin osuuskuntien perustehtävän valossa hyviä (ks. Kalmi, 2006b).

Edelliseen perustuen juuri asiakasomisteinen osuustoiminta Suomessa, maailman suurimmas-  
sa osuustoimintamaassa (Kalmi, 2006b), yhdistettynä neoinstitutionaalisen (Greenwood & Hinings, 1996) organisaatioteorian mahdollistamaan organisaation ja sen ympäristön vuoro-  
vaikutusta selittävään viitekehykseen, tekee tutkimuksesta mielenkiintoisen sekä merkityksel-  
lisen niin akateemisesti kuin liikkeenjohdollisesti. Institutionaalisen organisaatioteorian hyö-  
dyntäminen antaa mahdollisuuden tarkastella organisaation toimijoiden ja instituutioiden vä-  
listä dialogia aiempaa (ts. taloudellis-rationaalista päätöksentekoa) laajemmin sekä yksityis-  
kohtaisemmin. Institutionaalinen teoria toisin sanoen antaa tutkijalle välineitä edellä mainitun  
dialogin avaamiseen sekä ymmärtämiseen ja tuottaa asiakasomisteisen osuuskunnan johtajille  
sekä hallintohenkilöille aiempaa kokonaisvaltaisempaa näkemystä siitä, kuinka päätöksenteko  
organisaatioissa on tapahtunut. Tässä tarkastelussa korostuu toimijoiden rooli.

Institutionaalisen teorian ja osuustoiminnan yhdistämistä tarkastellaan väitöstutkimuksessa  
OP-ryhmässä<sup>1</sup>, joka toimii vahvasti institutionalisoituneella organisaatiokentällä (ks. Myllys,  
1999; Vit, 1996; Scott & Meyer, 1991).

---

<sup>1</sup> Työssä OP-ryhmästä (Osuuspankkiryhmästä) käytetään eri termejä eri aikakausina. Ennen vuotta 1970 OP-ryhmää kuvataan termillä ”osuuskassajärjestö”, vuodesta 1970 alkaen taas nimi muuttui ”osuuspankkijärjestök-  
si”. Tultaessa 1990-luvulle, tutkimuskohteesta on puhuttu nimellä OP-ryhmä.

## **1.2. Pankit, instituutiot ja osuustoiminta johtamistutkimuksessa**

Tutkimuksen tarkasteluajanjakson alusta aina 1980-luvun alkuun asti suomalaiselle vähittäispankkijärjestelmälle oli keskeistä luottosäätely, jonka aikana pankkien rooli painottui pääasiallisesti otto- ja antolainaukseen. Erilaiset pankkeja koskeneet säännökset asetettiin suurelta osin Suomen Pankin ja eduskunnan toimesta. Myös pääomanliikkeet Suomen ja muiden valtioiden välillä olivat viranomaisten säännöstelemiä samalla, kun muun muassa verotusjärjestelmä rakennettiin rahoitusmarkkinoiden hallinnollista säätelyä tukevaksi. Suomessa harjoitetun kahlitun rahan (Tarkka, 1988) aikaisen talouspolitiikan taustalla oli ajatus markkinavoimien toimimattomuudesta yleensä ja rahoitusmarkkinoilla erityisesti. Tuolloin uskottiin, että vapaa markkinatalous johtaisi säätelöttömänä liian korkeaan korkotasoon ja sitä kautta liian alhaiseen investointitasoon. Tämän vuoksi yhteiskunnassa vallitsi krooninen pääomien niukkuus; rahan kysyntä ylitti rahan tarjonnan, mikä taas pakotti rahamarkkinoiden säätelyyn.

Suuret pankkitoimintaa koskettaneet muutokset käynnistyivät 1980-luvun alkupuolella. Keskeisessä asemassa organisaatiokentällä olivat pankkitoiminnan säätelyn purku ja sitä seurannut voimakas kilpailu markkinaosuuksista, pankkilainsäädännön uudistamisprosessi, pankkitekniikan nopea kehittyminen sekä Suomen elinkeinoelämän voimakas kansainvälistyminen valuuttasäännöstelyn purkautumisen myötä. Keskeisintä tässä oli pankkien perinteistä kilpailua rajoittavan säätelyn purkaminen. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty suomalaisia, erityisesti organisaatiotutkimukseen painottuneita pankkitutkimuksia, pyrittäessä ymmärtämään OP-ryhmää koskevaa kontekstia sekä taustoittamaan tutkimuksessa jäljempänä tarkasteltavaa kolmea kriittistä tapausta.

Taulukko 1. Eräitä väitöstutkimuksen kannalta keskeisiä suomalaisen pankkikontekstin liittyviä töitä

Vuosi	Teos	Kirjoittaja(t)	Julkaisija
1980	Pohjois-Suomen tuhot ja jälleenrakennus saksalaissodan 1944 - 1945 jälkeen	Ursin, M.	Lapin yliopisto
1988	Raha, inflaatio ja talouspolitiikka	Honkapohja, S. & Suvanto, A.	Helsingin yliopiston kansantaloustieteen laitos
1990	Suomen rahoitusmarkkinoiden kehitys 1980-luvulla	Pauli, R.	Suomen Pankki, A: 78
1991	Pankkien kilpailu Suomessa	Suominen, M.	Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, D-137
1995	Aate ja Raha	Kuusterä, A.	Otava
1995	Banking: An Industry in Structural Decline - Searching for New Strategies	Laine, P.	Tampereen yliopisto, A2-61
1995	Bank Managers' Agendas: Thoughts and Actions in a Crisis Situation	Myllys, K.	Tampereen yliopisto, A1-42
1996	Pankkiteoria ja pankkikriisi. Onko mitään opittavissa?	Kanniainen, V. & Stenbacka, R.	Helsingin yliopisto
1999	The Cooperative Bank Movement in Finland - The Role of Organisation Form in Solving Information and Enforcement Problems	Kuusterä, A.	The Finnish Journal of Business Economics
1999	Itsenäisiä ja itsepäisiä. Institutionaalinen näkökulma paikallisten säästöpankkien selviytymiseen pankkitoiminnan muutoksissa	Myllys, K.	Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, A-7
1999	Pankkitoiminnan sääätely ja pankkikriisit	Leppimäki, S.	Turun yliopisto
2001	How Cultures Interact in an International Merger: Case MeritaNordbanken	Säntti, R.	Acta Universitatis Tampereensis; 819
2002	Lähellä ihmistä: Osuuspankkitoiminta 100 vuotta	Kuusterä, A.	Otava
2004	Suomen Pankkiriisin taustatekijät, luonne ja kriisinhoito erityisesti säästöpankeissa	Lehtiö, S.	Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, A-1
2006	Suomen pankkiriisin alueellinen ulottuvuus: esseitä paikallisista toimijoista ja toteuttajista	Kangas, T.	Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, A-281
2006	The Development of the Finnish Banking Industry from a Partnership Perspective	Lähteenmäki, I.	Acta Universitatis Ouluensis, 23

Instituutiot sekä institutionalisoituminen ovat olleet yhteiskuntatieteissä vahvasti esillä ainakin 1800-luvun lopulta lähtien (Durkheim, 1895, [1938]), jolloin 'sosiaalisen faktan' käsite nousi esiin tutkittaessa yhteisöjen vakiintuneita toimintatapoja. Organisaatioiden merkitys yhteiskuntatieteissä tuli näkyväksi vasta 1930-luvun loppupuolelta (ks. Scott, 2001, 21). Organisaatioteoriassa instituutiot organisaation toiminnan selittäjänä korostuivat 1970-luvun loppupuolella (mm. Meyer & Rowan, 1977). Tällöin havaittiin, että institutionaalista organisaatioteoriaa voidaan hyödyntää organisaation ja laajemman institutionaalisen ympäristön välisen suhteen tutkimuksessa (Vit, 1996). Keskeistä institutionaalisisessa organisaationäkemyksessä ovat prosessit, joiden aikana organisaatiot omaksuvat, ylläpitävät ja muuttavat rakenteita sekä toimintatapoja saavuttaakseen legitimitetin aseman organisaatiokentällä (mm. Lawrence, 1999; Holm, 1995; Meyer & Rowan, 1977).

Taulukko 2. Eräitä väitöskirjoitusten kannalta keskeisiä institutionaalisen (organisaatio)teorian töitä

Vuosi	Teos	Kirjoittaja(t)	Julkaisija
1895	Rules of Sociological Method (1938)	Durkheim, E.	The Free Press
1902	Folkways: A Study of the Sociological Importance of Usages, Manners, Customs, Mores, and Morals	Sumner, W.	Ginn and Company
1906	Principles of Sociology, I - III	Spencer, H.	Harrison and Sons
1947	Legitimate Authority and Bureaucracy	Weber, M.	The Free Press
1949	TVA and the Grass Roots	Selznick, P.	University of California Press
1957	Leadership in Administration: A Sociological Interpretation	Selznick, P.	Harper & Row, Publishers
1958	Organizations	March, J. & Simon, H.	John Wiley & Sons, Inc.
1958	Environment as an Influence of Managerial Autonomy	Dill, W.	Administrative Science Quarterly
1960	Structure and Process in Modern Societies	Parsons, T.	The Free Press
1966	The Social Construction of Reality	Berger, P. & Luckman, T.	Doubleday Anchor
1971	The Theory of Organizations	Silverman, D.	Basic Books, Inc.
1977	The Effects of Education as an Institution	Meyer, J.	American Journal of Sociology
1977	The Role of Institutionalization in Cultural Persistence	Zucker, L.	American Sociological Review
1977	Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony	Meyer, J. & Rowan, B.	American Journal of Sociology
1983	The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields	DiMaggio, P. & Powell, W.	American Sociological Review
1985	The Spread of the Multidivisional Form Among Large Firms, 1919 - 1979	Flingstein, N.	American Sociological Review
1987	The Adolescence of Institutional Theory	Scott, W. R.	Administrative Science Quarterly
1987	Institutional Theories of Organizations	Zucker, L.	Annual Review of Sociology
1988	Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment	Zucker, L. (eds.)	Ballinger Publishing Company
1990	The New Institutionalism: What Can It Learn from the Old?	Jacoby, S.	Industrial Relations
1990	Institutions, Institutional Change and Economic Performance	North, D.	Cambridge University Press
1991	The New Institutionalism in Organizational Analysis	Powell, W. & DiMaggio, P. (eds.)	The University of Chicago Press
1991	Major Traditions of Economic Sociology	Swedberg, R.	Annual Review of Sociology
1992	Organizational Environments: Ritual and Rationality	Meyer, J. & Scott, W. R. (eds.)	SAGE Publications
1995	The Institutional Construction of Organizations	Scott, W.R. & Christensen, S.	SAGE Publications
1995	Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches	Suchman, M.	Academy of Management Review
1996	Institutionalism "Old" and "New"	Selznick, P.	Administrative Science Quarterly
1996	Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and The New Institutionalism	Greenwood, R. & Hinings, C.	Academy of Management Review
1997	The Legal Environments of Organizations	Edelman, L. & Suchman, M.	Annual Review of Sociology
1997	On the Virtues of the Old Institutionalism	Stinchcombe, A.	Annual Review of Sociology
1997	Isomorphism in Context: The Power and Prescription of Institutional Norms	Dacin, T.	Academy of Management Journal
1998	The Institutional Dynamics of International Political Orders	March, J. & Olsen, J.	International Organization
2001	Institutions and Organizations	Scott, W. R.	SAGE Publications
2006	Institutions and Institutional Work, in: Handbook of Organizations Studies	Lawrence, T. & Suddaby, R.	SAGE Publications

Vielä 1990-luvun alkupuolelle asti organisaatioteoreettisessa kirjallisuudessa instituutioita (ts. inhimillistä toimintaa ohjaavia järjestelmiä) pidettiin suhteellisen vakaina, pysyvinä sekä deterministisinä<sup>2</sup>. Näin siitäkin huolimatta, että itse institutionalisoitumisprosessi oli kuvattu jo 1960-luvulla (Berger & Luckmann, 1966 [1994]) sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tuotetuksi. Tässä katsonnassa yksilöt tuottavat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa symbolisia rakenteita, ja vuorovaikutuksen seurauksena näiden rakenteiden merkitys tulee yhteisesti jaetuksi. Nämä yksilöiden konstruoimat yhteiset merkitykset rakenteista saavuttavat objektiivisen luonteen (ts. yksilö kohtaa rakenteet ulkopuolisina), joka juurtuu yksilön tietoisuuteen sosialisointin kuluessa. Edellisellä ei toki tarkoiteta - ainakaan tässä työssä - sitä, että organisaatiot olisivat täysin vapaita valitsemaan tai/ja tuottamaan oman (sosiaalisen) todellisuutensa. Toimiessaan

<sup>2</sup> Tällä tarkoitetaan sitä, että instituutioiden katsottiin vaikuttavan toimijoihin melko "ennaltamäärävästi".

omassa organisaatiokentässään ne kohtaavat monia ympäristöstä nousevia paineita, jotka vaikuttavat organisaatioiden toimintaan sekä rakenteisiin samankaltaistavasti. Näitä ovat esimerkiksi toimintaa säätelevät säännöt, lainsäädäntö, poliittiset paineet, riippuvuus muista organisaatiosta (Pfeffer & Salancik, 1978, 51 - 54), sosiaaliset odotukset, sosiokulttuuriset normit (Goodstein, 1994), kulttuuriskognitiiviset tekijät (Scott, 2001) sekä organisaatiokentän vallalla olevat toimintatavat (Goodstein, 1994; Fligstein, 1985).

Taulukko 3. Eräitä väitöstutkimuksen kannalta keskeisiä samankaltaistumiseen ja institutionaalisiin paineisiin liittyviä töitä

Vuosi	Teos	Kirjoittaja(t)	Julkaisija
1983	The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields	DiMaggio, P. & Powell, W.	American Sociological Review
1993	Follow the Leader: Mimetic Isomorphism and Entry into New Markets	Haveman, H.	Administrative Science Quarterly
1993	Late Adoption of the Multidivision Form by Large U.S. Corporations: Institutional, Political and Economic Accounts	Palmer, D. & Jennings, P. D. & Zhou, X.	Administrative Science Quarterly
1993	Institutional Conditions for Diffusion	Strang, D. & Meyer, J.	Theory and Society
1994	How Much Is That Company Worth? Interorganizational Relationships, Uncertainty, and Acquisition Premiums	Haunschild, P.	Administrative Science Quarterly
1994	Institutional Pressures and Isomorphic Change: An Empirical Test	Slack, T. & Hinings, B.	Organization Studies
1996	Does Isomorphism Legitimate?	Deephouse, D.	Academy of Management Journal
1996	Financial Service Industry Mismanagement: Institutionalization and Conformist Strategy	Vit, G.	International Journal of Service Industry Management
1997	Modes of Interorganizational Imitation: The Effects of Outcome Salience and Uncertainty	Haunschild, P. & Miner, A.	Administrative Science Quarterly
1998	Organizational Adaptation to Institutional Change: A Comparative Study of First-order Change in Prospector and Defender Banks	Fox-Wolfgramm, S. & Hunt, J.	Administrative Science Quarterly
1999	The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism	Mizruchi, A. & Fein, L.	Administrative Science Quarterly
1999	Itsenäisiä ja itsepäisiä. Institutionaalinen näkökulma paikallisten säästöpankkien selviytymiseen pankkitoiminnan muutoksissa	Myllys, K.	Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, A-7
2002	The Dominance of Firm-level Competitive Pressures over Functional-level Institutional Pressures: The Case of the Finnish-based Forest Industry Firms	Laurila, J. & Lilja, K.	Organization Studies
2002	Institutionalizing Identity: Symbolic Isomorphism and Organizational Names	Glynn, M. & Abzug, R.	Academy of Management Journal
2004	Analyzing the Influence of Institutional, Organizational and Interpersonal Forces in Shaping Inter-Organizational Relations	Marchington, M. & Vincent, S.	Journal of Management Studies
2004	Institutional Pressures and Voluntary Environmental Behavior in Developing Countries: Evidence From the Costa Rican Hotel Industry	Riviera, J.	Society and Natural Resources
2007	The Legitimacy of Strategic Alliances: An Institutional Perspective	Dacin, T. & Oliver, C. & Roy, J.	Strategic Management Journal

Nämä institutionaaliset paineet toimivat yhdessä ja samanaikaisesti markkinoiden paineiden kanssa (Dacin, 1997). Itse asiassa tämä Dacinin korostama huomio paineiden samanaikaisuudesta on viime vuosina noussut esiin organisaatiotutkimuksessa, jossa on painotettu ulkoisten voimien yhtäaikaisen tarkastelun tarpeellisuutta (mm. Tsamenyi, Cullen & González, 2006; Kuisma, 2004; Laurila & Lilja, 2002; Deephouse, 1999).

Vasta noin viimeisen 15 vuoden aikana akateemisissa institutionaalista organisaatioteoriaa koskevissa keskusteluissa on noussut esiin näkemys organisaatiokentän toimijoiden mahdollisuudesta vaikuttaa strategisesti institutionaalisten paineiden aiheuttajiin ja instituutioihin (ks. Vermeulen, Uiterwijk & Zietsma, 2006; Lawrence & Suddaby, 2006; Lawrence, 2004; Lawrence, 1999; Barley & Tolbert, 1997; Oliver, 1991).

Taulukko 4. Eräitä väitöstitkimuksen kannalta keskeisiä instituutioihin vaikuttamiseen liittyviä töitä.

Vuosi	Teos	Kirjoittaja(t)	Julkaisija
1991	Strategic Responses to Institutional Processes	Oliver, C.	Academy of Management Review
1992	The Antecedents of Deinstitutionalization	Oliver, C.	Organization Studies
1994	Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work-Family Issues	Goodstein, J.	Academy of Management Journal
1995	The dynamics of Institutionalization: Transformation Process in Norwegian Fisheries	Holm, P.	Administrative Science Quarterly
1997	Individual Action and the Demand for Institutions	Zucker, L. & Darby, M.	The American Behavioral Scientist
1997	Actors and Institutions	Christensen, S & Karnoe, P. & Pedersen, J. & Dobbin, F.	The American Behavioral Scientist
1999	Institutional Strategy	Lawrence, T.	Journal of Management
2002	Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields	Greenwood, R. & Suddaby, R. & Hinings, C.	Academy of Management Journal
2002	Institutional Entrepreneurship in the Sponsorship of Common Technological Standards: The Case of Sun Microsystems and Java	Garud, R. & Jain, S. & Kumaraswamy, A.	Academy of Management Journal
2003	Liikkeenjohdollisten oppien ja organisaatiouudistusten maastouttaminen: talkasanana muutos	Tienari, J. & Vaara, E. & Ainamo, A.	Liiketaloustieteellinen aikakauskirja
2004	How Organizations Change: The Role of Institutional Support Mechanisms in the Incorporation of Higher Education Visibility Strategies, 1874 - 1995	Washington, M. & Ventresca, M.	Organization Science
2005	Understanding Strategic Responses to Institutional Pressures	Clemens, B. & Douglas, T.	Journal of Business Research
2006	Legitimacy, Interest Group Pressures and Change in Emergent Institutions: The Case of Foreign Investor and Host Country Governments	Heriz, W. & Zelner, B.	Academy of Management Review
2006	Institutions and Institutional Work, in: Handbook of Organizations Studies	Lawrence, T. & Suddaby, R.	SAGE Publications
2006	The Construction of Supporting Mechanism During Institutional Change: Founding of Chiropractic Schools in the U.S. 1896 - 2005	Patterson, K. & Washington, M.	EGOS 2006 - conference

Organisaatiokentän toimijoiden strategiset vastaukset institutionaalisiin paineisiin on käsitetty sekä strategiseksi valinnoiksi että ympäristön luomiksi osin pakottaviksi toimintamalleiksi (ks. Oliver, 1991). Organisaatioiden toimijat ovat toisin sanoen pakotettuja toimimaan tietyssä institutionaalisisessa sekä kilpailullisessa ympäristössä, ja toisaalta organisaatiot vaikuttavat ja osallistuvat niihin prosesseihin, joilla instituutioita rakennetaan, ylläpidetään ja muutetaan (ks. Meyer & Rowan, 1977; Berger & Luckmann, 1966 [1994]). Tässä työssä toimijoiden (yksilöt sekä kollektiivit) rooli nähdään aktiivisena samalla kun ymmärretään organisaatiot institutionaalisten paineiden kohteiksi (ks. Suddaby & Lawrence, 2006; Oliver, 1991).

Osuustoimintaan liittynyt institutionaalinen organisaatiotutkimus on ollut marginaalista<sup>3</sup>. Yleisemmin osuustoiminnan liiketaloustieteellisen tutkimuksen vähyyden syitä ovat muun muassa aiemmasta kirjallisuudesta taloudellisten ja ideologisten painotusten vastakkainasettelu, osuuskuntien markkinaosuuden lasku 1980-luvun loppua kohden, julkinen mielipide sekä osuuskuntien imagoon liittyvät ongelmat (mm. Spear, 2000; Michelsen, 1994).

Taulukko 5. Eräitä väitöstutkimuksen kannalta keskeisiä osuustoiminnan (liike)taloustieteelliseen tutkimukseen liittyviä töitä

Vuosi	Teos	Kirjoittaja(t)	Julkaisija
1970	The Market for "lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism (s. 498-499)	Akerlof, G.	Quarterly Journal of Economics
1989	Consumer Co-operatives in a Changing World (I & II)	Brazda, J. & Schediw, R. (a)	International Co-operative Alliance
1990	Economies of Scale and Scope in Thrift Institutions: The Case of Finnish Cooperative and Savings Banks	Kolari, J. & Zardkoohi, A.	Skandinavian Journal of Economics
1993	Evolutionary Development of Credit Unions	Amburgey, T. & Dacin, T.	University of Wisconsin-Madison
1994	A Time to Grow and a Time to Die: Growth and Mortality of Credit Unions in New York City, 1914 - 1990	Barron, D. & West, E. & Hannan, M.	American Journal of Sociology
1994	A Failed Institutional Transplant: Raiffeisen's Credit Cooperatives in Ireland, 1894 - 1914	Guinnane, T.	Explorations in Economic History
1995	The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach	Cook, M.	American Journal of Agriculture Economics
1996	Profitability of Credit Unions, Commercial Banks and Savings Banks: A Comparative Analysis	Kaushik, S. & Lopez, R.	The American Economist
1996	The Nature of Cooperative Values and Principles	Nilsson, J.	Annals of Public and Cooperative Economics
1997	Regional Organizations in the German Cooperative Banking system in the Late 19th Century	Guinnane, T.	Research in Economics
1997	The Strategic Development of Credit Unions	Ferguson, C. & McKillop, D.	John Wiley & Sons
1998	Why Danish Credit Co-operatives Were so Unimportant	Guinnane, T. & Henriksen, I.	Scandinavian Economic History Review
1999	Cooperative Firms in Theory and Practice	Hansman, H.	The Finnish Journal of Business Economics
1999	Future of Cooperatives: A Corporate Perspective	Holmström, B.	The Finnish Journal of Business Economics
2001	Organizational Principles for Co-operative Firms	Nilsson, J.	Scandinavian Journal of Management
2001	The Governance of Co-operatives under Competitive Conditions: Issues, Processes and Culture	Davis, P.	Corporate Governance
2001	Cooperatives as Information Machines: German Rural Credit Cooperatives, 1883 - 1914	Guinnane, T.	The Journal of Economic History
2002	Lähellä ihmistä: Osuuspankkitoiminta 100 vuotta	Kuusterä, A.	Otava
2004	Ownership Structure of Cooperatives as an Environmental Buffer	Nunes-Nickel, M. & Moyano-Fuentes, J.	Journal of Management Studies
2005	US Credit Unions: An Empirical Investigation of Size, Age and Growth	Goddard, J. & Wilson, J.	Annals of Public and Cooperative Economics
2005	An Investigation Into the Link Between UK Credit Union Characteristics, Location and Their Success	Ward, A. & McKillop, S.	Annals of Public and Cooperative Economics
2005	Financial Cooperatives. Structure, Conduct and Performance	McKillop, D.	Annals of Public and Cooperative Economics
2006	Strategic Moves and Organizations Survival in Turbulent Environments: The Case of Spanish Banks (1983 - 97)	Zuniga-Vicente, J. & Vicente-Lorente, J.	Journal of Management Studies

<sup>3</sup> Poikkeuksena Amburgey sekä Dacin (1993), Barron, West ja Hannan (1994), Guinnane (2001; 1997; 1994) sekä Cook (1995).



### 1.3. Tutkimusaukko, tavoitteet ja tutkimusongelmat

Osuustoiminnallinen organisoitumisen muoto yhdistettynä neoinstitutionaaliseen organisaatiotutkimukseen tarjoaa varsinkin tutkijan näkökulmasta mielenkiintoisen sekä merkityksellisen tutkimuskontekstin. Asiakasomisteiset osuuskunnat toteuttavat liiketoimintaansa paikallisesti ja hyödyntävät verkostoaan strategisesti mittakaavaetujen luonnissa. Tutkimuksellisesti mielenkiintoista on selvittää myös sitä, miten osuuskunnat - operoidessaan paikallisessa toimintaympäristössä - osallistuvat instituutioiden ylläpitoon (ts. olemassa olevien sosiaalisten rakenteiden säilyttämiseen) ja uudelleenmuotoiluun kilpailuasemansa parantamiseksi.

Tähän tarkasteluun neoinstitutionaalinen organisaatioteoria tarjoaa moniulotteisen ja teoreettisesti kestävä perustan (ks. Renzulli, 2005; Henisz & Zelner, 2005; McKee, Mills & Watherbee, 2005; Rao, 2004; Ketokivi & Schroeder, 2004). Tämä Durkheimin (1895, [1938]) töistä pohjaa hakeva organisaatioteoreettinen kehys keskittyy yrityksen ja sen toimintaympäristön väliseen vuorovaikutukseen organisaatioita samankaltaistavassa legitimititeetti-prosessissa. Vaikka väitöstutkimuksessa painottuikin institutionaalinen näkemys, työn empiirisessä osassa on tavoitteena löytää ja kuvata myös kilpailullisia paineita organisaatiokentän tasolla. Samalla vastataan tutkijoille esitettyyn haasteeseen koettaa yhdistää institutionaalista ja kilpailullista, paikoin ristiriitaistakin näkemystä yrityksen kehitystä ja muutosta tutkittaessa (vrt. mm. Kuisma, 2004; Laurila & Lilja, 2002; Deephouse, 1999). Samoin tutkimuksessa seurataan Slackin ja Hiningsin (1994) viitoittamaa näkemystä, jonka mukaisesti samankaltaistumiseen liittyviä prosesseja sekä siihen liittyviä dynamiikkoja tulee kuvata pitkäjäsenisillä kokonaisvaltaisesti.

Pitkäjäsenistutkimuksessa osuustoiminnallinen rahoitussektori tarjoaa mielenkiintoisen viitekehysten suomalaisen vähittäispankkisektorin tarkastelulle. Aiemmissa aihepiirin tutkimuksissa keskeisessä roolissa ovat olleet taloustieteellisen tarkastelun ohella säästöpankkeihin liittyneet organisaatioteoreettiset tutkimukset (mm. Kangas, 2006; Mylly, 1999; 1995; Kuusterä, 1995; Tainio, Korhonen & Santalainen, 1991; Tainio, Santalainen & Sarvikivi, 1991). Osuustoimin-

nallisten rahoituslaitosten liiketaloustieteellinen tutkimus sen sijaan on ollut Suomessa vähäistä.

Pelkistäen voidaan todeta, että väitöstutkimuksessa kuvataan sekä selitetään, miten osuuspankkien johto sekä luottamushenkilöt ovat käsittäneet osuustoiminnallisen pankin perustehävän ja sen parhaan toteuttamistavan historian varrella. Tarkastelujaksona on OP-ryhmä ja 1930-luvun jälkeinen aika painottuen kriittisiin ajanjaksoihin (vrt. Flanagan 1954). Tutkimuksen pitkä tarkasteluajanjakso (1939 – 2005) on valittu siksi, että 1930-luvun lopun jälkeen OP-ryhmä kehittyi voimakkaasti kyläkassoista pankeiksi. Myös aiemmissa pankkitutkimuksissa (ks. Tainio *et. al.*, 1991a) on korostettu tarvetta tutkia pankkeja aiempaa laajemmilla historiallisilla sekä tiettyyn kontekstiin sidonnaisilla aineistoilla. Näiden perustelujen johdosta tutkimuksen pitkä ajanjakso yhdistettynä osuustoiminnallisen organisoitumismuodon erityispiirteisiin tarjoaa pitkäikäisaineiston kautta tarkasteltuna mielenkiintoisen sekä merkityksellisen kontekstin. Institutionaalisen organisaatiotutkimuksen näkökulmasta tämä tutkimus tarkastelee lisäksi ulkoisen kriisin (ks. Lawrence, 1999; tässä tapauksessa sota) merkitystä organisaation toiminnalle. Tutkimus sovittaa myös yhteen yhteiskuntatieteen, kulttuurintutkimuksen ja liiketaloustieteen käsitteitä tavalla, joka on tutkimuksellisesti uutta.

Tutkimusongelma voidaan esittää seuraavasti:

*Miten asiakasomisteisten osuuskuntien johtajat ja hallinto henkilöt vastaavat institutionaalisiin sekä kilpailullisiin paineisiin ja pyrkivät vaikuttamaan organisaatiokenttäänsä instituutioihin organisaationsa kilpailuaseman parantamiseksi pankkisektorilla?*

Ongelmaan haetaan vastausta selvittämällä:

*1. Millaisia ovat olleet keskeisimmät kriittiset ajanjaksot kohdeorganisaation historiassa?*

*2. Millaisia institutionaalisia ja kilpailullisia paineita aineistosta käy ilmi keskeisten kriittisten ajanjaksojen aikana?*

*3. Millaisia strategioita kohdeorganisaation johto sekä hallintohenkilöt ovat toteuttaneet institutionaalisten ja kilpailullisten paineiden puristuksessa?*

*4. Miten kohdeorganisaation johto ja hallintohenkilöt ovat pyrkineet vaikuttamaan instituutioihin parantaakseen organisaationsa kilpailuasemaa organisaatiokentällä?*

Aineistona käytetään OP-ryhmässä tehtyjä haastatteluja sekä kirjallisia lähteitä. Haastatteluai-  
neisto on kerätty siten, että se a) edustaa laaja-alaisesti nykyistä sekä eläkkeelle siirtyneitä  
johtajia ja hallintohenkilöitä, b) on kerätty eri puolilta Suomea itsenäisistä osuuskunnista sekä  
keskusorganisaatiosta c) edustaa erikokoisia asiakasomisteisia osuuskuntia OP-ryhmässä. Kir-  
jallinen aineisto on kerätty pääosin Osuuspankkikeskuksen arkistoista (salaiset institutionaali-  
set lähteet [alkuperäiset pöytäkirjat ja tarkastuskertomukset] sekä julkiset institutionaaliset  
lähteet [mm. henkilöstölehdet]) sekä haastateltavien julkisista sekä henkilökohtaisista arkis-  
toista. Lisäksi kontekstin ymmärtämiseen liittyvää materiaalia on hankittu niin akateemisesta  
kirjallisuudesta kuin kohdeorganisaatiota käsittelevistä historiallisista sekä muista aiheeseen  
liittyvistä teoksista.

Tutkimuskysymyksiin vastaaminen on merkityksellistä niin akateemisesti kuin liikkeenjoh-  
dollisesti. Työn akateeminen kontribuutio liittyy asiakasomisteisten osuuskuntien päätöksen-  
teon kytkemiseen neoinstitutionaalisen organisaatioteoriaan, erityisesti paikalliseen legitimi-  
teettiin sekä instituutioiden ylläpitoon ja niihin vaikuttamiseen liittyviin kysymyksiin. Liik-  
keenjohdollisesti työ selkeyttää entisestään kohdeorganisaation historiaa strategisten valinto-  
jen näkökulmasta sekä saattaa eksplisiittiseen muotoon niitä instituutioihin vaikuttamisen kei-  
noja, joita osuuskuntien johtajat ja hallintohenkilöt ovat kilpailuedun luonnissa hyödyntäneet.

#### 1.4. Keskeiset käsitteet ja rajaukset

Keskeisiä käsitteitä tässä tutkimuksessa ovat instituutio, institutionalisoituminen, institutionaalinen paine, strategia, organisaatiokenttä, legitimizeetti, kriittinen tapaus, paikallisuus sekä asiakasomisteinen osuuskunta. Seuraavaksi määritellään kukin avainkäsite myöhemmän analyysin perustaksi

*Instituutiolla* tarkoitetaan niitä jaettuja sääntöjä ja esimerkkejä, jotka identifioivat sosiaaliset toimijat sekä niiden tarkoituksenmukaisen toiminnan (Barley & Tolbert, 1997). Ne ovat sosiaalisesti konstruoituja, rutiininomaisesti uudelleentuotettuja, varsin pysyviä sääntöjen järjestelmiä (ks. Scott, 2003; Jepperson, 1991, 149). Ne koostuvat moniulotteisista regulatiivisista, normatiivisista sekä kulttuuris-kognitiivisista komponenteista, jotka vähentävät toimijoiden (organisaatioiden) kokemaa epävarmuutta sosiaalisessa toiminnassa (ks. Scott, 1995, 33). Instituutiot myös yhdistävät menneisyyden, nykyisyyden sekä tulevaisuuden tavalla, joka tekee mahdolliseksi nähdä historia jatkuvasti laajentuvaksi tarinaksi instituution evoluutiosta (North, 1990, 1-4; 118).

*Institutionalisoituminen* ymmärretään tässä tutkimuksessa dynaamiseksi, jatkuvaksi prosessiksi (ks. Barley & Tolbert, 1997), jonka kautta organisaation muodolliset rakenteet tulevat hyväksytyiksi ja legitimoivat siten organisaation sekä sen toiminnan (Tolbert & Zucker, 1983). Berger ja Luckmann (1966, [1994]) osoittavat institutionalisointiprosessin koostuvan kolmesta vaiheesta: ulkoistamisesta, objektivoitumisesta sekä sisäistämisestä. Ulkoistamisessa yksilöt tuottavat symbolisia rakenteita sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jonka seurauksena näiden rakenteiden merkitys tulee yhteisesti jaetuksi. Objektivoituminen ymmärretään prosessiksi, jossa yksilöiden konstruoimat yhteiset merkitykset rakenteista saavuttavat objektiivisen luonteen (ts. yksilö kohtaa rakenteet ulkopuolisina, esim. lainsäädäntö). Sisäistäminen taas viittaa prosessiin, jossa objektivoitunut sosiaalinen maailma juurtuu yksilön tietoisuuteen sosialisoinnin kuluessa.

*Institutionaaliset paineet* saavat organisaatiossa aikaan muospaineita sekä siihen liittyvää toimintaa (ks. Dirsmith, Fogarty & Gupta, 2000), joka todennäköisesti johtaa samankaltais-

tumiseen muiden organisaatiokentän toimijoiden kanssa. (mm. DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Tämän vuoksi organisaation selviytymistodennäköisyys kasvaa. (Zucker, 1977). Institutionaalisia paineita luovat muun muassa organisaatioiden toimintaa ohjaavat säännöt, lainsäädäntö, yleiset normit, sosiaaliset odotukset, omistajat, asiakkaat, henkilöstö, järjestöt, media, julkinen mielipide, poliittiset toimijat sekä organisaatiokentällä vallalla olevat toimintatavat (mm. Riviera, 2004; Scott, 2001; Holm, 1995; Goodstein, 1994; Fligstein, 1985).

*Strategialla* ymmärretään tässä työssä joukkoa toimenpiteitä, joiden avulla osuuskunta joko tietoisesti tai vahingossa on kehittänyt resurssiaan ja kyvykkyyksiään sekä käyttänyt niitä tuotteiden tai palveluiden tuottamiseen sellaisella omistajien määrittämällä ja hyväksymällä tavalla, jota omistajajäsenet, asiakkaat sekä muut keskeiset sidosryhmät pitävät arvokkaana (vrt. Grant, 2005; Mintzberg & Waters, 1985). Strategia luo osuuskunnalle voimavaroja, jotka ovat ainutlaatuista tai vähintään harvinaislaatuista sekä keinot uudistaa kilpailuetujensa lähteitä toimintaympäristön muuttuessa (vrt. Haberberg & Rieple, 2001). *Yritysstrategialla* taas tarkoitetaan organisaation toimijoiden valintaa siitä, missä liiketoiminnassa yritys on mukana (mm. tuotteiden, maantieteellisten alueiden tai vertikaalisen integraation näkökulmasta). *Liiketoimintastrategia* (ts. kilpailustrategia) taas pitää sisällään sen, miten organisaatio pyrkii kilpailemaan yritysstrategiaassaan valitsemissa liiketoiminnoissa (Grant, 2005).

Koska kyseessä on historiaan painottuva liiketaloustieteellinen työ, strategiaa on mahdollista tarkastella mallina (*pattern*, Mintzberg, 1987). Tällöin strategia ymmärretään jo tapahtuneeksi ilmiöksi (ts. kuvaukseksi siitä, millaiset jalanjäljet jäivät lumihankeen). Strategisen johtamisen koulukuntien (ks. Mintzberg & Lampell, 1999) näkökulmasta tarkasteltuna tämä väitöstyö sijoittuu konfiguraatio-koulukuntaan<sup>4</sup>. Keskeistä tässä strategisessa näkökulmassa on organisaation sisäisten prosessien käsittäminen osin rationaalisiksi (*rational*) ja osin vähemmän ra-

---

<sup>4</sup> Configuration School. Samaan koulukuntaan Mintzberg ja Lampell (1999) sijoittavat mm. taloushistorioitsija Chandlerin (mm. 1990). Ajatus koulukuntajaottelussa on jakaa näkemykset sisäisen ja ulkoisten ympäristön suhteen siten, että esimerkiksi Ansoffin (1965) suunnittelu-koulukunta pitää ulkoista toimintaympäristöä täysin kontrolloitavissa ja organisaation sisäistä maailmaa täysin rationaalisena. Taas esimerkiksi oppimiseen liittyvä koulukunta sijoittuu toiseen ääripäähän, jossa ulkoinen toimintaympäristö on melko ennustamaton ja sisäiset prosessit vähemmän rationaalisia.

tionaaliseksi (*natural*). Toimintaympäristöä tämä näkemys pitää osin kontrolloitavissa olevana, osin taas kontrolloimattomana.

*Organisaatiokenttä* koostuu niistä toimijoista (keskeiset toimittajat, kuluttajat, toimintaa säätelevät viranomaiset, muut samanlaisia tuotteita ja palveluja tuottavat organisaatiot), jotka muodostavat tunnistettavan institutionalisoituneen toiminnan alueen (ks. Suarez & Oliva, 2005; Lawrence, 1999; DiMaggio & Powell, 1983). Organisaatiokenttä voidaan nähdä samanaikaisesti sekä teknisenä että institutionaalisenä (kentistä, Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2007; Grant, 2005; Scott & Meyer, 1991, 122 – 123). Toimijoiden muodostamat käsitykset organisaatiokentän toimijoista ja sen rajoista ovat keskeisiä määritettäessä itse kenttää ja toiminnan perusteena olevia logiikoita (vrt. Spender, 1989). Erityisesti organisaatiokenttien rajat vaikuttavat DiMaggion (1991) mukaan muun muassa siihen, kuinka organisaatioiden toimijat valitsevat kilpailuun liittyvät mallit ja strategiat, mihin he keskittävät kenttää koskevan merkityksellisen tiedon keräämisen, mihin organisaatioihin omaa toimintaa ja rakenteita verrataan sekä mistä henkilöstö yritykseen hankitaan (vrt. DiMaggio, 1991).

*Legitimiteettiä* määriteltäessä väitöstutkimuksessa nojataan Suchmanin (1995, 574) kuvaukseen, jonka mukaan ”*legitimiteetti on yleinen havainto tai oletus siitä, että tietyt toimenpiteet ovat haluttuja, soveliaita tai tarkoituksenmukaisia jonkun sosiaalisesti konstruoidun normi-, arvo- tai uskomusjärjestelmän näkökulmasta*”. Käsite liittyy hyvin läheisesti institutionaaliseen organisaatioteoriaan sekä samankaltaistumiseen. Kuten DiMaggio ja Powell (1983; ks. myös Meyer & Rowan, 1977) esittävät, organisatorinen samankaltaistuminen eri mekanismin kautta lisää organisaation legitimiteettiä ja selviämisen todennäköisyyttä. Yksinkertaistettuna, institutionaalisen näkökulman mukaan organisaatioiden toimijoiden on legitimoidakseen itsensä organisaatiokentällä toimittava samankaltaisesti muiden toimijoiden kanssa (ks. Chen & Hambrick, 1995).

*Kriittisellä tapauksella*<sup>5</sup> tarkoitetaan tässä tutkimuksessa organisaation toiminnan kannalta keskeistä tapahtumaa (vrt. Koistinen, 2003, 75 - 77, 170) organisaation toimijoiden näkökulmasta. Kriittinen tapaus määrittyy Gilbertin ja Morriksen (1995) esittämän neljän kokonaisuuden kautta. Tapahtumien on liityttävä kohdeorganisaation toimintaan. Luonteeltaan ne voivat olla joko negatiivisia (olemassaoloa uhkaava kriisi; ks. Ristilehto, 2004, 35 - 39) tai positiivisia (poikkeuksellisen menestyksellä ajanjakso) ja ajallisesti toisistaan erotettavissa. Hyödynnettäessä kriittisiä tapauksia ilmiön kuvaamisessa keskeistä on lisäksi haastateltavan omakohtainen kokemus tapahtuneesta sekä se, että tapahtumasta on saatavilla riittävästi lähdeaineistoksi kelvollista materiaalia (ks. Gilbert & Morris, 1995).

*Paikallisuuden* käsite voidaan Byrnen (2001) mukaan määritellä tietyn fyysisesti ja maantieteellisesti rajatun alueen sisäisten taloudellisten ja sosiaalisten instituutioiden väliseksi vuorovaikutukseksi. Lisäksi paikallisuutta voidaan tarkastella niin tapahtumapaikan kuin paikan merkityksenkin kautta (ks. Agnew, 1987). Tapahtumapaikkaan kuuluvat sekä rakennettu että sosiaalinen ulottuvuus (vrt. Berger & Luckmann, 1966, [1994]) ja paikan merkitykseen taas liittyvät tulkitsijan subjektiiviset tuntemukset tietystä paikasta. Paikan (ja paikallisuuden) käsitteeseen kuuluvat toisin sanoen maantieteellisen ulottuvuuden lisäksi kulttuurinen ja sosiaalinen merkitys (ks. Cox, 1998).

*Asiakasomisteinen osuuskunta* ymmärretään tutkimuksessa osuuskuntalain mukaisesti jäsentensä ääni ja henkilö -periaatteen mukaan omistamaksi liiketoimintaa harjoittavaksi organisaatioksi, jonka toiminta perustuu vapaaehtoiseen jäsenyyteen. Osuuskunnan jäsenmäärää ja osuuspääomaa ei myöskään ole ennalta määrätty. Asiakasomisteisen osuuskunnan tavoitteena on toimia omistajiensa taloudenhallinnan välineenä sekä edistää niin omistajajäsentensä taloudellista kuin osuuskunnan ja sen omistajien paikallisen toimintaympäristön menestymistä.

---

<sup>5</sup> Kriittiset tapaukset (*critical incident*, Flanagan, 1954) on aiemmassa akateemisessa kirjallisuudessa liitetty oppimisprosesseihin erityisesti koulutuksen ja terveydenhuollon osa-alueilla. Vaikka tässä tutkimuksessa ei ole hyödynnetty perinteistä kriittisen tutkimuksen prosessia, on menetelmällä, näkökulmalla sekä toimijoiden roolin korostamisella tässä tutkimuksessa hyvin läheinen liittymäkohta kriittisten tapauksien tekniikkaan (CIT, *critical incident technique*; Flanagan, 1954)

Väitöstutkimuksessa keskitytään kuvaamaan osuustoiminnallisen pankkiryhmän kohtaamia institutionaalisia ja kilpailullisia paineita sekä tarkastellaan niitä strategisia vastauksia (Oliver, 1991) ja instituutioihin vaikuttamisen tapoja (Lawrence, 1999), joiden valossa organisaation toimijat ovat pyrkineet parantamaan organisaationsa kilpailuasemaa organisaatiokentällä. Organisaatiokentän toimijoiden vertailun lisäksi tässä yhteydessä rajataan tietoisesti kilpailullisen ulottuvuuden roolia, minkä vuoksi tutkimuksessa ei käsitellä monipuolisesti aiheeseen liittyviä teoreettisia kysymyksiä tai kuvata ja tuoda empiirisesti esiin esimerkiksi OP-ryhmän geneerisiä strategioita (ks. Porter, 1980). Keskittymisellä yhteen toimialaan on rajattu pois eri toimialojen mahdollisesti toisistaan poikkeavien ansaintamalleihin liittyvät tekijät.

Työssä rajaudutaan OP-ryhmän strategisen tason tarkasteluun, jolloin operatiivista ja taktista toimintaa kohdeorganisaatiossa ei tarkastella. Samoin tarkastelu rajataan organisaation ylimpään johtoon (ks. Tienari, Vaara & Ainamo 2003; osin institutionaalista organisaatioteoriaa [Selznick, 1957] hyödyntänyt pankkitutkimus), jota perustellaan asiakasomisteisten osuus kuntien johdon korostuneella valta-asemalla (Spear, 2004).

Organisaatiokentällä keskitytään ainoastaan yhden pankkiryhmittymän, OP-ryhmän johtajien sekä hallintohenkilöiden strategisiin vastauksiin sekä instituutioihin vaikuttamiseen. Tällä rajataan tutkimuksen ulkopuolelle organisaatiokentän (ks. DiMaggio, 1991) muutosten, sen kehityspolkujen ja vallitsevien instituutioiden muutosprosessien (ks. esim. Seo & Creed, 2002) kuvaus sekä muiden toimintaympäristön organisaatioiden toiminnan kuvaus. Lisäksi työssä rajataan ulkopuolelle paikallisten OP-ryhmään kuuluvien itsenäisten osuuspankkien toiminnan yksityiskohtainen tarkastelu ja keskitytään siis ryhmätasoiseen analyysiin. Tätä rajausta perustellaan sillä, että työssä hyödynnettävän neoinstitutionaalisen organisaatioteorian voidaan katsoa soveltuvan paremmin suurten linjojen ymmärtämiseen (ks. Dacin, 1997).

Mitä hyödynnettävän teorian rajauksiin tulee, työssä keskitytään pääasiallisesti vain institutionaaliseen organisaatioteoriaan (Greenwood & Hinings, 1996). Tämä merkitsee sitä, että tarkastelussa jätetään vähemmälle huomiolle taloustieteiden sekä valtio-opin institutionaaliset painotukset niin teoreettisessa viitekehityksessä kuin ilmiön empiirisessä tarkastelussakin. Ra-



jausta voidaan perustella tieteenalaan liittyvien sekä tutkimusekonomisten syiden lisäksi mahdollisuudella tarkastella tuloksia aiempien tutkimusten valossa, koska institutionaalista teoriapohjaa on jo aiemmin sovellettu osin paikallisesti organisoituneihin rahoituslaitoksiin (säästöpankit, Myllys, 1999) sekä tuottajaosuuskuntiin (Cook, 1995).

### **1.5. Tutkimusmenetelmät, aineistot ja analyysi**

Seuraavaksi käydään lyhyesti läpi tutkimusmenetelmiin, aineistoon sekä aineiston analysointiin ja luotettavuuteen liittyviä keskeisiä seikkoja. Yksityiskohtaisemmin tässä väitöstutkimuksessa hyödynnettyä metodologista pohdintaa on esitetty tutkimusmenetelmiä käsittelevässä luvussa neljä.

#### *1.5.1. Laadullinen historiantutkimus*

Väitöstutkimus sijoittuu laadulliseen tutkimusotteeseen (mm. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen, 2005; Denzin & Lincoln, 2000; Alasuutari, 1999), jossa tutkimuksen tulokset perustuvat pääosin ei-tilastolliseen päättelyyn. Laadullisessa tutkimuksessa painotetaan tutkimuskokonaisuuden ominaisuuksia, siihen liittyviä prosesseja sekä toimijoiden tuottamia merkityksiä, joiden kokeellinen mittaaminen on haasteellista määrän, suuruuden, voimakkuuden tai yleisyyden perusteella (Denzin & Lincoln, 2000, 8). Kuten Grönfors (1982, 11 - 12) on todennut, laadullinen tutkimus soveltuu vähän tunnettujen ja/tai vaikeasti lähestyttävien sosiaalisten ilmiöiden tutkimukseen. Laadullinen tutkimusmenetelmä on valittu tämän väitöstyön menetelmäksi, koska juuri sen avulla pystytään parhaiten vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Myös keskeisessä asemassa olevan asiakasomisteisen osuuskunnan institutionaalisen vuorovaikutuksen tutkiminen sopii hyvin edelliseen laadullisen tutkimuksen määritelmään erityisesti siksi, että aihetta on tutkittu vähän.

Tämä tutkimus on luonteeltaan historiallinen, käsittäen vuodet 1939 - 2005. Historiantutkimus, joka on suomalaisessa johtamistutkimuksessa yleistynyt erityisesti 1990-luvulta lähtien (ks. Keso, 1999, 11), on lähestymistapa, jonka avulla - yksinkertaistetusti - pyritään ymmärtämään ja selittämään menneitä tapahtumia. Laadullisessa historiantutkimuksessa korostuu tulkitsijan rooli, jonka vuoksi tutkimus ei ole täysin objektiivista ja arvovapaata. Subjektiviisuuden olettamasta huolimatta menetelmä vaatii tutkijaa tekemään oikeutta tutkimuksen kohteena oleville toimijoille sekä asioille (Kalela, 2000). Tällöin korostuu niin sanottu yhteensopivuusperiaate, jolla tarkoitetaan sitä, että esitetty väite historiasta on ”tosi”, kun se on sopusoinnussa muiden asiasta esitettyjen väitteiden kanssa (Kalela, 2000, 144 - 145). Historiaan painottuvassa organisaatiotutkimuksessa on siis huomioitava ”oikeaan tietoon” pääsemisen rajoitteet sekä pyrkimys sijoittaa saatu informaatio asianmukaiseen yhteyteen.

### *1.5.2. Historiallinen aineisto*

Aineistonkeräämisen osalta kiinnitettiin erityistä huomiota totuudenmukaisen kuvan saamiseen tutkimuskohteesta (Koskinen, *et. al.*, 2005, 136 - 137; Dahl, 1971) huomioiden erityisesti tutkimuksen pitkä aikajänne (66 vuotta) sekä osuustoiminnallisen organisaation erityispiirteet. Tutkimuksessa käytettävä aineisto koostuu 57 haastattelusta, organisaation toimintaa kuvaavasta kirjallisesta materiaalista sekä toimialan ja kontekstin ymmärtämiseen liittyvästä akateemisesta ja ei-akateemisesta materiaalista. Kyseessä on siis aineistotriangulaatio.

Ennen tutkimushaastatteluja asiakasomisteiseen vähittäispankkitoimintaan syvennyttiin tutustumalla historiikkeihin ja henkilöstölehtiin sekä keskusteluilla että kyselyllä kymmenen osuuspankkiryhmässä työskentelevän johtajan kanssa syksyn 2003 sekä kevään 2004 aikana. Tutkimuskontekstin ymmärrykseen painottunut vaihe osoitti, että haastatteluaineiston valitsemisessa käytettävä menetelmä tulisi olemaan niin sanottu lumipallomenetelmä (ks. Duerr, 2004, Greenwood *et. al.*, 2002). Tässä menetelmässä haastateltavia henkilöitä pyydetään nimeämään muita tutkimukseen soveltuvia henkilöitä, joilla on omakohtaista kokemusta sekä tietoa tutkimuskohteesta ja ilmiöstä.

Kesällä 2005 laadittiin yhteistyössä OP-ryhmän asiantuntijan kanssa lista henkilöistä, jotka a) olivat työskennelleet tai työskentelivät OP-ryhmässä, b) joilla oli omakohtaista kokemusta ja tietoa tapahtumista ja c) jotka olivat muutoinkin kykeneviä ja halusivat osallistua haastattelututkimukseen. Henkilöt rajattiin ylimpään luottamus- ja toimivaan johtoon, koska institutionaalisen ja kilpailullisten paineiden ollessa intensiivisiä sekä moninaisia, juuri tällä ryhmällä voidaan katsoa olevan parhaat edellytykset valaista tutkimusongelman liittyviä kysymyksiä.

Haastateltavia etsittäessä tavoitteena oli taata riittävä edustus niin toimivan- kuin luottamusjohtoon osalta. Samoin valinnassa huomioitiin tutkimuskohteen rakenteesta johtuva paikallisuus sekä eri alueiden ominaispiirteet. Haastattelujen yhteydessä haastateltavia pyydettiin nimeämään niitä henkilöitä, jotka olivat tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta keskeisiä aiemmin esitetyt kriteerit huomioiden. Yhteensä 57 haastattelua nostivat esiin OP-ryhmän historiasta 74 henkilöä, jotka olivat osallistuneet merkittävien strategisten päätösten tekemiseen vuosien 1939 - 2005 välisenä aikana. Näistä henkilöistä haastateltiin kaikki ne, jotka saivat yli kolme mainintaa ja jotka suostuivat haastatteluun tavoitettaessa.

Tutkimuksessa käytetyt kirjalliset aineistot koostuvat Dahlin (1971) jaottelun mukaan julkisista institutionaalisista lähteistä, salaisista institutionaalisista lähteistä, julkisista henkilökohtaisista lähteistä sekä eräiden tapausten osalta salaisista henkilökohtaisista lähteistä. Salaiseksi luokiteltuja aineistoja on käytetty ainoastaan lähteiden totuudenmukaisuutta selvitetessä eikä niitä ole julkaistu tässä tutkimuksessa millään tavalla. Kirjalliset aineistot ovat fakthanäkökulmaan painottuvassa tutkimuksessa merkittävä luotettavuuden lähde, sillä niihin tutustumalla voidaan tarkastaa haastateltujen kertomuksia kriittisten jaksojen omassa ajassa ja kontekstissa. Lisäksi ne tuovat esiin myös taustoja erityisesti organisatoristen muutosten, strategisten painopisteiden valinnan ja taloudellisen informaation kautta.

### 1.5.3. Aineiston analysoinnista ja luotettavuudesta

Historian painottaminen organisaatiotutkimuksessa asettaa haasteensa aineiston analysoinnille. Positivistisen näkemyksen mukaan historian tutkimuksen tavoitteena on antaa selitys eri ilmiöille, mikä korostaa faktojen merkitystä sekä tieteen objektiivisuutta (ks. Alasuutari, 1999). Relativistinen näkemys taas lähtee objektiivisuuden saavuttamisen mahdottomuudesta, jolloin tutkijan tulee perustella tutkimuksen eri vaiheissa tekemänsä (arvo)valinnat<sup>6</sup>. Tässä työssä asetetaan aineiston tulkinna Schultzin ja Hatchin (1996) esittämän vuorovaikutus - lähestymistavan (*paradigm interplay*) kannalle, jonka avulla voidaan hahmottaa eri näkemysten vastakohtia, yhtäläisyyksiä, vuorovaikutussuhteita ja jännitteitä. Tosin korostettakoon, että tässä väitöstutkimuksessa objektiivisuutta pidetään tutkimuksellisena ihanteena ja sitä tavoitellaan siitäkkin huolimatta, että täydelliseen objektiivisuuteen ei päästä.

Tutkimuksen luonne on osin kuvaileva (asiakasomisteisen osuustoiminnallisen organisaation institutionaalinen toiminta) ja osin selittävä (miten osuuskunnan toimijat ovat pyrkineet vastaamaan institutionaalisiin paineisiin sekä vaikuttamaan paineiden aiheuttajiin kilpailuasemansa parantamiseksi). Työn luonne näkyy erityisesti haastatteluaineistossa, jonka keräämisessä käytetty teemoittainen kysymysrunko (ks. liite 1) laadittiin siten, että haastateltavien oli itse konstruoitava mielestään merkitykselliset kriittiset tapahtumat, jonka jälkeen tutkijan tehtävänä oli lisäkysymysten avulla selvittää kilpailuaseman parantamiseen liittyviä seikkoja.

Haastattelut litteroitiin ja koodattiin Atlas.Ti-analysointiohjelmaan. Vastaukset teemoiteltiin ja jaettiin hallinnosta, paikallisten osuuspankkien johdosta, keskusorganisaation johdosta ja asiantuntijasta<sup>7</sup> koostuviin ryhmiin. Ryhmäjaon tavoitteena oli mahdollistaa osuustoiminnan erityispiirteisiin liittyvä tarkastelu. Materiaalin analysointi aloitettiin haastatteluaineistosta, jonka jälkeen haastattelujen oikeellisuutta tarkastettiin kirjallisten aineistojen valossa. Kirjallisesta aineistosta liitettiin tutkimukseen myös lisää kuvailevaa ja selittävää materiaalia.

---

<sup>6</sup> Reflektiosta työn epilogissa.

<sup>7</sup> Työhön haastateltiin kaksi kertaa yhtä akateemista (osuus)pankkitoiminnan asiantuntijaa.

Kun kriittiset tapaukset oli käyty läpi, saatua analyysia verrattiin OP-ryhmästä tehtyihin historiateoksiin (Kuusterä, 2002; Blomstedt, 1978; Hyvönen, 1945) sekä eräisiin paikallista osuuspankeista tehtyihin historiikkeihin (mm. Mauranen, 2006; Jalas, 2005; Jern, 2005; Eronen, 2004; Ruuskanen, 2004), kirjeisiin, henkilökohtaisiin kirjeisiin sekä haastateltavien toimittamiin mediateksteihin, jotta mahdollisia virheellisiä tulkintoja olisi lopullisessa tekstissä mahdollisimman vähän. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta lisättiin sillä, että kaksi OP-ryhmän johtajaa tarkasti työn empiirisen osan ja esittivät muutamiin työssä ilmenneisiin asiavirheisiin korjausehdotuksia.

Edellä kuvatulla monipuolisella sekä -ulotteisella aineistotriangulaatiolla korostettiin analysointiprosessin sekä tutkimustulosten luotettavuutta ja uskottavuutta. Todettakoon kuitenkin, että koska tutkimuksen tarkastelutasona on OP-ryhmä, voivat yksittäisten, paikallisten osuuspankkien tulkinnat eri kriittisistä tilanteista olla erilaisia tai eri tavalla painottuneita.

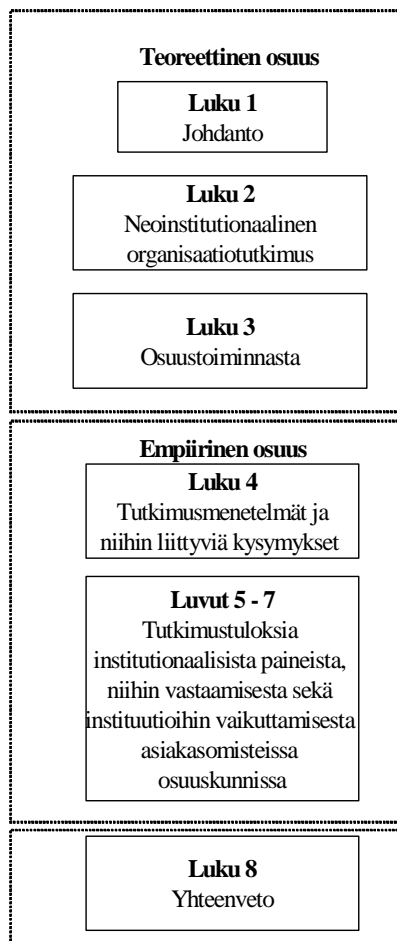
## **1.6 Väitöstyön rakenne**

Väitöstyö koostuu kahdeksasta luvusta (Kuva 1). Johdannossa käsitellään sitä, miksi aihe on liiketaloustieteellisen tutkimuksen arvoinen. Ensimmäisessä luvussa käydään lyhyesti läpi tutkimusongelmaan liittyvä keskeinen kirjallisuus sekä sen kehityspotut, tutkimusongelma, käsitteet, rajaukset sekä laadulliseen historiatutkimukseen liittyvät metodologiset valinnat.

Väitöstyön luku kaksi kuvaa institutionaalisen organisaatioteorian kehitystä ja lyhyesti sen suhdetta talous- ja valtiotieteiden institutionalismikeskusteluun. Luvussa painotetaan tutkimusongelman mukaisesti institutionalisoitumista, instituutioiden välittäjiä, sen eri ulottuvuuksia sekä samankaltaistavia paineita. Vaikka teoreettisen viitekehyksen painotus on organisaation kohtaamisissa institutionaalisisissa paineissa, sen tavoitteena on lisäksi tuoda esiin voimistunutta keskustelua instituutioihin vaikuttamisesta.

Tutkimuksen luku kolme kuvaa osuuskuntiin liittyvää akateemista keskustelua, jossa tuodaan nykytilan lisäksi esiin osuustoimintaan liittyviä yleisperiaatteita, kritiikkiä sekä asiakasomisteisen osuuskunnan erityispiirteitä omistajan arvoa maksimoivana organisaationa. Luvun viimeisessä kappaleessa kytketään toisiinsa keskustelu institutionaalisesta teoriasta sekä osuustoiminnasta.

Luku neljä käsittelee tutkimusmenetelmiä, aineistoa sekä asiakasomisteista kontekstia. Aluksi esitellään laadullisen tutkimuksen erityispiirteitä sekä organisaatiotutkimuksen paradigmojen sovellettavuutta tähän tutkimukseen. Päähuomio kiinnitetään väitöstutkimuksessa keskeisessä roolissa olevaan historiantutkimukseen. Samalla esitellään yksityiskohtaisesti aineistonkeruuseen sekä analyysiin liittyviä vaiheita sekä kuvataan suomalaisen osuuskassajärjestön keskeiset kehityspolut vuosien 1902 – 1939 väliseltä ajalta. Lopuksi esitetään lyhyesti tutkimuksen kohteena olevan OP-ryhmän tutkimusajankohdan organisaatio.



Kuva 1. Väitöstutkimuksen rakenne

Luvut viisi, kuusi sekä seitsemän koostuvat kolmesta kriittisestä tapauksesta. Ne kuvataan teoreettisessa viitekehyksessä käsitellyn mallin avulla ja kuvausten lisäksi esitetään analyysiä OP-ryhmän kohtaamista paineista, niihin liittyvistä strategisista vastauksista sekä instituutioihin vaikuttamista. Luvut viisi, kuusi ja seitsemän pitävät siis sisällään kriittisten tapauksien kuvauksen sekä selittämisen.

Luku kahdeksan muodostaa tutkimuksen yhteenveto-kappaleen, jossa tehdään yleiskatsaus väitöstutkimukseen sekä esitetään tutkimuksen tulokset. Samalla tuodaan esiin tutkimuksen rajoitukset ja kritiikki sekä esitetään tutkimuksen aikana esiin nousseita jatkotutkimusaiheita.

## 2. INSTITUUTTIOT ORGANISAATIOTEORIASSA

Luku kaksi rakentuu väitöstyössä hyödynnettävän teoreettisen viitekehyksen tarkastelun ympärille painottaen toimijoiden roolia. Ensimmäinen osa käsittelee organisaatioiden ja instituutioiden vuorovaikutuksesta käytävää keskustelua<sup>8</sup>. Sen jälkeen tuodaan esiin institutionaalisen organisaatioteorian juuria painottaen neoinstitutionaalisen organisaatioteorian syntyä.

Historiallisen katsauksen jälkeen tarkastellaan organisaatioiden toimintaympäristöä, organisaatiokenttää, dynaamisena institutionaalisenä sekä teknisenä kokonaisuutena. Tämän jälkeen tuodaan esiin organisaatioiden toimijoiden näkökulmaa painottaen institutionalisoitumiseen liittyviä prosesseja, jotka vaikuttavat samankaltaistavasti toimijoiden käyttäytymiseen sekä organisaation rakenteisiin. Tämä toteutetaan tuomalla esiin niitä pakottavia, normatiivisia sekä jäljitteleviä paineita, joiden kohteena legitimizeerattavia tavoittelevat toimijat ovat organisaation strategiaan toteuttaessaan.

Teoreettisessa tarkastelussa ei rajauduta esittämään organisaatioiden toimijoita passiivisina, ympäristöönsä ainoastaan sopeutuvina henkilöitä, vaan työssä tuodaan esiin asiakasomisteisen osuuskunnan toimijoiden strateginen rooli. Organisaatiokentän toimijan katsotaan tässä työssä siis olevan yhtäaikaisesti osa organisaatiokenttää, kentän aiheuttamien erilaisten paineiden kohde sekä kykenevä vaikuttamaan organisaatiokentän paineiden aiheuttajiin.

### 2.1. Organisaatiot rationaalisina, luonnollisina ja avoimina järjestelminä

Organisaatioteoreetikot ovat eri aikoina painottaneet organisaatioita joko rationaalisina tai luonnollisina (*natural*) sekä suljettuina tai avoimina järjestelminä (ks. Scott, 2003, 31 – 122).

---

<sup>8</sup> Tämän luvun rakenne, erityisesti kappaleet 2.2. ja 2.3. noudattavat Scottin (2001, 1 – 44) esittämää jaottelua sekä rakennetta kolmesta keskeisestä institutionaalista teoriaperustasta. Tätä Scottin ”seuraamista” perustellaan sillä, että organisaatiotutkimuksen kentässä hänen aiemmat tutkimuksensa ovat käsitelleet erittäin vahvasti institutionalisoituneilla - niin teknisillä kuin institutionaalilla - organisaatiokentillä toimivia organisaatioita (mm. sairaaloita, erityisesti terveydenhoitojärjestelmää sekä julkisia palveluita). Tämä tutkimus sijoittuu myös erittäin vahvasti institutionalisoituneelle organisaatiokentälle (pankkien institutionalisoitumisen asteesta, katso Vit, 1996).

Kuva kaksi osoittaa Scottin (2003) jaotteluun perustuen, että rationaalinen ja luonnollinen näkemys organisaatioihin ovat vuorotelleet eri aikoina (ajanjaksot kuvassa suuntaa-antavia) ja 1960-luvulta lähtien organisaatiot on katsottu aiempaa laajemmin avoimiksi järjestelmiksi.

Suljetut järjestelmät		Avoimet järjestelmät	
Rationaalinen	Luonnollinen	Rationaalinen	Luonnollinen
~ 1900 - 1930	~ 1930 - 1960	~ 1960 - 1970	~ 1970 -->

Kuva 2. Organisaatiotutkimuksen keskeisistä näkökulmista ja vuorovaikutuksesta (muk. Scott, 2003, 108)

Organisaatiotutkimus, joka painottaa rationaalista suuntausta (ks. mm. Besanko, *et. al.*, 2007), näkee organisaatiot rationaalisina, tuotannollisina järjestelminä, jotka tuotantopanoksia yhdistämällä saavat aikaan tuloksia. Tässä prosessissa organisaatiot tarvitsevat resursseja sekä markkinoita (ks. Grant, 2005). Scott (2003, 27) lisää edelliseen, että rationaalisen valinnan koulukunnan<sup>9</sup> tavoitteena ovat suhteellisen tarkasti määritellyt päämäärät ja niiden sosiaaliset rakenteet ovat muodollisia.

Luonnollista suuntausta korostava näkemys tunnustaa organisaatioiden tavoittelevan ennalta määrättyjä päämääriä, joskin se nostaa keskeisempään rooliin organisaation toimintaan osallistuvien yksilöiden erilaiset pyrkimykset. Kuten Scott (2003, 28) toteaa, luonnollisen koulukunnan edustajat näkevät organisaatiot yhteisöinä, joiden toimijoilla on monia keskenään samanlaisia tai erilaisia pyrkimyksiä. Lisäksi toimijat arvostavat organisaatioita tärkeinä resursseina, jotka tarjoavat toiminnalle muodollisen ja epämuodollisen rakenteen. Luonnollisen suuntauksen edustajat painottavat joko sosiaalista yhteisymmärrystä (mm. Selznick, 1957, 1949; Durkheim, 1895 [1932]) tai konfliktia (mm. Weber, 1947).

Edelliset määritelmät ovat korostaneet organisaation luonnetta melko suljettuna järjestelmänä. Avoimen suuntauksen edustajien (mm. Weick, 1976) mukaan organisaatioita pidetään järjes-

<sup>9</sup> Termi koulukunta voidaan paikoin tulkita liian juhlalliseksi. Kysymys on yksinkertaistetusti siitä, mikä katsotaan organisoitumisen tavoitteeksi (ts. driving force).



telminä, jotka toimivat laajemmin vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. (Scott, 2003, 82 - 101). Toimijat eivät ole ainoastaan passiivisia vastaanottajia (ts. ympäristöt eivät ole täysin deterministisiä), vaan organisaatioiden toimijat voivat itse vaikuttaa ympäristöön (ks. Barley & Tolbert, 1997; Goodstein, 1994; Oliver, 1988). Avointen järjestelmien näkemys painottaa sisäisten tekijöiden lisäksi ulkoisten tekijöiden merkitystä organisaatioiden toiminnassa. Scottin (2003, 29) mukaan organisaatiot voidaan nähdä avointen järjestelmien yhteydessä moniulotteisiksi, toisistaan riippuvaisiksi järjestelmiksi, jotka yhdistävät dynaamiset toimijoiden liittoutumat niin institutionaalisessa kuin tehtäväympäristössä.

Ilmiötasolla tarkasteltuna tämä väitöstutkimus sijoittuu avoimien järjestelmien näkemykseen ja siellä evolutionaariseen<sup>10</sup> tarkastelutasoon rajautuen luonnollisiin sekä osin suljettuihin järjestelmiin liittyvään keskusteluun (ks. DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Tämän näkemyksen mukaan työssä tarkastellaan organisaatioita, organisaatioiden toimijoita sekä organisaatiokenttää vuorovaikutuksellisenä kokonaisuutena. Organisaatiot eivät siis toimi ”umpiossa”, vaan toimijoiden toimintaa analysoidaan sekä ulkoisten paineiden kohteena että ympäristöön vaikuttajina.

Luonnolliset ja suljetut järjestelmät näkyvät tutkimuksessa erityisesti organisaatiokenttien tarkastelussa (ks. kappale 2.3.1.), jolloin niitä lähestytään sekä institutionaalisesta että tehtäväympäristön näkökulmasta. Institutionalisoituneet organisaatiokentät ovat tässä tutkimuksessa organisaatioiden vuorovaikutuksellisia kenttiä. Näin organisaatiot ymmärretään toimijoiden konstruoimaksi institutionalisoituneeksi yhteisöiksi, joissa toimijoilla on monia keskenään erilaisia tai samanlaisia pyrkimyksiä. Samanaikaisesti organisaatioita pidetään myös (melko) rationaalisina tuotannollisina järjestelminä, jotka operoivat ainakin osin markkinoiden välityksellä.

---

<sup>10</sup> Organisaatiotutkimuksessa tarkastelu voidaan jaotella sosiaalipsykologiseen, rakenteelliseen sekä evolutionaariseen tasoon (ks. Scott, 2003). Tämän väitöstutkimuksen valossa evolutionaarinen tarkastelu näkyy ainakin kahdella tapaa. Ensinnäkin, työssä pyritään kuvaamaan ja selittämään tarkasteltavan kohteen muutosta ajan kuluessa. Toiseksi, tutkimus pyrkii kuvaamaan ja selittämään muutosta dynaamisena prosessina (ks. Nelson, 1995) tuoden esiin tämän prosessin sattumanvaraisia elementtejä sekä sen tietoisia mekanismeja (ks. Dosi & Nelson, 1994).

## 2.2. Institutionaalisen teorian juuret

Organisaatiotutkimuksessa hyödynnettävän institutionaalisen teorian juuret perustuvat pitkälti yhteiskuntatieteisiin. Vaikka väitöstyö sijoittuu liiketaloustieteet, johtaminen ja organisaatiot - aihepiiriin, on myöhempiä tarkastelua varten syytä esittää myös eräitä taloustieteen sekä valtiotieteen keskeisiä näkemyksiä institutionalismista (ks. Swedberg, 1991). Pääasiallisesti työssä painotetaan organisatoriseen institutionalismiin liittyviä kysymyksiä.

### 2.2.1. Talous-, valtio- ja yhteiskuntatieteiden institutionalismikeskustelun kehityksestä

Vanhan institutionaalisen teorian ensimmäiset juuret taloustieteissä ovat löydettävissä Saksasta ja Itävallasta 1800-luvun loppupuolelta (ks. Scott, 2001). Yhdysvalloissa juuret näkyvät 1870 - 1880 -luvulla sekä hieman 1900-luvun alun jälkeen (Swedberg, 1991; Jacoby, 1990). Tällöin eräät taloustieteilijät esittivät ajasta poiketen näkemyksen, jonka mukaan talouden prosessit toimivat sosiaalisessa ympäristössä, jota muovaavat kulttuuriset ja historialliset voimat. Tunnettu kriitikko oli muun muassa ylirationaalista ihmistä ja historian merkityksen huomioimatta jättämistä kritisoinut Veblen (1898).

Päällimmäisenä kritiikkinä puhtasoppista teoriaa vastaan taloustieteen institutionalistit esittivät, että senaikainen teoria oli liiallisesti individualismia korostava sekä toisaalta liian kapea että etäännyntynyt (empiirisestä) todellisuudesta (ks. Swedberg, 1991). Näitä oletuksia vastaan esitettiin Jacobyn (1990, 318 - 320) mukaan epämääräisyyttä, sisäsyntyisyyttä, behavioristista realismia sekä historiallista analyysia. Epämääräisyydellä pyrittiin kritisoimaan täydellisen kilpailun sekä tasapainon ajattelumallia tarkoituksena saada analyysiin mukaan markkinoiden valta sekä kilpailutilanteen täydellisen hallinnan mahdottomuus. Sisäsyntyisyyden osalta institutionalistit taloustieteissä korostivat, että transaktioihin markkinoilla vaikuttavat myös yhteiskunnalliset instituutiot, jotka sekä määräävät yksilön preferenssejä että rakentavat niitä. Behavioristisen realismin mukaan silloisen taloustieteen logiikan tuli perustua psykologisiin faktoihin mieluummin kuin oletukseen tietynlaisesta taloudellisesta käyttä-

tymisestä. Keskeisiksi käsitteiksi nousivat *tottumukset*, joilla oli historiallinen ulottuvuus ja sosiaaliset sekä kulttuuriset *juuret*, jotka tukivat kollektiivista toimintaa. Historiallisen analyysin avulla institutionalistit puolestaan kritisoivat taloustieteiden teorioiden ajattomuutta ja paikattomuutta tuoden esiin talouden 'liikkuvana sekä muuttuvana' prosessina.

Taloustieteen piirissä varhaiset institutionalismin edustajat eivät onnistuneet saamaan suurta-kaan jalan sijaan teorianmuodostuksessa<sup>11</sup>. He ylikorostivat taloudellisten järjestelmien ainutlaatuisuutta sekä aliarvioivat analyttistä tapaa tarkastella talouden eri ilmiöitä (Scott, 2001, 3-5) ja edetä sitä kautta tehokkaisiin yleistyksiin. Tai kuten Hodgson (1991, 211) kuvaa, vanhan institutionalismin edustajat päätyivät valinnoillaan liialliseen kuvailevaisuuteen ja ylenpalttiseen empiriaan painottaessaan analyysissään tiettyä yksittäistä periodia, paikkaa ja historiallista tapahtumaa. Vanha institutionalismi saikin väistyä toisen maailmansodan jälkeen voimakkaasti kehittyneen taloustieteellisen analyysin tieltä.

Uudella institutionaalisella taloustieteellä on vain vähän samankaltaisuuksia edellä esitellyn vanhan taloustieteen institutionalismin kanssa. Uuden institutionaalisen taloustieteen juurten voidaan katsoa löytyvän hieman toista maailmansotaa edeltäneeltä ajalta (erityisesti Coase, 1937; ks. Hodgson, 1991). Tällöin tarkastelun keskipisteessä olivat lainsäädäntö sekä poliittiset ja sosiaaliset instituutiot (ks. Scott, 2001). Keskeinen idea uudessa institutionaalisessa taloustieteessä on mikrotaloustieteiden hyödyntäminen sosiaalisen käyttäytymisen sekä yhteiskunnallisten instituutioiden selittämisessä. 1970-luvulta eteenpäin taloustieteilijät ovat esittäneet näkemyksiä organisaation toiminnasta. Käsitteet asymmetrinen informaatio (mm. Akerlof, 1970), liiketoimintakustannukset (mm. Williamson, 1975) sekä agenttiteoria (mm. Jensen & Mecklin, 1976) nousivat samaan aikaan esiin. Yhteistä näille näkemyksille oli (organisaation) pyrkimys tehokkuuteen epätäydellisen informaation ja epätäydellisten sopimusten maailmassa. Tältä pohjalta etsittiin selitystä sille, miksi juuri tietty organisaatiomuoto valitaan tai jätetään valitsematta (ks. Swedberg, 1991).

---

<sup>11</sup> Heikko arvostus näkyi myös myöhemmässä asettelussa, mitä osoittaa nobelisti Coasen (1983) toteamus: ”*Ilman teoriaa heillä [vanhan institutionaalisen taloustieteen edustajilla] ei ole mitään esitettävää, lukuun ottamatta suurta määrää deskriptiivistä materiaalia, joka odottaa teoriaa – tai tulta*”.

Langlois (1989) on esittänyt, että keskeisistä uuden institutionaalisen taloustieteen edustajien (mm. Nelson & Winter, 2002; Hayek, 1945; Coase, 1937) töistä on havaittavissa kolme yhteistä ja teorianmuodostukselle merkityksellistä teemaa. Ensinnäkin uuden institutionaalisen taloustieteen töissä annetaan aikaisempaa laajempi merkitys käsitteelle ”taloudellinen toimija” aktiivisena, etsivänä subjektina ja töissä käytetään termejä ”saavutettavissa olevat mahdollisuudet” maksimoinnin sijaan. Toiseksi töissä on keskeisenä tarkastelun kohteena taloudellisten prosessien tutkiminen, eikä tasapainotilojen määrittäminen. Lisäksi töissä tunnustetaan, että taloudelliset järjestelmät kehittyvät ajan kuluessa heijastaen näin toimijoiden oppimista. Huomiota kiinnitetään myös instituutioiden syntyyn, ylläpitoon sekä muuttumiseen (aiheesta laajemmin Scott, 2001). Kolmanneksi uuden institutionaalisen taloustieteen töissä kiinnitetään huomiota taloudellisen toiminnan koordinointiin siten, että tätä koordinointia ei tapahdu enää ainoastaan markkinatransaktioiden kautta (vrt. Coase, 1937). Tarkasteluun otetaan mukaan myös erityyppisiä institutionaalisia rakenteita, joita voidaan sellaisenaan taloustieteellisesti tutkia. Samaan keskusteluun liittyen on syytä huomioida, että esimerkiksi Nelson ja Winter (2002, 1982, myös Scott, 2001, 32) eivät töissään painota instituutiot -termiä, vaikkakin heidän avainkäsitteensä, rutiinit, voidaan tulkita yhdeksi institutionalisoitumisen muodoksi. Samalla tämä lähestymistapa avaa mielenkiintoisen näkökulman uuden institutionaalisen taloustieteen evolutionaariseen tulkintaan.

Tarkasteltaessa politiikantutkimusta institutionaaliselta kannalta, Scott (2001, 6) on todennut varhaisen institutionaalisen näkökulman hallinneen politiikantutkimusta niin Euroopassa kuin Yhdysvalloissa 1800-luvun lopulta 1920-luvulle saakka. Tällöin erityisesti yhdysvaltalaisessa kirjallisuudessa institutionalismiin keskittyneet analyysit painottivat perustuslain ja moraalifilosofian merkitystä. Petersin (1999; myös Scott, 2001) mukaan näkemyksen varhaisissa vaiheissa tyypillistä oli muodollisten rakenteiden sekä lakiin perustuvien systeemien painottaminen (kohteena siis mm. perustuslait, kabinetit, parlamentit, oikeudet ja virkakoneisto), monitahoisten ja keskenään linkittyneiden järjestelmien kuvaaminen, alkuperän painottaminen, teorian puuttuminen sekä edellä mainittu moraalifilosofia. Mielenkiintoista näissä näkemyksissä oli positivismin korostaminen; toisin sanoen töissä oli keskeisenä lähtökohtana objektiivinen näkemys kovasta maailmasta (ks. Burrell & Morgan, 1998).

Tämä näkemys sai kuitenkin haastajan behavioristisemmasta politiikantutkimuksesta (Scott, 2001, 7), joka pyrki irtautumaan moraalifilosofisista kysymyksistä yrittäen samalla tehdä politiikantutkimuksesta teoriaan pohjautuvaa empiiristä tiedettä. Tässä suuntauksessa painotettiin epämuodollisia vallan lähteitä, asenteita ja poliittista käyttäytymistä. Myöhemmin 1970- ja 1980-luvuilla rationaalisuuden vaade korostui institutionaalisessa politiikantutkimuksessa.

Petersin (1999) mukaan keskeistä sekä behavioristiselle että rationaaliselle suuntaukselle on ollut pyrkimys täsmälliseen teoriaan sekä metodologiaan. Toisaalta korostuneena on ollut myös tietty ennakkoluuloisuus normatiivisia, ohjailevia näkemyksiä kohtaan. Lisäksi behavioristiselle ja rationaaliselle institutionaaliselle politiikantutkimukselle on ollut tyypillistä metodologisen individualismin korostaminen, jonka johdosta yksilöt on nähty pääasiallisesti oman hyödyn maksimointia tavoittelevina toimijoina.

Yhteiskuntatieteissä institutionalismin juuret ovat Scottin (2001, 8 – 19) mukaan laajalaisemmat kuin edellä lyhyesti kuvatuissa talous- sekä valtiotieteissä. Modernin sosiologian edustaja Durkheim (1895, [1938]) toi yhteiskuntatieteiden tutkimukseen vahvasti institutionalisoituneen sosiaalisen faktan käsitteen. Keskeistä edellisessä oli sosiaalisten faktojen tutkimus sekä yhteiskunnallisten ilmiöiden selittäminen näiden vakiintuneiden käytänteiden kautta. Spencer (1906a, 1906b, 1906c) taas näki yhteiskunnan kehittyvänä ja orgaanisena systeeminä (vrt. Burns & Stalker, 1961). Sumner (1902) taas kuvasi tapojen alkuperää, pysyvyyttä sekä muutosta etnografisten sekä historiallisten aineistojen kautta.

Vaikkakin myöhemmät yhteiskuntatieteilijät Scottin (2001, 9) mukaan vieroksuivat Spencerin (1906a; 1906b; 1906c) sekä Sumnerin (1902) tutkimusten vahvaa biologista sekä evolutionaarista näkökulmaa, voidaan heidän sekä Durkheimin (1895, [1938]) esille nostamaa instituution käsitettä ja sen keskeisyyttä pitää yhteiskuntatieteissä merkittävänä. Nämä näkemykset tarjosivat vaikutteita myös tämän tutkimuksen kannalta keskeiseen DiMaggion ja Powellin (1983) näkemukseen instituutioista sekä niiden ulottuvuuksista.

Keskeisen näkökulman instituutioiden asemaan ja kehitykseen yhteiskuntatieteissä toi Cooley (1902; vrt. Berger & Luckmann, 1966 [1994]), joka painotti työssään yksilön ja instituution

vuorovaikutusta. Hänen mukaansa instituutiot, kuten kieli sekä lait näyttävät esiintyvän itenäisinä ja ulkoisina yksilöstä riippumatta, mutta kehittyvän sekä säilyvän yksilöiden vuorovaikutuksessa.

Samaan keskusteluun osallistui myös Mead (1934), joka keskittyi kuvaamaan erityisesti yksilön ja yhteiskunnan luomia symbolisia järjestelmiä. Hänen mukaansa merkitykset luodaan vuorovaikutuksessa erityisesti eleiden (johon luetaan mm. kieli) ja niiden yhteisen tulkinnan kautta. Tähän keskusteluun liittyen Berger ja Luckmann (1966, [1994, 11]) taas esittivät, että sosiaalinen todellisuus on konstruktio, joka tuotetaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. He korostivat tiedonsosiaalisessa tutkimuksessaan (Berger & Luckmann, 1966 [1994, 11 – 212]) Meadia (1934) voimakkaimmin kieltä ja kognitiota. Nämä ovat vuorovaikutuksessa sosiaalisessa prosessissa ja merkityksellisiä tulkittaessa sitä, miten toimia/tekoja tuotetaan, toistetaan tai pidetään vakaina. Institutionalisoituminen toisin sanoen toteutuu, kun eri toimijat osallistuvat vastavuoroiseen toiminnan tyypittelyyn, jolloin jokainen tyypittely on instituutio (Berger & Luckmann, 1966, [1994, 66 – 67]).

### *2.2.2. Institutionaalisen organisaatioteorian kehityksestä*

Institutionaaliseen organisaatioteoriaan liittyvät teoreettiset näkemykset voidaan jakaa vanhaan, uuteen sekä neoinstitutionaaliseen näkemykseen (ks. Tsamenyi, Cullen & González, 2006; Stingham, 1997; Selznick, 1996; Greenwood & Hinings, 1996; DiMaggio & Powell, 1991).

Niin sanottu vanha institutionalismi painotti ristiriitaisiin pyrkimyksiin ja arvoihin liittyviä näkökulmia (mm. Selznick, 1957). Uusi institutionaalinen teoria puolestaan keskittyy rationaalisen toimijan kritiikin lisäksi kognitioihin, rutiineihin sekä skeemoihin (ks. DiMaggio & Powell, 1991, 8). Lawrence (1999) esittää, että tämän näkemyksen mukaan organisaatioiden toiminnassa ovat keskeisiä tavat ja tottumukset, minkä vuoksi tärkeään rooliin nousee ensinnäkin samankaltaistuminen legitimitetin saamiseksi sekä toisaalta edellisen prosessiin liitty-

vät paineet (mm. Oliver, 1991). Neoinstitutionalismi taas yhdistää sekä lähentää vanhaa ja uutta institutionalismia (ks. Renzulli, 2005; Henisz & Zelner, 2005; McKee, Mills & Watherbee, 2005; Rao, 2004; Ketokivi & Schroeder, 2004; Myllys, 1999; Lawrence, 1999). Kuten Greenwood ja Hinings (1996) toteavat, vanhan organisatorisen institutionalismin symbolisten elementtien sekä vallan käsitteiden yhdistäminen uuden institutionalismin kognitiivisiin näkemyksiin sekä legitimizeettivaateeseen rakentaa laaja-alaisen perustan organisaatioiden, niiden strategioiden sekä institutionaalisten kontekstien ymmärtämiselle.

Vaikka institutionaalisen organisaatioteorian juuret ulottuvat 1800-luvun loppupuolelle (ks. Durkheim, 1895, [1938]), ensimmäisissä töissä organisaatioiden painottaminen tutkimuskohteenä ei ollut merkittävästi esillä. Itse asiassa organisaatioiden huomioiminen institutionaalisen teorian osalta vahvistui vasta 1930-luvun loppupuolelta lähtien (Scott, 2001, 21).

Selznick (mm. 1957), jonka voidaan katsoa olevan vanhan institutionaalisen organisaatioteorian eräs keskeisimmistä akateemikoista (Scott, 2003, 107), kiinnitti 1940-luvun lopussa huomiota organisaatioiden tulkintaan (Selznick, 1949). Hänen mukaansa tuli erottaa organisaatio rakenteellisena rationaalisuuden ilmauksena sekä organisaatio mukautuvana orgaanisena systeeminä. Jälkimmäinen näkökulma käsitti organisaation systeeminä, johon vaikuttivat organisaation sosiaaliset toimijat sekä ympäristön tuottamat paineet. Selznickin (1949, 256 – 257) mukaan organisaatioiden toimijoiden toimien seuraukset voivat ilmetä suunnitellulla tavalla, joskin osa seurauksista on ennalta arvaamattomia. Sosiaalinen toiminta ei toisin sanoen ole ympäristöstään vapaata, vaan se on osin ulkoa pakotettua. Eräs Selznickin (1957) keskeisistä ideoista organisaatioiden ja instituutioiden yhteydessä on arvo -käsitteen määrittäminen. Sisäistäessään itselleen tunnusomaisia arvojaan, organisaatio luo samalla itselleen tyypillisen rakenteen ja identiteetin. Tällöin organisaatio ei ole enää Scottin (2001, 24 - 25) tulkinnan mukaan ”koneita pyörittävä instrumentaalinen tuote”, vaan se alkaa toimia arvojen säilyttämisen puolesta.

Kognitiivisen suuntauksen osalta Simonin (mm. 1947) rooli on ollut merkittävä, sillä hän toi erityisesti päätöksenteon teoriaan liittyen psykologisia sekä sosiologisia näkemyksiä institu-

tionaaliseen keskusteluun. Ajatus yksilöstä informaation prosessoijana muodostui Simon katsonnassa keskeiseksi. Ihmismieli tulkittiin tietokoneenkaltaiseksi järjestelmäksi, joka rekisteröi yksilölle tulevan informaation ja teki siitä tulkintoja ennen vastauksen antamista (Markus & Zajonic, 1985). Myös kulttuurintutkimuksen soveltaminen organisaatioteoriaan on tuonut näkökulmia yhteiskuntatieteelliseen keskusteluun instituutioista käsitellessään instituutiota muun muassa merkitysten, jaetun tiedon sekä uskomusjärjestelmien kautta (ks. Scott, 2001, 39 – 40).

Merkittävän kontribuution akateemisessa keskustelussa uuden organisatorisen institutionalismin osalta esitti Silverman (1971), joka kritisoi aiempia behavioristisia lähestymistapoja muun muassa staattisuudesta, järjestyksestä ja systeemien ylläpidosta (vrt. Burrell & Morgan, (1979, [1998]). Silverman keskittyi argumenteissaan erityisesti merkitysjärjestelmiin sekä siihen, kuinka ne oli konstruoitu ja uudelleenkonstruoitu sosiaalisten toimijoiden kesken (ks. Scott, 2001, 42). Silvermanin (1971) keskeinen väite oli, että merkitykset eivät ole ainoastaan yksilöiden mielessä, vaan ne ovat myös sosiaalisia faktoja, jotka esiintyvät instituutioina (vrt. Durkheim, 1895, [1938]). Muutamaa vuotta myöhemmin Meyer ja Rowan (1977) sekä Zucker (1977) julkaisivat uudet organisatorisen institutionalismin klassikkoartikkelit. Meyerin ja Rowanin (1977) sekä Zuckerin (1977) työt tarkastelivat instituutioita makrotasolla. Keskeisenä elementtinä tutkimuksissa toimi organisaatiokenttä, minkä voitiin katsoa olevan aiempaan verraten uusi tarkastelutaso institutionaalisten prosessien yhteydessä.

### **2.3. Institutionalismi**

DiMaggion ja Powellin (1983) mukaan organisaatiokentällä on havaittavissa eräänlainen paradoksi: organisaatioiden ainakin osittain rationaaliset toimijat tekevät organisaatioistaan toisensa kaltaisia, kun he yrittävät tehdä niistä erilaisia. Organisaatioiden toimijat pyrkivät toisinsanoen strategisten ja operatiivisten toimenpiteidensä kautta differoimaan organisaatiotaan, sen tuotteita ja/tai palveluja pyrkiessään rakentamaan kilpailuetua. Institutionaalinen organisaatioteoria kuitenkin osoittaa, että toimijoiden strategiset toimenpiteet itse asiassa samankal-



taistavat samalla organisaatiokentällä operoivia organisaatioita. Tätä prosessia on tutkijan näkökulmasta mielenkiintoista selvittää myös asiakasomisteisten osuuskuntien näkökulmasta.

### 2.3.1. Organisaatiokentät

Institutionaalisen organisaatioteorian näkökulmasta yrityksen toimintaympäristöä voidaan tarkastella samanaikaisesti sekä teknisenä (vrt. *material-resource, competitive, task, technical*) että institutionaalisen toimijoiden kenttänä (ks. Scott & Meyer, 1991, 122 – 123; Dill, 1958).

Teknisen ympäristön keskeinen idea on, että organisaatiot ovat rationaalisia järjestelmiä, jotka tuotantopanoksia jalostamalla saavat aikaan tuotoksia ja tarvitsevat prosessien realisointiin markkinoita (mm. Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2007; Grant, 2005). Tässä näkemyksessä painotus on organisaation tehokkuudessa ja suorituskyvyssä (Tolbert & Zucker, 1983). Tehtäväympäristö voidaan laajasti määritellä (myös Scott, 2003, 133) niiksi ominaisuuksiksi, jotka ovat keskeisiä tavoitteiden asettamiselle sekä niiden saavuttamiselle. Tähän ympäristöön kuuluvat organisaatiota lähellä olevat tahot, kuten toimittajat, asiakkaat sekä kilpailijat (ks. Porter, 1985). Suuri osa strategisen johtamisen kirjallisuudesta (mm. Grant, 2005; Haberberg & Rieple, 2001; Saloner, Shepard & Podolny, 2001; Teece, Picano, Schuen 1997; Langfield-Smith, 1997; Porter, 1985; 1980; Ansoff, 1965) näkee organisaation ympäristön pääosin teknisenä.

Dill (1956) katsoo yleisen ympäristön muodostuvan tehtäväympäristöä laajemmista kokonaisuuksista, kuten taloudellisesta, sosiaalisista ja demografisista ulottuvuuksista. Samaa näkemystä korostaa myös Scott (ks. 1987), joka tuo institutionaalisen ympäristön tarkastelun yhteydessä esiin näkemyksen sosiaalisen todellisuuden määrittävistä ja rajaavista institutionaalisista ympäristöistä (ks. Greenwood *et. al.*, 2002; DiMaggio & Powell, 1991; Zucker, 1977; Berger & Luckmann, 1966 [1994], Durkheim, 1895 [1938]). Organisaatiokenttä ja uskomukset syntyvät sekä pysyvät yllä kentän toimijoiden tuottaessa keskinäisessä vuorovaikutuksessa

erilaisia kategorisointeja, jotka objektivoituvat (Berger & Luckmann, 1966 [1994]) ja muodostavat näin organisaatiokentän. Tehokkuuden ja suorituskyvyn korostamisen sijaan institutionaalinen näkökulma painottaa organisaatioiden legitimitteettipyrkimyksiä, jotta ne menestyisivät tai edes selviytyisivät sosiaalisessa ympäristössä (Ahmadjian & Robinson, 2001; Dacin, 1997; Deephouse, 1996; Tolbert & Zucker, 1983).

Scott (1987) on edelleen esittänyt, että organisaatioita ei tule nähdä ainoastaan teknisinä tai institutionaalisina systeemeinä, sillä vain yhden näkemyksen tarkastelu tuottaa vaillinaisen näkökulman<sup>12</sup>. Edellistä voidaan havainnollistaa kuvan kolme avulla.

		Institutionaalinen ympäristö	
		vahva	heikko
Tekninen ympäristö	vahva	<i>Julkiset palvelut, Pankit, Sairaalat</i>	<i>Yleinen tuotanto</i>
	heikko	<i>Koulut, Seurakunnat, Lakiasiantuntijatoimistot</i>	<i>Ravintolat Kuntokeskukset</i>

Kuva 3. Tekninen ja institutionaalinen ympäristö (muk. Scott & Meyer, 1991, 124)

Scottin ja Meyerin (1991, 124) esittämä nelikenttä teknisen ja institutionaalisen ympäristön osalta on sijoitettu akselille vahva – heikko. He ovat esittäneet nelikentällä organisaatiotyyppejä, jotka edustavat kutakin yhdistelmää. Tämän tutkimuksen kohteena oleva pankkitoiminta kohtaa vahvat ja kehittyneet tekniset sekä vahvat institutionaaliset paineet, jolloin kyseessä on erittäin institutionalisoitunut ympäristö<sup>13</sup> (pankkitoiminnasta Vit, 1996). Tällöin tehokkuuden

<sup>12</sup> Scott (2003, 133) korostaa, että vaikka ympäristöjen erottelu parhaimmillaan tuo esiin analyttisen ajattelukehikon, huonoimmillaan se erottaa nämä kaksi ympäristöä toisistaan. Näkemykset ovat paremminkin toisiaan täydentäviä ja voivat esiintyä samanaikaisesti (Holm, 1995).

<sup>13</sup> Institutionalisoitumisen asteesta Zucker (1977) toteaa, että mitä suurempi on institutionalisoitumisen aste, a) sitä suurempaa on seuraavien sukupolvien samankaltainen ymmärrys kulttuurisista tekijöistä b) sitä suurempi on instituution ylläpito ilman suoraa sosiaalista kontrollia ja c) sitä suurempi on muutoksen vastustaminen henkilökohtaisen vaikuttamisen kautta.

ja vaikuttavuuden vaatimukset sekä paineet sopeutua yleisesti hyväksytyihin menettelytapoihin ovat suuria. Scott ja Meyer (1991, 123) yleistävät, että vahvan teknisen sekä vahvan institutionaalisen ympäristön organisaatioille on tyypillistä monimutkaisten teknisten vaatimusten yhdistäminen ”yhteiseen hyvään” (ks. myös Tolbert ja Zucker, 1983).

Tässä väitöstyössä seurataan DiMaggion ja Powellin (1983; vrt. myös Suarez & Oliva, 2005; Lawrence, 1999) näkemystä, jonka mukaan organisaatiokenttä koostuu niistä organisaatioista, jotka muodostavat tunnistettavan institutionalisoituneen toiminnan alueen. Se koostuu siis keskeisistä toimittajista, asiakkaista, omistajista, toimintaa säätelevistä viranomaisista sekä muista organisaatioista, jotka tuottavat samanlaisia tuotteita ja palveluita.

Organisaatiokentän toimijoiden muodostamat käsitykset organisaatiokentän toimijoista ja sen rajoista ovat keskeisiä määritettäessä kentän toimintaa ja toiminnan perusteena olevia logiikoita (vrt. Spender, 1989). Erityisesti organisaatiokenttien rajat vaikuttavat DiMaggion (1991) mukaan muun muassa siihen, kuinka organisaatiot valitsevat kilpailuun liittyvät mallit ja strategiat<sup>14</sup>, mihin ne keskittävät kenttää koskevan merkityksellisen tiedon keräämisen, mihin organisaatioihin omaa toimintaa ja rakenteita verrataan sekä mistä henkilöstö yritykseen hankitaan (vrt. DiMaggio, 1991; ks. myös Kanter, 1977; strategiavalinnoista, mm. Grant, 2005; Mintzberg, 1987; Porter, 1980).

### *2.3.2. Instituutiot ja institutionalisoituminen*

Barley ja Tolbert (1997, 83) määrittelevät instituution jaetuiksi säännöiksi ja esimerkeiksi, jotka identifioivat sosiaaliset toimijat ja niiden tarkoituksenmukaisen toiminnan. Jepperson (1991, 149) taas määrittelee instituution sosiaalisesti konstruoiduksi, rutiinomaisesti uudelleen tuotetuksi sääntöjen järjestelmäksi. Instituutiot voidaan tällöin tulkita regulatiivisiksi, normatiivisiksi ja kulttuuri-kognitiivisiksi kokonaisuuksiksi, jotka rakentavat symbolisia jär-

---

<sup>14</sup> Toisaalta Hinings ja Reay (2006) osoittavat, että toimijoiden logiikat samalla organisaatiokentällä (Okanagan Valley Wine Industry) voivat olla samanaikaisesti toisistaan poikkeavia. Tutkimus käsitti kuitenkin ainoastaan yhden toimialan ja pankkisektorin puolella vastaavaa tulosta ei ole esitetty.

jestelmiä<sup>15</sup> ja tuovat vakautta (epävarmuutta vähentäen) sosiaaliseen toimintaan. (Scott, 2001, 12; 1995, 33). Instituutiot siis määrittävät yksilöiden valinnan mahdollisuuksia ja rajoja.

Institutionalisoituminen viittaa prosesseihin, jotka vaikuttavat organisaatioiden rakenteisiin ja toimijoiden käyttäytymiseen (ks. Meyer & Rowan, 1977). Parhaiten institutionalisoituminen voidaan ymmärtää dynaamisena, jatkuvana prosessina, jonka kautta muodollisen rakenteen osat tulevat hyväksytyiksi ja legitimoivat näin organisaation (ks. Barley & Tolbert, 1997; Tolbert & Zucker, 1983). Institutionaalisten rakenteiden osalta Lawrence (1999) toteaa niiden olevan käytännöllisesti suuntautuneita sääntöjen ja standardien sarjoja, joihin organisaatioiden toimijat tukeutuvat pyrkiessään legitimoimaan toimintaansa (ks. Greenwood & Hinings, 1998).

Itse institutionalisointiprosessi koostuu, kuten aiemmin esitettiin, ulkoistamisesta, objektiivoitumisesta sekä sisäistämisestä (Berger & Luckmann, 1966 [1994]). Ulkoistamisessa yksilö tuottaa symbolisia rakenteita sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jonka seurauksena rakenteiden merkitys tulee yhteisesti jaetuksi. Objektivoituminen taas ymmärretään prosessiksi, jossa yksilöiden konstruoimat yhteiset merkitykset rakenteista saavuttavat objektiivisen luonteen (ts. yksilö kohtaa rakenteet ulkopuolisina). Sisäistäminen viittaa prosessiin, jossa objektivoitunut sosiaalinen maailma juurtuu yksilön tietoisuuteen sosialisointin kuluessa.

Viimeisen viidentoista vuoden aikana institutionalisoinnin yhteydessä on noussut korostetusti esiin näkemys organisaatiokentän toimijoiden mahdollisuudesta vaikuttaa strategisesti instituutioihin (ks. Lawrence & Suddaby, 2006; Lawrence, 2004; Shipilov & Danis, 2002; Mylly, 1999; Lawrence, 1999; Barley & Tolbert, 1997; Oliver, 1991). Tämä keskustelu korostaa institutionalisoinnin sekä instituutioon vaikuttamisen tarkastelua kahdella tasolla. Institutionaaliset järjestelyt yhdellä tasolla muodostavat institutionaalisen järjestelmän asiati-

---

<sup>15</sup> Keskusteluun siitä, mitä instituutiot ovat, on olemassa myös sosiaaliskonstruktivistisistä näkemyksistä eroava (rajoitettua) rationaalisuutta painottava koulukunta (mm. Williamson, 1975), jolle instituutiot ovat instrumentteja ja niitä voidaan ymmärtää omilla konteksteillaan. Samoin instituutiot ovat tämän näkemyksen mukaan tehokkaita ratkaisuja olosuhteissa, joita luonnehtivat epätäydellinen informaatio, opportunisti, epävarmuus eli sanalla sanoen epätäydelliset sopimukset. Vaikka tässä työssä huomioidaan (rajoitettua) rationaalisuutta painottavan koulukunnan keskeisiä ajatuksia, painotus on institutionaalisisä organisaatiotutkimuksessa.

sällön toisella tasolla (Jepperson, 1991); siis toisen asteen institutionaaliset järjestelmät muo-  
vaavat ensimmäisen asteen instituutioita<sup>16</sup>. Holm (1995) tarjoaa maanläheisen esimerkin edel-  
liseen liittyen Maailman jalkapalloliitosta (FIFA). Kansainvälinen organisaatio (*second-order*,  
poliittinen taso) asettaa jalkapallolle säännöt ja pelaajien on pelatessaan (*first-order*, käytän-  
nönläheinen taso) - halusivatpa he tai eivät - noudatettava niitä. Mikäli he haluavat muuttaa  
sääntöjä, pelaajien täytyy 'sääntöjen muuttamisen itse pelitilanteessa' sijaan pyrkiä vaikutta-  
maan FIFA:n poliittisiin prosesseihin.

Institutionalisoitumisen seuraukset Zucker (1987) on jaotellut eri luokkiin. Seurauksista säi-  
lyminen ja muutoksen vastustaminen liittyvät havaintoon, jonka mukaan selviytymisen to-  
dennäköisyys kasvaa organisaation samankaltaistuessa institutionaalisen ympäristön kanssa  
(mm. Meyer & Rowan, 1977). Samankaltaistuminen toisten organisaatiokentän toimijoiden  
kanssa voi olla seurausta organisaatioon kohdistuvista ulkoisista paineista tai organisaatioken-  
tän verkoston aiheuttamaa (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer, 1977). Lisäksi institutional-  
isoitumisen seuraus voi näkyä organisaatiossa virallisten toimintapolitiikkojen sekä epävirall-  
listen käytäntöjen eroavaisuutena, jolla tarkoitetaan organisaation julkisivun ja todellisten  
toimenpiteiden eroavuutta toisistaan (ks. Meyer & Rowan, 1977, Weick, 1976; myös Kuisma  
2005).

### 2.3.3. Instituutioiden kolme ulottuvuutta

Kuten Scott (2003, 135, 208) on esittänyt, kehittyneissä institutionaalisissa järjestelmissä voi-  
daan havaita regulatiivinen, normatiivinen sekä kulttuuris-kognitiivinen ulottuvuus, jotka ovat  
keskenään vuorovaikutuksessa ja ylläpitävät järjestelmällistä toimintaa. Lisäksi on huomioi-  
tava, että samassa kontekstissa toimii useita instituutioita samanaikaisesti ja ne voivat olla  
(osittain) päällekkäisiä. Seuraavaksi tarkastellaan kutakin näistä kategorioista erikseen

---

<sup>16</sup> Tosin on mahdollista, että ensimmäisen asteen toimijat voivat myös muovata instituutioita ilman toisen asteen  
institutionaalisten järjestelmien huomaamista tai sanktioita (ks. Zucker, 1988).

Taulukko 6. Kolme näkökulmaa instituutioihin (Scott, 2001, 52)

	<b>Regulatiivinen</b>	<b>Normatiivinen</b>	<b>Kulttuuris-kognitiivinen</b>
<b>Noudattamisen perusta</b>	<i>Tarkoituksenmukaisuus</i>	<i>Sosiaalinen velvollisuus</i>	<i>Itsestänselvyyys Jaettu ymmärrys</i>
<b>Järjestyksen perusta</b>	<i>Säännöt</i>	<i>Velvoittavat odotukset</i>	<i>Kaavamaisuus</i>
<b>Mekanismit</b>	<i>Pakko</i>	<i>Normatiivisuus</i>	<i>Imitointi</i>
<b>Logiikka</b>	<i>Instrumentaalinen</i>	<i>Tarkoituksenmukaisuus</i>	<i>Oikeaoppisuus</i>
<b>Indikaattorit</b>	<i>Säännöt, lait, sanktiot</i>	<i>Sertifikaatit, akkreditointi</i>	<i>Yhteiset uskomukset Jaettu toiminnan logiikka</i>
<b>Oikeutuksen perusta</b>	<i>Laillisesti sanktioitu</i>	<i>Moraalisesti säädelty</i>	<i>Yhtenäinen, Kulttuurillisesti tuettu</i>

### *Instituutiot regulatiivisena järjestelmänä*

Suurin yhteisymmärrys eri tieteenalojen institutionaalisen tutkimuksen kesken vallitsee regulatiivisen näkökulman merkityksestä ja olemuksesta organisaatiokentällä (Scott, 2001, 51). Regulatiivisen näkemyksen valossa instituutiot voidaan käsittää hallinnointijärjestelmäksi. Näillä järjestelmillä on kyky ja valta asettaa sääntöjä sekä rajoituksia organisaatiokentän toimijoille (valtioiden tai niiden yhteenliittymien lainsäätäjät), valvoa sääntöjen noudattamista (poliisi) sekä valta panna sääntöjen ja rajoitusten rikkomisesta johtuvat seuraamukset täytäntöön (tuomioistuinelaitos).

Organisaatiokentän toimijoilla, niin yksilöillä kuin organisaatioilla, katsotaan olevan intressejä, joihin he pyrkivät tavoitteellisesti. Mikäli intressien saavuttamisessa ilmenee ristiriitoja, ne selvitetään sääntöjen ja lakien tulkinnan avulla. Toimijat siis noudattavat sääntöjä välttyäkseen sanktioilta. Powell ja DiMaggio (1991; myös DiMaggio & Powell, 1983) kuvaavat tätä institutionaalista kontrollimekanismia termillä pakko.

Taloustieteilijät<sup>17</sup>, erityisesti taloushistorioitsijat, keskittyvät sääntöihin ja lakeihin, jotka ovat juurtuneet pääasiassa kulttuuriin kantajiin. Näitä ovat Northin (1990, 6) mukaan muun muassa tavat, perinteet sekä menettelytavat. Uuden taloustieteen institutionalismin, kuten agentti-teorian (Jensen & Mecklin, 1976) sekä transaktiokustannusanalyysin edustajat (mm. Coase,

<sup>17</sup> Taloushistorioitsijoiden (mm. North, 1990; Chandler, 1997) osalta on huomioitava, että mikäli instituutiot (erityisesti markkinat ja oikeusjärjestelmä) toimivat, valtion väliintuloa ei tarvita.

1937; Williamson, 1980; 1975), katsovat muodollisten rakenteiden (mm. valta, hallinnointi) olevan pääasiallisia institutionaalisten välittävien mekanismien kuljettajia.

Instituutioiden regulatiivisen tarkastelun yhteydessä on syytä huomioida normatiivisen ja kulttuuris-kognitiivisen ulottuvuuden merkitys. Tämä on erityisen tärkeää siksi, että lait tai säädökset ovat harvoin yksiselitteisiä. Tällöin on Edelmanin ja Suchmanin (1997) mukaan merkityksellisempää katsoa lainsäädännön olevan järjestelmä, joka mahdollistaa yksilöiden sekä organisaatioiden ”tolkuntekemisen” (*sensemaking*, Weick, 1995) ja yhteisten tulkintojen muodostamisen organisaatiokentällä. Samoin lainsäädäntö perustuu vaikutustensa osalta regulatiivista ulottuvuutta enemmän normatiiviseen ja kulttuuris-kognitiiviseen järjestelmään.

#### *Instituutiot normatiivisena järjestelmänä*

Normatiivisessa lähestymistavassa keskitytään organisaatiokentän sekä laajemmin yhteiskunnan tuottamiin sosiaalisiin velvollisuuksiin sekä järjestyksen perustana oleviin normatiivisiin sääntöihin, jotka tuottavat toimijoille ohjailevan, arvioivan sekä pakottavan ulottuvuuden. Normatiiviset järjestelmät ovat moraalisesti säädeltyjä ja ne määrittävät toiminnan päämäärää sekä soveliaita keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi (Scott, 2001, 54 - 55). Tässä yhteydessä keskeisinä käsitteinä toimivat arvot ja normit. Rokeachin (1972, 124) mukaan arvot ovat eräänlaisia uskomuksia, jotka sijaitsevat yksilön arvojärjestelmässä ja kertovat, mitä toimijat pitävät arvokkaana. Normit, jotka voidaan ymmärtää säännölliseksi ja suhteellisen vakiintuneiksi käyttäytymismalliksi, taas määrittävät toimijoille sen, kuinka asiat pitäisi tehdä.

Normit voidaan jakaa todellisessa käyttäytymisessä ilmaistuihin muodollisiin (esim. säännöt, menettelytavat) sekä epämuodollisiin (esim. rutiinit työssä) normeihin (Warren, 2003). Edellinen pohdinta pitää implisiittisesti sisällään ajatuksen siitä, että jotkut normit (sekä myös arvot) voivat olla kaikille yhteisiä ja osa taas liitetään tiettyihin toimijoihin tai asemaan esimerkiksi organisaatiossa. Scott (2001, 55) toteaa tämän keskustelun nostavan esiin käsitteen rooli, joka asettaa normatiivisia odotuksia siitä, kuinka tiettyjen toimijoiden (esimerkiksi pankinjohtajien) tulisi käyttäytyä ja toimia määrätynlaisissa tilanteissa.

Normatiivisten järjestelmien yhteydessä on syytä korostaa, että normatiivinen ulottuvuus samanaikaisesti asettaa organisaatiokentän toimijoille rajoituksia sekä mahdollistaa sosiaalisen toiminnan. Normatiiviset järjestelmät siis tuottavat organisaatiolle ja organisaatiokentän toimijoille oikeudet, velvollisuudet sekä tehtävät (Scott 2001, 55).

#### *Instituutiot kulttuuris-kognitiivisena järjestelmänä*

Keskeinen ajatus kulttuuris-kognitiivisessa näkökulmassa on, että toiminnan perustana ovat yksilöiden jakamat yhteiset käsitykset sosiaalisesta todellisuudesta ja, että institutionaalinen välitysmekanismi on toisten organisaatiokentän toimijoiden imitointi (ks. López & Roberts, 2002; Haunschild & Miner, 1997; Scott, 1995, xiv; Haveman, 1993).

Kulttuuris-kognitiivisen näkemyksen mukaan organisaatiokentän toimijat noudattavat sääntöjä, koska niitä pidetään itsestäänselvyyksiä (esim. rutineita organisaatiossa pidetään normaalina, koska ”näin asiat täällä on aina hoidettu”). Instituutiot ovat tällöin kulttuurisia merkityskehyksiä, ja kulttuuris-kognitiivisessa järjestelmässä on kyse toimijoiden jaetuista ja itsestäänselvyyksinä pitämistä käsityksistä. Nämä käsitykset eivät kuitenkaan ole ainoastaan subjektiivisia, sillä merkitysjärjestelmän objektivoitumisen kautta (ks. Berger & Luckmann, 1966, [1994]; Cooley, 1902) organisaatiokentän toimija voi nähdä järjestelmän itsensä ulkopuolella olevana. Edelliseen liittyen Meyer ja Rowan (1977) esittävät, että institutionalisoituneet säännöt ja myytit ovat yhteiskuntaan rakentuneita luokitteluja, jotka ilmenevät toimijoiden tulkintoina. Näitä sääntöjä ja myyttejä ovat muun muassa itsestäänselvyydet sekä julkinen mielipide. Nämä esiintyvät yleensä yhteiskunnassa sosiaalisina faktoina. Samoin hyödynnettäessä kulttuuris-kognitiivista kehystä institutionaalisisessa organisaatiotutkimuksessa, tulee tarkastelussa huomioida ulkoisten olosuhteiden lisäksi toimijoiden subjektiivinen tulkinta näistä olosuhteista (Scott, 2001, 57; Berger & Luckmann, [1966], 1995).



### 2.3.4. Instituutioiden välittäjät

Instituutiot ovat juurtuneet syväälle yhteiskuntaan erilaisiin säilytyspaikkoihin ja välittäjiin, joista jälkimäiseen ryhmään Jeppersonin (1991, 150 - 151) mukaan kuuluvat muun muassa muodolliset organisaatiot, hallintojärjestelmät (esim. kirjoitettu laki) sekä kulttuuri. Scott (2001, 77) taas jakaa instituutioiden välittäjät symbolisiin järjestelmiin, suhteellisiin järjestelmiin, rutineihin ja artefakteihin. Tässä väitöstutkimuksessa keskitytään edelliseen tapaan Scottin luokitteluun.

Taulukko 7. Instituutioiden välittäjät (Scott, 2001)

Välittäjät	Ulottuvuus		
	Regulatiivinen	Normatiivinen	Kulttuuris-kognitiivinen
<b>Symboliset järjestelmät</b>	<i>Säännöt Lait</i>	<i>Arvot Odotukset</i>	<i>Kategoriat, tyypittelyt, skeemat</i>
<b>Suhteelliset järjestelmät</b>	<i>Hallinnointijärjestelmät Valta</i>	<i>Hallitukset Virkavalta</i>	<i>Rakenteellinen samankaltaistuminen, identiteetit</i>
<b>Rutiinit</b>	<i>Protokollat, standardoitut toimintatavat</i>	<i>Työtehtävät, roolit, kuuliaisuus tehtävälle</i>	<i>Käsikirjoitukset</i>
<b>Artefaktit</b>	<i>Kohteet, jotka 'noudattavat säännöksiä'</i>	<i>Kohteet, joka on sovittuja (standardit)</i>	<i>Kohteet, joilla on symbolinen arvo</i>

Regulatiivisen näkökulman mukaan välittäjinä toimivat symboliset järjestelmät, jotka koostuvat säännöistä ja laeista. Normatiivinen näkökulma taas korostaa arvoja sekä normatiivisia odotuksia ja kulttuuris-kognitiivinen kategorioita ja tyypittelyjä. Nämä symboliset järjestelmät voivat esiintyä merkittävän laajoina kokonaisuuksina esimerkiksi yhteiskunnan tai organisaatiokentän tasolla, ja samalla ne voivat olla osin rakentuneita yksittäiseen organisaatioon. Symbolisilla järjestelmillä on sisällöllisesti ja toiminnallisesti läheinen liittymäkohta yrityskulttuuriin (ks. esim. Schein, 2004; Aaltio-Marjosola, 1991) ja siihen liittyviin käsitteisiin.

Suhteelliset järjestelmät instituutioiden välittämisessä ovat riippuvaisia yhteiskunnalliseen asemaan ja valtaan liittyvistä odotuksista organisaatiokentällä. Kuten Jepperson (1991, 155) toteaa, suhteelliset järjestelmät välittäjinä voivat olla laajalti hyväksytyjä ja yhteisesti jaettuja

eri organisaatiokentän toimijoiden kesken. Nämä yhteisesti jaetut järjestelmät (vrt. Berger & Luckmann, 1966, [1994]) saavat aikaan organisaatioissa rakenteellista tai toiminnallista samankaltaistumista (DiMaggio & Powell, 1983). Lisäksi keskeisinä välittäjinä toimivat erilaiset regulatiiviset hallinnointijärjestelmät, valta ja identiteetit.

Rutiinit (ks. Winter, 2003; Nelson & Winter, 1982) ja rutiininomainen käyttäytyminen organisaatioissa sekä organisaatiokentällä toimivat myös instituutioiden välittäjinä erilaisten protokollien, standardoitujen toimintatapojen, työtehtävien sekä roolien kautta (Scott, 2001, 80). Nämä organisaation toimintaa vakauttavat välittäjät muodostavat säännöllisen perustan organisaation toiminnalle organisaatiokentällä (mm. vähentävät tarvetta tehdä jatkuvia valintoja) synnyttäen organisatorista kitkaa sekä luoden polkuriippuvuutta (Kyläheiko, 2002, 54 - 55).

Artifaktit instituutioiden kuljettajina taas ovat näkyviä ja materialistisia toiminnan tuloksia, jotka perustuvat toimijoiden arvoihin ja oletuksiin (Hatch, 1993). Regulatiivisen näkemyksen mukaan tiettyjen artifaktien ja teknologioiden muotoiluun sekä rakentamiseen tarvitaan valvovien viranomaisten (esim. Rahoitustarkastus) lupa tai myötävaikutus. Normatiivisen ulottuvuuden kannalta taas keskeistä artefaktien osalta on standardien asettaminen sekä asetettujen standardien luomat mukautumispainet organisaatiokentälle (ks. Garud, Jain & Kumaraswamy, 2002; Tenbrunsel, Wade-Benzioni, Messick & Bazerman, 2000). Standardit, jotka vähentävät eri toimien monimutkaisuutta ja ovat tiedon työkaluja, voivat eri toimintojen yhteensovittavuuden lisäksi johtaa toimintojen ja toimihintoihin osallistuvien organisaatioiden yhdenmukaistamiseen (vrt. North, 1990). Artifaktien aineellisuuden osalta Scott (2001, 82) lisää, että artifaktien symbolinen arvo voi nousta niiden materialistisia arvoja korkeammaksi (vrt. Glynn & Abzug, 2002).

#### **2.4. Institutionaaliset paineet ja samankaltaistuminen**

Institutionaalisessa organisaatiotutkimuksessa on eri aikoina painottunut institutionaalisten toimijoiden aiheuttamat paineet (DiMaggio & Powell, 1983), niihin vastaaminen (mm. Oli-

ver, 1991) sekä instituutioihin vaikuttaminen (Lawrence & Suddaby, 2006). Lisäksi huomiota on kiinnitetty organisaation sopivuuteen sen institutionaaliseen ympäristöön. Tutkijat (mm. Dacin, 1997) ovat esittäneet, että tuo sopivuus toteutuu legitimizeetin kautta samankaltaistumisen prosessissa. Organisaation legitimizeetti toisin sanoen koostuu organisaatiokentän instituutioiden toiminnasta, organisaation ominaispiirteistä sekä legitimaatioprosessista, jossa ympäristö luo kuvan organisaatiosta (ks. Kostova & Zaheer, 1999; Hybels, 1995).

#### 2.4.1. Organisaation legitimizeetti

Institutionaalinen organisaatioteoria perustuu oletukselle, jonka mukaan organisaatioiden on selviytyäkseen vakuutettava niiden keskeiset viiteryhvät siitä, että organisaatiot ovat oikeutettuja kokonaisuuksia (Mizruchi & Fein, 1999; Meyer & Rowan, 1977). Oikeutuksen toiminnalleen organisaatiot voivat saada mukautamalla institutionaalisiin odotuksiin (Bansal & Clelland, 2004; Suchman, 1995). Organisaatio, joka hylkää tai ei hyväksy organisaatiokentällä vakiintuneita käytäntöjä, saavuttaa todennäköisesti heikoimmin legitimoitun aseman organisaation merkityksellisiltä sidosryhmiltä kuin organisaatio, joka toimii institutionalisointuneesti määritellyllä tavalla (Ahmadjian & Robinson, 2001). Heikko legitimizeetti heikentää puolestaan selviämisen mahdollisuutta. Tässä työssä legitimizeetin määritelmässä nojaututaan Suchmaniin (1995), jonka mukaan

*”legitimeetti on yleinen havainto tai oletus siitä, että tietyt toimenpiteet ovat haluttuja, soveliaita tai tarkoituksenmukaisia jonkun sosiaalisesti konstruoidun normi-, arvo- tai uskomusjärjestelmän näkökulmasta”.*

Parsons (1960, 170 - 198) korosti legitimaation yhteydessä organisaation tavoitteiden (arvot) sekä niiden toteutumisen välistä suhdetta institutionaalisella tasolla. Hänen mukaansa organisaatiot pyrkivät normatiivisten<sup>18</sup> paineiden vaikutuksesta sovittamaan tavoitteensa/arvonsa yhteiskunnallisen arvojärjestelmän kanssa hankkiakseen toiminnalleen legitimizeettiä. Such-

<sup>18</sup> Parsonsin (1960) mukaansa paljolti poliittisten.

man (1995) taas esitti legitimiteetin muodoiksi käytännöllisyyden (legitimoidijien oman edun tavoittelu), moraalinen sekä kognitiivisuuden (itsestäänselvydet).

Meyer ja Rowan (1977) painottivat organisaatioiden muodollisia rakenteita ja toimintatapoja, joita organisaatiot omaksuvat toimintaympäristöstään. Nämä *institutionalisoituneet myytit*<sup>19</sup> lisäävät organisaation legitimiteettiä tuomalla toimijoille lisää vakautta, resursseja ja selviytymiseen liittyviä kyvykkyyksiä sekä määrittelemällä toimijoille ”oikeanlaisen rationaalisuuden” (ks. Zucker, 1977).

DiMaggio sekä Powell (1983) osoittavat, että organisatorinen samankaltaistuminen pakottavien, normatiivisten ja jäljittelevien mekanismien kautta lisää organisaation legitimiteettiä ja selviämisen todennäköisyyttä ja voi johtaa parempaan suoriutumiseen<sup>20</sup>(ks. myös Zucker, 1987). Samankaltaiseen tulokseen päätyi myös Deephouse (1996) tutkimuksessaan liikepankkien samankaltaistumisesta sekä legitimiteetistä. Hän osoittaa, että strateginen samankaltaistuminen muiden samalla organisaatiokentällä toimivien organisaatioiden kanssa lisää samankaltaisten organisaatioiden legitimiteettiä (vrt. Bansal & Clelland, 2004).

Institutionaalisen näkökulman valossa yritysten on siis legitimoidakseen itsensä toimittava samankaltaisesti kuin muut organisaatiokentän toimijat (Chen & Hambrick, 1995). Mikäli organisaatio epäonnistuu liittämään organisaatiokentällä legitimoituja ominaisuuksia omaan toimintaansa, se voi antaa itsestään haavoittuvan, välinpitämättömän sekä tarpeettoman kuvan (Townley, 1997).

Lawrence (1999) esittää legitimiteettiin liittyen kaksi käytännönläheistä kysymystä, joihin organisaatioiden toimijoiden on pystyttävä vastaamaan: ”Minne voidaan mennä?” sekä ”Mitä voidaan tehdä?”. Ensimmäinen kysymys viittaa institutionalisoituneisiin rajoihin (*institu-*

---

<sup>19</sup> Meyer & Rowan (1977) esittävät esimerkkeinä myyteistä mm. ammatit (esim. lääkäri -nimikkeellä toimivaan henkilöön liitetään lääkärielle tyypillisiä ominaispiirteitä huolimatta siitä, onko hänellä näitä piirteitä), organisaation toiminnot (esim. yliopistojen osastot ja eri elimet) sekä teknologiat.

<sup>20</sup> Chen ja Hambrick (1995) vertailivat kysymyksen yhteydessä pieniä ja suuria lentoyhtiöitä. Eräänä tuloksena oli sekä suurten että pienten yhtiöiden tuloksellisempi toiminta silloin, kun yhtiöiden toiminta oman vertailuryhmänsä (samankokoiset lentoyhtiöt) kanssa oli samankaltaista.

*tionalized boundaries*), jotka voivat perustua muun muassa kulttuuriin, ammattikuntaan tai muihin olennaisiin toimijoiden päätöksenteon vapautta rajoittaviin tekijöihin. Toisen kysymyksen osalta Lawrence (1999) viittaa käytäntöön liittyviin standardeihin (*standards of practice*), jotka asettavat organisaatiokentän toimijoille ohjeet, normit ja lait hyväksyttävästä toiminnasta. Spender (1989, 62, 188) esittää tässä yhteydessä käsitteen toimialaresepti, joka voidaan käsittää kokonaisvaltaiseksi ja toimintaa ohjaavaksi puitteeksi, toimialan kognitiivista strategista logiikkaa kuvaavaksi käsitteeksi (ks. Toivanen, 2005, 53 – 59).

Organisaation legitimoijista Dacin, Oliver sekä Roy (2007) tuovat esiin keskeisiä legitimitietin lähteitä, kuten markkinat, yhteiskunta laajasti käsitettynä, taloudelliset instituutiot sekä erilaiset yritysten ja yhteisöjen liittoumat. Markkinat organisaatioiden legitimoijina käsittävät asiakkaat, toimittajat, regulatiiviset toimijat sekä myös kilpailijat (ks. Bansal & Clelland, 2004; vrt. Porter, 1980). Yhteiskunnallisen legitimitietin osalta huomio kiinnittyy organisaation yhteensopivuuteen oman ympäristönsä kanssa (vrt. Suchman, 1995). Tällöin keskeisessä legitimoijan roolissa toimivat julkinen mielipide, media sekä etujärjestöt. Legitimaatiota organisaatiokentän toimijat voivat yrittää saada myös kentän taloudellisten toimijoiden, kuten tytäryhtiöiden, alan hallitusten, pääomasijoittajien tai omistajien välityksellä (ks. Dacin, *et al.*, 2007). Lisäksi organisaatiota legitimoivat erilaisten taloudellisten liittoumien luominen, jolloin tavoitteena on saada markkinoiden hyväksyntä legitimitiettiä hakevan organisaation organisaatiokenttään samankaltaistumiselle.

Legitimitietin suoraviivaisuuden osalta on kuitenkin huomioitava varsinkin kaksi rajoittavaa seikkaa. Ensinnäkin, organisaatiot toimivat monikerroksisten institutionaalisten ympäristöjen keskellä. Friedlandin ja Alfordin (1991; 232 – 260; myös DiMaggio, 1997) mukaan eri instituutioiden toiminnan samanaikaisuus luo epävarmuutta organisaatioiden toimintaan sopivien ja toimintaa legitimoivien standardien hakemisessa. Toiseksi, organisaation on samankaltaistuttava muiden organisaatiokentän toimijoiden kanssa tullakseen tunnustetuksi tiettyyn ryhmään sekä saadakseen legitimiin aseman. Paradoksaalista kyllä, samankaltaistuttuaan organisaatiokenttään organisaation on pystyttävä erilaistamaan itsensä (mm. Porter, 1980) asiakkai-

den silmissä muihin organisaatiokentän toimijoihin verrattuna saavuttaakseen kilpailuetua (Zuckerman, 1999).

#### *2.4.2. Samankaltaistavien paineiden ulottuvuuksista*

DiMaggio sekä Powell (1983) esittävät, että samankaltaistumisen käsite kuvaa yhtenäistymisen prosessia. He painottavat institutionaalista isomorfiää kilpailullista enemmän (ks. Slack & Hinings, 1994). Näkemyksen mukaan organisaatioiden selviytyminen riippuu vahvasti siitä, kuinka hyvin ne pystyvät sopeutumaan organisaatiokenttäänsä<sup>21</sup>. Selviytyminen on riippuvaista siitä, onko organisaatioilla soveltuvia ominaisuuksia organisaatiokenttään sopeutumiseen. Edellisen keskustelun yhteydessä DiMaggio ja Powell (1983) tuovat esiin lisäksi kilpailullisen ulottuvuuden samankaltaistumisessa. Samalla he kuitenkin lisäävät, että organisaatiot eivät ainoastaan kilpaile asiakkaista ja resursseista, vaan myös poliittisesti vallasta, institutionaalista oikeutuksesta sekä yhteiskunnallisesta ja taloudellisesta elinkelpoisuudesta.

Seuraavaksi esitetään pakottava, normatiivinen sekä jäljittelevä ulottuvuus samankaltaistavien paineiden osalta.

#### *Pakottava samankaltaistuminen*

Pakottava samankaltaistuminen on seurausta organisaatioon kohdistuvista muodollisista ja epämuodollisista pakottavista paineista. Pakottava samankaltaistuminen ja siihen liittyvät paineet näkyvät organisaatiossa ulkoa tulevana pakkona (ml. suostuttelu), esimerkiksi velvollisuutena noudattaa viranomaisten sekä poliittisten toimijoiden asettamia säädöksiä ja lakeja tai toimittajien sekä eräissä tapauksissa kilpailijoiden asettamia ehtoja. Lisäksi pakottavia paineita voivat aiheuttaa yhteiskunnan kulttuuriset odotukset.

---

<sup>21</sup> Kritiikkinä tämän tutkimuksen valossa huomioitakoon tässä Aldrichin (1979) monitasoiseen valintaan keskittyvä analyysi (*multilevel selection analysis*), joka käsittelee yksilöiden sijaan suurempia kokonaisuuksia (esim. yhteisöt, parvet; ks. Murmann *et. al.*, 2003). Hänen mukaansa organisaation sopeutuminen ympäristöön on tärkeämpää kuin esimerkiksi yksittäisten johtajien toimenpiteet tai ominaisuudet.

Lakiin sekä organisaatioiden teknisiin edellytyksiin liittyvät säädökset ajavat organisaatioita toimimaan samankaltaisesti ja vaikuttavat sitä kautta voimakkaasti organisaation toimintakäytäntöihin (Colvin, 2003). Organisaation ulkopuoliset yhteiskunnan toimijat, usein kansalliset valtiot, asettavat siis lakeja, sääntöjä ja hallintojärjestelmiä, valvovat näiden noudattamista sekä toimeenpanevat mahdollisissa rikkomuksissa seuraamukset täytäntöön (ks. North, 1990). Rationaalisesti toimiva organisaatio pyrkii mukautumaan regulatiivisiin paineisiin, mikä aiheuttaa organisaatiokentän toimijoiden kesken samankaltaistumista. Pakottavat paineet voivat myös olla epäsuoria. Tästä esimerkkinä Swidler (1979) toteaa itseohjautuvissakin organisaatioissa tarvittavan aina vähintään nimellisen johdon hoitamaan suhteita muun muassa asiakkaiden, kilpailijoiden, toimittajien sekä viranomaisten kanssa.

Pakottavaan samankaltaistumiseen liittyvät paineet voivat olla seurausta myös resurssi riippuvaisuudesta. Organisaatiot tulevat sitä samankaltaisimmiksi rakenteensa, ilmapiirinsä sekä käyttäytymisensä osalta, mitä suurempi riippuvuus organisaatioiden välillä vallitsee. Tällä tarkoitetaan Pfefferin sekä Salancikin (1978, 51 - 54) mukaan tilannetta, jossa niukkoja ja toiminnan kannalta merkityksellisiä resursseja kontrolloivat (muutamat) toimijat voivat vaatia resursseista riippuvaisia organisaatioita omaksumaan rakenteita, jotka palvelevat erityisesti kontrolloivien toimijoiden etuja. Resursseja kontrolloiva organisaatiokentän toimija voi olla kohdeorganisaation toimittaja, kilpailija tai regulatiivinen toimija. Teece (1986) viittaa samasta ongelmasta puhuessaan strategisesti keskeisiin täydentäviin resursseihin ja kyvykkyyksiin. Niiden hallinta tuottaa merkittävää neuvotteluvoimaa.

Organisaatiokentän samankaltaistumista voidaan myös nopeuttaa pakottavien paineiden avulla. Tolbert ja Zucker (1983) osoittavat valtionhallinnon uudistuksia koskevassa tutkimuksessa uusien prosessien omaksumisen olleen nopeampaa niissä kaupungeissa, joissa valtio määräsi asiasta ja määräykset annettiin yhdestä lähteestä. Mikäli lainsäädännöllistä pakkoa ei langetettu toimijoille, tapahtui omaksuminen hitaammin ja uudet ideat muista, valtionhallinnon uudistukset omaksuneista kaupungeista, levisivät sosiaalisen kanssakäymisen välityksellä. Samoin regulatiiviset toimijat voivat valvonnalla vahvistaa samankaltaistumiseen liittyviä

paineita. Clemens ja Douglas (2005) ovat osoittaneet, että mitä voimakkaampia ovat valvontaan liittyvät paineet, sitä epätodennäköisemmin organisaatiot tulevat näitä vastustamaan.

#### *Normatiivinen samankaltaistuminen*

Scottin (2001, 158) mukaan organisaatiot, jotka noudattavat kulttuurisesti hyväksytyjä muotoja ja toimia, sekä saavat normatiivista tukea ja hyväksyntää viranomaisilta sekä lainsäätäjiltä, tulevat selviämään todennäköisemmin kuin ne organisaatiokentän toimijat, joiden toimintalogiikka poikkeaa edellisestä. Normatiivisten paineiden merkitys organisaation toiminnassa on merkittävä. Dacin (1997) osoittaa samankaltaistumiseen liittyvät normatiiviset paineiden olevan markkinoiden aiheuttamia paineita merkittävimpää<sup>22</sup>. Normatiivisia paineita aiheuttavat muun muassa ammattimaistuminen, julkinen mielipide, media, yhteisön normit sekä omistajat (mm. Wezel & Saka-Helmhout, 2005; Riviera, 2004; Ahmadjian & Robinson, 2001; Gamson & Modigliani, 1989; DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977)

Erityisesti ammattikuntien ja -järjestöjen toiminta muodollisen koulutuksen ohella tuottaa organisaatiokentän toimijoille normatiivisia paineita (ks. Lawrence, 1999; Meyer, 1977). Ammatilliset verkostot, kuten esimerkiksi erilaiset ammattijärjestöt sekä kauppajärjestöt, määrittävät ja levittävät jo koulutettujen ammattilaisten normeja organisatorisesta ja ammatillisesta käyttäytymisestä. Greenwood, Suddaby ja Hinings (2002) toteavat, että voimakkaasti institutionalisoituneilla organisaatiokentillä ammattijärjestöt ja -yhdistykset sekä vastaavat yhteenliittymät ovat erittäin merkittävässä roolissa yhteisten merkityksen luomisessa ja uudelleen tuottamisessa. Nämä toimijat muodostavat järjestöjen kautta yhteisen areenan, jossa ne valvovat toimijoita sekä pakottavat toimijat tiettyyn malliin sekä toimivat vuorovaikutuksessa keskenään ja edustavat yhteisöä muiden toimijoiden, muun muassa regulaattorin sekä median suuntaan. Deephouse (1999) onkin todennut samankaltaisilla strategioilla toimivien organisaatioiden olleen erilaisia strategioita noudattaneita kilpailijoitaan vähemmän tekemisissä viranomaisten kanssa ja näkyneen positiivisemmin mediassa.

---

<sup>22</sup> Tosin samaan hengenvetoon Dacin (1997) toteaa, että institutionaaliset sekä kilpailulliset paineet ovat täydentäviä, samanaikaisesti esiintyviä ja ne eivät ole vastakkaisia tai toisiaan korvaavia.



Ammatti- ja kauppaliittojen vaikutus näkyy myös niiden jäsenten proaktiivisena normatiivisten paineiden kokemisena. Riviera (2004) ja Delmas (2002) ovat osoittaneet, että erilaisten ammatti- ja kauppajärjestöjen jäseninä olevat organisaatioiden toimijat kohdistuvat suuremmille paineille (ml. media), mikä näkyy organisaatiokentän normien mukaisimpina sekä ennakoina toimenpiteinä (myös Bansal & Clelland, 2004).

Normatiivisessa samankaltaistumisessa merkittävää roolia näyttelee edellisten lisäksi organisaatioiden henkilöstö. Organisaatiokentän toimijat hankkivat työntekijöitä suoraan oppilaitoksista, muista samalla organisaatiokentällä toimivista organisaatioista, samanlaisten ylennysperiaatteiden kautta sekä tiettyjen työtehtävien taidollisten vaatimusten perusteella (DiMaggio ja Powell, 1983). Tämä samankaltainen rekrytointi johtaa samankaltaisiin käytäntöihin organisaatiokentän eri organisaatioissa. Kanter (1977) osoitti jo 1970-luvulla, että suurelta osin organisaatioiden johto- ja avainhenkilöt ovat saaneet koulutuksensa samoista yliopistoista ja ovat suurelta osin ominaisuuksiltaan samankaltaisia, jolloin he todennäköisesti näkevät organisaatiota kohtaavat paineet sekä kentän toimintalogiikan samankaltaisilla tavoilla. Tällöin on todennäköistä, että myös näkemykset normatiivisesti hyväksyttävistä toimintatavoista, rakenteista ja strategisista vastauksista ovat samankaltaisia organisaatiokentän toimijoiden kesken.

Normatiivisen samankaltaistumisen osalta sosiaalinen kontrolli ja siihen liittyvät paineet ovat usein esitetty negatiivisena, pakonkaltaisena tekijänä, joskin Stawin sekä Epsteinin (2000) mukaan tämä voidaan nähdä myös positiivisten päämäärien tavoittelemisena. Positiivisten kulttuuristen tai toimialan ihanteiden tavoittelu voi nimittäin olla organisaation sidosryhmien näkökulmasta organisaatiota palkitsevaa ja legitimizeettiä lisäävää. Esimerkkinä Stawin ja Epsteinin (2000) mainitsevat organisaatiot, joihin liitetään yleisiä liikkeenjohdollisia oppeja ja -muoteja. Vaikka näiden liikkeenjohdollisten työkalujen käyttäminen ei välttämättä tai välittömästi paranna työkaluja käyttävien organisaatioiden taloudellista suorituskykyä, niitä arvostetaan kuitenkin median, julkisen mielipiteen ja organisaatiokentän toimijoiden suunnasta liikkeenjohdollisesti korkeammalle, pidetään innovatiivisempina sekä ihailaan enemmän kuin organisaatioita, jotka eivät näitä työkaluja käytä (vrt. Kipping & Engwall, 2001). Abrahamson (1996) korostaa lisäksi rationaalisten liikkeenjohdollisten työkalujen ja normatiivi-

suuden osalta sitä, että ne ilmaisevat organisaation osakkeenomistajille selkeät liikkeenjohdolliset tavoitteet, joita ”tehokkaiden” johtajien tulisi tavoitella. Samalla nämä normatiiviset työkalut tuovat esiin niitä keinoja, joilla omistajien asettamat tavoitteet voidaan saavuttaa.

Edelliseen liittyen normatiiviset paineet voidaan nähdä organisaation mahdollisuutena samankaltaistua muiden organisaatiokentän toimijoiden kanssa, mitä toimijat voivat hyödyntää organisaatiokentän muutostilanteissa. Esimerkkinä kyseisenkaltaisesta menettelystä Ahmadjian ja Robinson (2001) käyttävät irtisanomisia. Ensimmäiset irtisanomisia suorittaneet organisaatiot saavat työntekijöiltä, julkiselta mielipiteeltä, medialta sekä muilta merkityksellisiltä sidosryhmiltä voimakasta negatiivista palautetta toiminnastaan. Irtisanomisten yleistyttyä (ts. irtisanomisten saatua oikeutetun aseman) samaan rationalisoimislogiikkaan nojautuvat organisaatiokentän toimijat voivat käyttää hyväksyttävänä toimintamallina ”kaikki muutkin ovat tehneet näin” -periaatetta. Myöhemmin irtisanomisista ilmoittaneet ja niitä suorittaneet organisaatiot kohtaavat heikompa normatiivista vastustusta keskeisiltä sidosryhmiltä.

Normatiivisen samankaltaistumisen yhteydessä on kuitenkin korostettava organisaation ja sen toimijoiden omaa roolia samankaltaistumiseen johtavassa prosessissa. Normien olemassaolo ei yksinomaan takaa sitä, että organisaatio käyttäytyy niiden mukaisesti. Organisaation toimijoiden tulee katsoa normit heille soveltuviksi ja arvojensa mukaisiksi (Scott, 1995).

#### *Jäljittelevä samankaltaistuminen*

Mimeettinen eli jäljittelevä samankaltaistuminen ja siihen liittyvät paineet ovat seurausta epävarmuudesta, jota ilmenee muun muassa tavoitteiden ollessa epäselviä ja organisaation toimintaympäristön luodessa epävarmuutta.

DiMaggio ja Powell (1983) esittivät, että organisaatiot ottavat sitä todennäköisemmin mallia menestyneistä organisaatioista, mitä epävarmempi on keinojen ja lopputuloksen välinen suhde. Samoin, mitä epäselvempiä ovat organisaation tavoitteet ja mitä vähemmän organisaatiokentällä on toimijoita, sitä todennäköisemmin organisaatio pyrkii samankaltaistumaan

muiden kanssa. Jäljittelevä samankaltaistuminen voidaan siis nähdä rationaalisen prosessina, jonka vaikutuksesta organisaatiot ajan myötä alkavat muistuttaa toisiaan organisaatiokentällä (Ketokivi & Schroeder, 2004; Haveman, 1993).

Samankaltaistuminen suhteessa toisiin organisaatiokentän toimijoihin voi tapahtua yleisyyteen, erityispiirteisiin ja tulokseen perustuvan jäljittelyn kautta (ks. Haunschild & Miner, 1997). Yleisyyteen perustuvassa jäljittelyssä organisaatiot jäljittelevät niitä toimia ja prosesseja, joita organisaatiokentän muut toimijat ovat ottaneet käyttöönsä omissa organisaatioissaan. Kun riittävä määrä organisaatiokentän toimijoita toimii tietyllä tavalla, tämä tietty tapa institutionalisoituu ja muut toimijat alkavat jäljitellä kyseenalaistamatta prosessia (ks. March, 1981: 221 - 226). Organisaatiot siis jäljittelevät yleisiä organisaatiokentän luomia käytäntöjä ja rakenteita saadakseen legitiimin aseman (Haveman, 1993).

Erityispiirteisiin perustuvassa jäljittelyssä organisaatiot jäljittelevät tietyn piirteen omaavia organisaatioita, esimerkiksi kokoon perustuen (ks. Flingstein, 1985). Tällaisessa samankaltaistumisessa painotetaan erityisesti sosiaalisia prosesseja (Haunschild & Miner, 1997). Piirteisiin perustuvasta jäljittelystä rahoitusallalla Haveman (1993) on osoittanut, että alalle pyrkivät organisaatiot jäljittelevät suuria ja kannattavia organisaatiokentän toimijoita, kun taas suuret alan toimijat keskittyvät jäljittelemään pääasiassa suurien kilpailijoidensa toimia.

Tulokseen perustuvassa jäljittelyssä organisaatiot tarkastelevat muiden organisaatiokentän toimijoiden omaksumien käytännöistä sekä rakenteista seuranneita tuloksia ja päättävät näiden tulosten pohjalta valita tietyn toimijan jäljittelyn tai jäljittelemättä jättämisen. Rahoitussektorilla tämänkaltaista toimintaa on tyypillistä, sillä ensimmäisen toimijan etu<sup>23</sup> voi heikon suojattavuuden vuoksi kadota nopeastikin (López & Roberts, 2002). Toisaalta López ja Roberts osoittavat, että olemassa oleva asiakaskanta voi muodostua ensimmäistä toimijaa suosivaksi eduksi helposta kopioitavuudesta huolimatta.

---

<sup>23</sup> Tämän jäljittelytavan yhteydessä on syytä mainita ”second mover advantage” -käsite (vrt. Teece, 1986; López & Roberts, 2002), jossa jäljittelijän näkökulmasta keskeistä on mahdollisuus havainnoida ja kopioida aiemmin toimineen prosesseja sekä käytäntöjä.

Jäljittelevästä samankaltaistumisesta on osoitettu olevan hyötyä organisaatiolle, sillä organisaation kohdatessa ongelmia epävarmoissa olosuhteissa markkinoilla, on helppoa sekä myös taloudellista jäljitellä muiden toimijoiden malleja (ks. Zucker & Darby, 1997; Strang & Meyer, 1993; Stinchcombe, 1965; Cyert & March, 1963; 99 - 127). Lisäksi Goodstein (1994) toteaa muiden toimijoiden jäljittelyn olevan voimakkainta silloin, kun jäljittelijät toimivat saman organisaatiokentän lisäksi samalla maantieteellisellä alueella.

DiMaggio ja Powell (1983) määrittävät jäljittelyyn ja mallintamiseen liittyen, että prosessin kohteena on yleensä mallintajan näkökulmasta menestynyt ja vaikuttava organisaatio. Mallina toimiva ei välttämättä ole tietoinen omasta asemastaan ja voi lisäksi olla haluton toimimaan esikuvana (Grant, 2005). Yleisesti mallit leviävätkin tahattomasti, välillisesti työntekijöiden liikkuvuuden tai erilaisten yhteisöjen sekä konsultointiorganisaatioiden kautta (Kipping & Engwall, 2001). Jäljittelevästä samankaltaistumisesta DiMaggio ja Powell (1983) nostavat esiin lisäksi havainnon, jonka mukaan organisaation paine tuottaa muiden samalla organisaatiokentällä toimivien organisaatioiden kaltaisia tuotteita ja palveluita kasvaa, kun työntekijöiden tai asiakkaiden määrä kasvaa.

Jäljittelevään samankaltaistumiseen liittyy Glynnin ja Abzugin (2002) mukaan symbolinen samankaltaistuminen, jolla tarkoitetaan samalla organisaatiokentällä toimivien organisaatioiden symbolisten ominaisuuksien (esim. nimien) samankaltaistumista institutionaalisten paineiden vaikutuksesta. Heidän mukaansa symbolinen samankaltaistuminen lisää organisaatioiden oikeutusta toimia sekä kategorisoi yrityksiä organisaatiokentällä. Glynnin ja Abzugin (2002) tutkimuksissa havaittiin, että organisaatioiden vaihtaessa nimeä, ne todennäköisesti valitsevat sellaisia, jotka ovat samankaltaisia muiden organisaatiokentän toimijoiden kanssa sekä sopivat toiminnan institutionaalisen ympäristöön. Samankaltaiset nimet oikeuttavat organisaation toimintaa viestimällä organisaation liiketoiminnan luonteesta keskeisille sidosryhmille ja yhdistävät organisaation tiettyyn institutionalisoituneeseen organisaatiokenttään (ks. Meyer & Rowan, 1977).

## **2.5. Institutionaaliset strategiat: vastaukset ja vaikuttaminen**

Yrityksen johdon strategisia vastauksia institutionaalisiin sekä kilpailullisiin paineisiin voidaan tarkastella vastausten sekä toimenpiteiden näkökulmasta (ks. Bigelow & Stone, 1995; Oliver, 1991). Vastauksilla tarkoitetaan erityisiä ja havaittavia vastavetoja toimintaympäristöstä tulleisiin haasteisiin. Näiden vastavetojen tavoitteena on organisaation aseman puolustaminen tai parantaminen organisaatiokentällä. Vastavetojen lisäksi organisaatio voi toimenpiteiden avulla itsenäisesti pyrkiä hankkimaan osuuksia kilpailijoilta tai heikentämään kilpailijoiden asemaa. Edellä mainitun kahden vaihtoehdon lisäksi on kolmaskin tie: organisaation toimijat voivat myös päättää olla vastaamatta ulkoisiin paineisiin (mm. Chen & Hambrick, 1995; Chen & MacMillan 1992).

Paineisiin vastaamisen kannalta on syytä huomioida organisaation toimijoiden muodostama käsitys paineen merkittävydestä organisaation kannalta (ks. Townley, 1997). Mikäli toimijat eivät pidä painetta merkityksellisenä, ei se myöskään välttämättä aiheuta toimenpiteitä. Samaa keskusteluun liittyen Zucker ja Darby (1997) ovat osoittaneet, että eri institutionaalisten rakenteiden omaksumisella on oltava toimijoiden näkökulmasta hyötyä. Mikäli toimijat eivät havaitse hyötyä uusien institutionaalisten rakenteiden omaksumisesta, sitä ei todennäköisesti tapahdu.

Seuraavassa tarkastellaan yksityiskohtaisemmin strategisia reaktiivisia vastauksia institutionaalisiin paineisiin (Oliver, 1991) sekä erilaisia strategisia prosesseja vaikuttaa proaktiivisesti institutionaalisten paineiden aiheuttajiin (mm. Lawrence, 1999).

### *2.5.1. Strategiset vastaukset institutionaalisiin paineisiin*

Oliver (1991) osoitti yhtenä ensimmäisten joukossa (myöh. Slack & Hinings, 1994; Bigelow & Stone, 1995), että organisaatiot eivät ole instituutioiden näkökulmasta passiivisia toimijoita ja instituutioiden ylläpitäjiä, vaan ne voivat myös aktiivisesti vastata institutionaalisiin painei-

siin toisistaan poikkeavin tavoin. Oliver (1991) esitti viisi erilaista strategiaa vastata paineisiin, joita ovat myöntövyvyys, kompromissi, välttäminen, uhma sekä manipulaatio.

Organisaation myöntövyvyys institutionaalisiin paineisiin näkyy annettujen (regulatiivisten) normien seuraamisena, institutionaalisten mallien jäljittelemisenä sekä sääntöjen, arvojen ja normien hyväksymisenä. Myöntövyvyys liittyy organisaation toimijoiden a) tietoiseen päätökseen mukautua paineisiin, b) tietoisuuteen organisaatiokentällä vallitsevista institutionaalista prosesseista ja c) tietoisuuteen siitä, että mukautuvuus instituutioon palvelee organisaation intressejä (ks. Oliver, 1991; vrt. DiMaggio & Powell, 1983).

Kompromissi voidaan nähdä edellisen tapaan organisaation tapana vastata institutionaalisiin paineisiin, ja se ilmenee eri organisaatiokentän osapuolten välillä tasapainoiluna, lepyttämisenä sekä eräänlaisena kaupankäyntinä. Erona myöntövyvyteen on ainoastaan osittainen myöntövyvyys paineisiin ja organisaation omien intressien aiempaa voimakkaampi korostaminen (Oliver, 1991).

Välttäminen strategisena vastauksena institutionaalisiin paineisiin ilmenee mukautumattomuuden peittelynä (vrt. Meyer & Rowan, 1977, *symbolinen institutionaalisten normien hyväksyminen*), osittaisena irtautumisena instituutiosta tai poistumisena tietyltä alueelta. Esimerkiksi teollisuus voi periaatteessa keskittää päästörajoitusten vuoksi toimintaansa maihin, joissa on lievemmät sanktiot saastuttamiselle.

Uhmakkuus ilmenee muun muassa normien ja arvojen sivuuttamisena sekä nykyisten sääntöjen riitauttamisena. Äärimmäisin uhmakkuuden muoto on hyökkäys institutionaalisten paineiden aiheuttajaa kohtaan. Tätä strategiaa esiintyy Oliverin (1991) mukaan muun muassa silloin, kun organisaation sisäiset intressit eroavat merkittävästi ulkoisista arvoista ja silloin, kun organisaatio uskoo pystyvänsä osoittamaan oman rationaalisuutensa ja oikeamielisyytensä instituutioon verrattuna.

Oliver (1991) esittää viidentenä strategisena vastauksena manipulaation, joka voi ilmetä esimerkiksi taivutteluna (organisaatio voi esimerkiksi hankkia hallintoonsa merkittäviä päättäjiä, vrt. Selznick, 1949), suorana vaikuttamisena eri institutionaalsiin toimijoihin (mm. lobbauksena, vrt. DiMaggio, 1983) tai kontrollointina. Kontrollointia voidaan pitää erittäin voimakkaana strategisena vastauksena institutionaalsiin paineisiin, sillä muut edellä esitetyt vaihtoehdot pyrkivät ainoastaan vaikuttamaan, muotoilemaan tai neutralisoimaan institutionaalisten paineiden alkuperää.

Oliver (1991) erotti lisäksi viisi tekijää määritellessään institutionaalisia paineita. Näitä tekijöitä ovat aiheuttajat, toimijat, sisältö, kontrolli sekä konteksti. *Aiheuttaja* viittaa legitimitettiin sekä yhteiskunnalliseen soveliaisuuteen, tehokkuuteen että taloudelliseen elinkelpoisuuteen (Oliver, 1991). Kun institutionaaliset tekijät voivat edistää organisaation olemassaolon oikeutusta, halukkuus vastustaa näitä paineita on todennäköisesti vähäinen (Meyer & Rowan, 1977). *Toimijoiksi* Oliver (1991) määrittää ne aktorit, joka luovat institutionaalisia paineita organisaatiota kohtaan. Näitä ovat Goodsteinin (1994) mukaan muun muassa julkiset toimijat sekä työntekijät, omistajat, kunnat, valtio, asiakkaat, henkilöstö, järjestöt sekä media. Mikäli paineita aiheuttavia tekijöitä on useita ja ne ovat keskenään ristiriitaisia, voi tämä heikentää yksittäisen paineen aiheuttajan vaikutusta organisaatioon. Samoin, mikäli organisaatio on vähemmän riippuvainen institutionaalisista toimijoista, on organisaation helpompi vastustaa paineita (Oliver, 1991).

Institutionaalisten paineiden *sisältö* organisaation näkökulmasta on merkityksellinen seikka tarkasteltaessa organisaation strategisia vastauksia (Goodstein, 1994). Oliverin (1991) mukaan institutionaalisten paineiden ollessa ristiriidassa organisaation omien tavoitteiden kanssa, vastustus on todennäköistä. Institutionaalisen *kontrollin* Oliver (1991) jakaa pakkoon sekä vapaaehtoiseen normien leviämiseen. Organisaatioiden omaksuessa vapaaehtoisesti normeja, ne organisaatiot todennäköisemmin samankaltaistuvat vapaaehtoisesti organisaatiokentän muiden toimijoiden kanssa (DiMaggio & Powell, 1983). *Kontekstin* osalta toimintaympäristön epävarmuus sekä keskinäinen verkottuminen lisäävät todennäköisyyttä samankaltaistumiseen.

Chen ja Hambrick (1995) osoittavat, että pienemmällä organisaatioilla on suuria organisaatioita suurempi taipumus toteuttaa strategisia toimenpiteitä ja taas pienempi halu/kyky strategiaan vastauksiin. Asiaa selventävät Greening ja Gray (1994) toteamalla, että suurilla organisaatioilla on käytössään useasti pienempiä yrityksiä runsaammin resursseja ja erikoistuneiden osiensa kautta paremmat mahdollisuudet huomioida organisatorisia muutoksia. Samoin suuret organisaatiot ovat suurelle yleisölle paremmin näkyvissä. Säilyttääkseen sosiaalisen legitimitetin ne ovat kokonsa ja näkyvyytensä vuoksi suurempien institutionaalisten paineiden kohteena kuin pienemmät organisaatiot (Goodstein, 1994; Meyer, 1977).

Scott (2001, 165) nostaa esiin edelliseen keskusteluun organisaatioiden aktiivisen toiminnan julkisen sektorin kanssa, jonka yhteydessä hän korostaa erityisesti lakiin sekä sääntöihin perustuvia ulottuvuuksia. Suurilla organisaatioilla on usein pidemmät sekä laajemmat kokemukset institutionaalisiin paineisiin vastaamisesta sekä median hyödyntämisestä. Tämä voi johtaa erityisesti ei-pakottavien institutionaalisten paineiden osalta siihen, että suuremmat organisaatiot voivat pieniä organisaatioita useammin jättää osallistumatta näihin hankkeisiin (Riviera, 2004). Tosin hän jatkaa, että suoritukseen perustuvat standardit, hallinnon rooli tarkkailijana ja eri alan toimijoiden liittojen jäsenyydet voimistavat ulkoisten paineiden noudattamista.

### 2.5.2. *Instituutioihin vaikuttaminen*

Yksinkertaistettuna instituutioihin vaikuttamisella<sup>24</sup> tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sellaisia organisaatiokentän toimijoiden strategisia toimenpiteitä, joilla pyritään vaikuttamaan ennalta paineita aiheuttaviin toimijoihin oman kilpailuaseman parantamiseksi organisaatiokentällä.

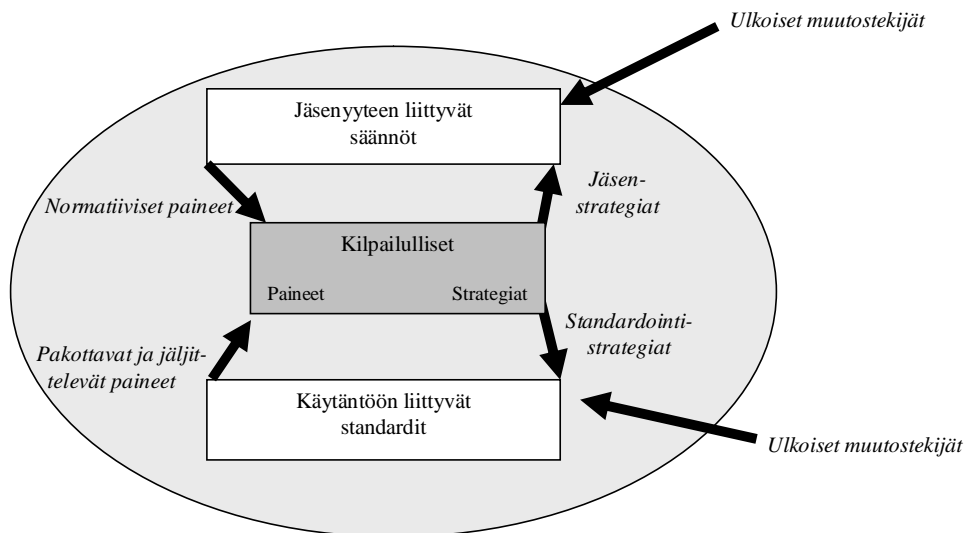
---

<sup>24</sup> Väitöstyössä instituutioihin vaikuttamisen painotus ei ole viime aikoina esiinnousseen keskustelun tapaan institutionaalisisissa yrittäjissä (*institutional entrepreneurs*; ks. esim. Vermeulen, Uiterwijk & Zietsma, 2006; Sudaby & Greenwood, 2005; Garud, Jain & Kumaraswamy, 2002), vaikka työn empiirisessä osassa OP-ryhmän strategiset vastaukset ja toimenpiteet instituutioiden muokkaamiseksi voidaan laajasti tulkittuna käsittää ”institutionaaliseksi yrittäjyydeksi” (vrt. Battilana, 2006). Teoriaosassa on pyritty keskittymään juuri instituutioon vaikuttamiseen siten, että tarkastelussa ei ole uusien merkitysjärjestelmien luominen organisaatiokentälle tai aiempien korvaaminen.



Instituutioihin vaikuttaminen (Lawrence & Suddaby, 2006; ks. myös Laurila, 2006) on ymmärretty dynaamiseksi, kaksitasoiseksi prosessiksi. Perusta tälle ajatukselle on löydettävissä Holmin (1995) aiemmin käsitellystä teoreettisesta kehyksestä, jossa keskeistä on se, että institutionaaliset järjestelyt yhdellä tasolla muodostavat institutionaalisen järjestelmän asiasisällön toisella tasolla (ks. Jepperson, 1991). Toisen asteen institutionaaliset järjestelmät muovaavat siis ensimmäisen asteen instituutioita.

Lawrence (1999; Kuva 4) on tätä prosessia tarkasteltuaan liittänyt käsitteellisellä tasolla yhteen institutionaalisten strategioiden hyödyntämisen sekä kilpailustrategioiden huomioimisen (ks. Grant, 2005; Haberberg & Rieple, 2001; Porter, 1980) organisaation strategista toimintaa tarkasteltaessa.



Kuva 4. Institutionaalisten strategioiden konteksti (Lawrence, 1999, 168)

Organisaatiokenttä (harmaa ellipsi kuvassa) muodostaa tunnistettavan institutionalisoituneen toiminnan alueen ja koostuu keskeisistä toimittajista, resursseista, kuluttajista, toimintaa säätelevistä viranomaisista sekä muista organisaatioista, jotka tuottavat samanlaisia tuotteita ja palveluita (Suarez & Olivia, 2005). Institutionaalisten strategioiden keskipisteessä on niin sanottu kilpailullinen kenttä, joka pitää sisällään kilpailustrategiset valinnat (mm. Saloner, She-

pard & Podolny, 2001; Porter, 1980). Ne siis selittävät, kuinka organisaatio kilpailee valitsemallaan organisaatiokentällä reagoiden kilpailuympäristön poliittisiin, taloudellisiin, sosiaaliin sekä teknologisiin muutoksiin.

Institutionaaliset strategiat taas ovat organisatorisen toiminnan malleja, joilla pyritään vaikuttamaan organisaatiokentän instituutioiden muotoiluun ja uudelleenmuotoiluun hyödyntämällä toimijoita, jotka pitävät yllä olemassa olevia rakenteita (ks. mm. Riviera, 2004; Scott, 2001; Goodstein, 1994). Vaikka institutionaaliset sekä kilpailustrategiat voivat vaikuttaa tavoitteiltaan toisistaan poikkeavilta, ovat ne kuitenkin yhtäaikaista ja päällekkäisiä. Samoin molempien strategioiden tavoitteena on luoda yritykselle kilpailuetua siten, että organisaatio pystyisi asemoimaan itsensä muita toimijoita optimaalisemmin ja/tai vaikuttamaan muiden toimijoiden asemaan niitä heikentävästi.

Lawrencen (1999) mukaan organisaatiokentän toimijoilla on mahdollisuus vaikuttaa institutionaaliseen ympäristöönsä joko jäsenyyteen liittyvien sääntöjen tai käytäntöön liittyvien standardien kautta.

Organisaatiokentän institutionalisoituneisiin käytäntöihin liittyvät strategiat koostuvat olemassa oleviin prosesseihin, tuotteisiin ja palveluihin vaikuttamisesta (ks. Scott, 2001). Omaa kilpailuasemaa parantaakseen organisaatiot voivat institutionaalisen ympäristöön vaikuttamisella hyödyntää regulatiivisia toimijoita tai normien rakentamista standardointistrategioissaan. Lawrence (1999) kuitenkin korostaa, että pystyäkseen vaikuttamaan organisaatiokentän käytäntöihin liittyviin standardeihin, organisaation tulee olla keskeisten organisaatiokentän toimijoiden näkökulmasta tunnustettu markkinajohtaja (vrt. DiMaggio & Powell, 1983) tai vaikuttamaan pyrkivällä organisaatiolla tulee olla merkittävää osaamista ja/tai vaikutusvaltaa teknisissä, laillisissa sekä poliittisissa prosesseissa. Mitä merkittävämpi on organisaation rooli ja vaikuttavuus organisaatiokentällä, sitä suurempi mahdollisuus on sillä vaikuttaa myös käytäntöön liittyviin standardeihin.

Jäsenyyteen liittyvät strategiat käsittävät jäsenyyteen liittyvien sääntöjen määrittämisen, jäsenyyden rajat (ketkä voivat olla osallisena ja ketkä eivät), vallan jakautumisen organisaatiokentän toimijoiden kesken sekä jäsenyyden merkityksen institutionaaliselle yhteisölle (Lawrence, 2004; 1999; myös Holm, 1995). Lisäksi DiMaggio (1991) korostaa, että jäsenyys tietyssä institutionaalisessa yhteisössä määrittää organisaatiokentän rajoja, vaikuttaa jäsenten valitsemisiin kilpailumuotoihin ja toiminnan kannalta merkityksellisen tiedon keräämiseen sekä henkilöstövalintoihin. Organisaatiot voivat pyrkiä parantamaan omaa kilpailuasemaansa hyödyntämällä oman organisaatiokenttensä etujärjestöjä ja muita sidosryhmiään (ks. Henisz & Zelner, 2005).

Lawrence (1999) tuo esiin väitteen, jonka mukaan organisaation kyky vaikuttaa jäsenyyteen liittyviin standardeihin on suurempi, mikäli organisaatiolla on mahdollisuus kontrolloida institutionaalisesti merkityksellistä informaatiota. Organisaatiolla on tällöin institutionalisoituneen asemansa johdosta kyky vaikuttaa omaa asemaansa parantaen järjestöjen, kauppaliittojen ja muiden regulatiivisten toimijoiden sekä myös asiakkaiden suuntaan.

Merkityksellisen informaation lisäksi organisaatio voi pyrkiä toteuttamaan jäsenstrategioitaan saavuttamalla johtavan markkina-aseman organisaatiokentällä tärkeimpien sidosryhmien näkökulmasta. Toisaalta jäsenyyksien eri ammattijärjestöissä on todettu vähentävän organisaatioiden aktiivisuutta vastustaa institutionaalisia paineita (Clemens & Douglas, 2005). Tätä voidaan selittää joko normien yhdenmukaisuuden voimistumisella sekä keskinäisellä rituaalien vaikuttavuuden kasvulla (Lawrence, 2004) tai sillä, että toimiessaan eri järjestöissä organisaatiot voivat vaikuttaa jo aiemmin itse paineiden aiheuttajiin omaa asemaa suosivasti, jolloin tarvetta vastustamiselle ei ole.

Jäsenyyteen liittyvät säännöt eivät, kuten ei mikään muukaan institutionalisoitunut toiminta, ole staattista (mm. Greenwood & Suddaby, 2006). Sääntöjen kehittyminen ja muuntuminen/muuntaminen voi tapahtua kahdella tapaa (Lawrence, 2004). Ensinnäkin sosiaaliset ja teknologiset muutokset organisaatiokentällä (tai kentän ulkopuoliset muutostekijät, ks. Lawrence, 1999) aiheuttavat toimijoiden kesken muutospainetta muuntaa jäsenyyteen liittyviä

sääntöjä. Toiseksi, jäsenyyteen liittyvä pääoma, johon taloudellisen pääoman lisäksi kuuluvat muun muassa koulutukselliset luokitukset sekä sosiaaliset verkostot, jakautuu toimijoiden kesken epätasaisesti. Yritysten hyödyntäessä omassa liiketoiminnassaan jäsenyyden tuomia etuja, epätasainen pääoman jakautuminen saa aikaan toimijoissa joko vallitsevan toiminnan uudelleentuottamista tai sen vastustamista sekä toimintaan liittyvien rituaalien muuttamista (vrt. Meyer & Rowan, 1977).

Seuraavaksi syvennytään tarkastelemaan luvussa yksi esitetyn rakenteen mukaisesti asiakasomisteista osuustoimintaa. Kirjallisuuteen perustuvassa tarkastelussa keskeisenä kohteena ovat osuuskuntien eri ulottuvuudet, toimintaan liittyvät periaatteet, kritiikki sekä osuuskuntien erityispiirteet. Erityispiirteiden osalta syvennytään keskeisiin eroihin osakeyhtiöön nähden, osuustoiminnallisten pankkien kehitysvaiheisiin yhteiskunnan murrosvaiheessa sekä osuustoiminnan hyödyntämiseen pankkiliiketoiminnassa. Tämän jälkeen luvussa 3.4. yhdistetään keskustelua instituutioista organisaatioteoriassa sekä asiakasomisteisen osuustoiminnallisen organisaation tunnusomaisista piirteistä.

### 3. OSUUSTOIMINNASTA

Osuustoiminnan liiketaloustieteellinen tutkimus on ollut kansainvälisesti ja kansallisesti marginaalista (Chamard & Webb, 2004; Bacchiega & de Fraja, 2004; Kalmi, 2003; Spear, 2000; myös Bager & Michelsen, 1994; Saxena & Craig, 1990), vaikkakin määrään nähden monipuolista (ks. Nilsson, 2001).

Saxena ja Craig (1990) nostavat kansainvälisellä tasolla keskeisiksi osuuskuntien tutkimuksen vähyden syiksi taloudellisten ja ideologisten painotusten vastakkainasettelun, osuuskuntien markkinaosuuden laskun 1980-luvun loppua kohden, julkisen mielipiteen<sup>25</sup> sekä osuustoimintayritysten imagon houkuttelemattomuuden (Spear, 2000). Lisäksi akateemisen tutkimuksen kannalta haasteellisena on pidetty osuuskuntien monimutkaista organisoitumismuotoa (Michelsen, 1994).

Yleistrendistä poiketen Suomessa osuustoiminnan liiketaloustieteisiin keskittynyt tutkimus on viime vuosina lisääntynyt aiempaan verrattuna. Kotimaisen osuustoimintatutkimuksen teemat ovat viime aikoina liittyneet muun muassa osuustoiminnalliseen omistajuuteen (Jussila, 2007), yhteiskuntavastuuseen (Koivuporras, tulossa), tuottaja- ja asiakasomisteisten osuuskuntien eri ulottuvuuksiin (mm. Skurnik, 2005), tietovaltaisten työosuuskuntien johtamiseen (Troberg, 2001) sekä uustoimintaan (Troberg, 2005).

Vaikka osuustoiminnallisen organisoitumismuodon periaatteet ovat samankaltaisia eri valtioissa, merkittäviä maakohtaisia eroja osuustoiminnan määrittelyissä, käytänteissä sekä poliittisessa suhtautumisissa voidaan havaita (ks. McKillop, 2005; Ward & McKillop, 2005; Guinane, 1994; Stryjan, 1994; myös Jong II, 1982; Tse-tung; 1967; Lenin, 1902).

---

<sup>25</sup> Muun muassa osuustoiminnallisesti toimivia rahoituslaitoksia on julkisessa mielipiteessä pidetty ”*menneiden sukupolvien ajattelutapana*” (ks. Spear, 2000).

### 3.1. Näkökulmia osuustoimintaan

Julkisessa mielipiteessä osuuskuntiin on liitetty eri aikakausina erilaisia ideologisia painotuksia (Nilsson, 1996), vaikkakaan osuustoiminnallisella organisoitumismuodolla ei sellaisenaan ole suoria rakenteellisia yhteyksiä esimerkiksi poliittisiin, uskonnollisiin tai ideologisiin liikkeisiin. Seppelin (2000, 27) on tosin osoittanut suomalaisen osuustoiminnan ottaneen yhtäältä liberalismista yrittämisen sekä yksilön oman taloudellisen aseman parantamisen periaatteen ja toisaalta sosialismista yhteistyön ja yhteisvastuun identiteetin toimintansa perustaksi.

Osuustoiminnan määrittelyissä on löydettävissä maakohtaisia eroja johtuen poliittisista, kulttuurillisista sekä taloudellisista painotuksista. Laurinkari (2004) on jakanut osuustoiminnan neljään osa-alueeseen.

1. *Rochdalen osuustoimintaperinne* on ollut viimeisen sadan vuoden ajan vallalla Länsi-Euroopassa. Tälle osuustoimintaperinteelle on tyypillistä osuuskunnan omistajien yksityistalouden aseman korostuneisuus, markkinataloudessa toimiminen sekä käytännölliset yhteistyötavoitteet. Vaikka aatteellisuus on ollut Rochdalen osuustoimintaperinteessä merkittävässä roolissa, vielä keskeisempi asema Laurinkarin (2004) mukaan on ollut liiketoiminnan ja muiden taloudellisten seikkojen korostamisella sekä itsenäisyydellä (ks. Herranen, 2004, 15 - 27; Kuusterä, 2002; Alanen, 1967; *erit. raiffeisenilainen osuustoiminta*). Juuri itsenäisyyden näkökulmasta osuuskunnat ovat tietoisesti vältelleet valtiovallan puuttumista osuuskunnan toimintaan (Laurinkari, 2004, 35).

2. *Kommunistinen osuustoimintaperinne* voidaan liittää sosialismiin, jonka varhaiset kannattajat tukivat ja levittivät kuluttajaosuustoimintaa (Seppelin, 2000, 35). Tätä osuustoiminnan muotoa käytettiin hyväksi muun muassa Neuvostoliiton reaaliosialismissa varsinkin maaseudulla, missä osuuskuntia (laajasti tulkittuna) hyödynnettiin keskusjohtoisesti. Tällöin julkisen vallan intressinä oli käyttää osuustoimintaa ja osuustoiminnallisuutta hallinnan välineenä talous- ja yhteiskuntapolitiikan toteuttajana (vrt. Jong II, 1982). Marxilaisen sosialismin suhtautuminen liberalistiseksi tulkittuun osuustoimintaan oli sen sijaan vihamielistä tai ainakin välinpitämätöntä (Seppelin, 2000, 35).

3. *Sosialistisesta osuustoimintaperinteestä* voidaan löytää kolmas osuustoiminnan tyypittely, jolla on vahvat juuret muun muassa Israelin kibbutseilla. Yhteistä tätä osuustoimintaperiaatetta noudattaville osuuskunnille on toimiminen markkinatalousjärjestelmissä, vahva paikallisuus sekä kapitalismin ja yksityisomistuksen vastustaminen.

4. *Yhteisöllisen osuustoimintaperinteen* osalta Laurinkari (2004, 36 - 37) esittää, että näille osuuskunnille tyypillistä on vetäytyminen yhteiskunnasta säilyttääkseen omat tavoitteensa ja arvonsa. Lisäksi keskeistä yhteisöllisessä osuustoimintaperinteessä on karismaattinen johtajuus sekä voimakas keskinäinen yhteys. Esimerkkinä yhteisöllisestä osuustoiminnasta esitetään kirjallisuudessa baskiväritteinen Mondragon -osuuskunta, jonka toiminnan periaatteina ovat osuuskunnan jäsenien työpaikkojen säilyttäminen, kannattavuus, paikallisuus sekä voimakas yhteisöllisyys (ks. Bakaikoa, Errasti & Begiristain, 2004; Clamp, 2000)

Tässä väitöstutkimuksessa osuustoiminta, erityisesti asiakasomisteinen osuuspankkitoiminta, määritellään kuuluvaksi raiffeisenilaiseen<sup>26</sup> osuustoimintaperinteeseen. Työssä ei tehdä merkittävää eroa schulze-delitzchiläiseen osuustoimintaan (*credit unions*), joka määritelmällisesti painottaa raiffeisenilaista osuustoimintaa enemmän oman avun merkitystä eikä mahdollista niin suurta jäsendemokratiaa kuin raiffeisenilainen malli (Sibbald, Ferguson & McKillop, 2002). Edelliset seikat huomioiden osuuskunnalla, erityisesti ja nimenomaan osuuspankkitoiminnalla, tarkoitetaan tässä työssä...

*...vapaassa markkinataloudessa toimivaa organisaatiota, joka on omistajiensa taloudenhallinnan väline ja jonka tavoitteena on edistää omistajajäsentensä taloudellista sekä paikallisen toimintaympäristönsä menestymistä. Lisäksi omistajajäsenillä on vapaa oikeus liittyä osuuskuntaan sekä erota siitä.*

Osuuskunnat ovat tällöin myös määritelmällisesti osuuskuntalain<sup>27</sup> mukaan vapaaehtoiseen jäsenyyteen perustuvia yhteisöjä, joiden jäsenmäärää ja osuuspääomaa ei ole ennalta määrätty. Osuuskuntien tarkoituksena on jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoit-

<sup>26</sup> vapaasti tulkittuna eräs Rochdalen muoto, *co-operative banking* (osuuspankkitoiminta)

<sup>27</sup> Ks. osuuskuntalaki 1:2.

taa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita taikka palveluita, jotka osuuskunta järjestää tytäryhteisönsä avulla tai muulla tavalla. Osuuskunnat siis ovat sekä liiketaloudellisia kokonaisuuksia että jäsentensä hyvinvointia tavoittelevia yhteisöjä.

### 3.2. Osuustoimintaan liittyvistä periaatteista

Aiemman tutkimuksen mukaan (mm. Nilsson, 1996) erimuotoisille osuuskunnille ja niiden ohjaamiselle ovat yhteisiä seuraavat periaatteelliset näkökulmat: käyttäjä-omistaja-, käyttäjämääräysvalta- ja käyttäjä-hyötyjä -periaate.

*Käyttäjä-omistaja -periaatteella* tarkoitetaan osuuskunnan tuotteiden ja palveluiden käyttäjien muodostuvan pääasiassa niistä henkilöistä, jotka omistavat ja rahoittavat osuuskunnan toiminnan. Taas *käyttäjämääräysvalta -periaatteella* tarkoitetaan sitä, että osuuskunnan palveluita käyttävät omistajat kontrolloivat organisaation toimintaa. Kolmas periaatteista, *käyttäjähötyjä -periaate*, merkitsee puolestaan osuuskunnan palveluiden käyttäjän hyötymistä osuuskunnan toiminnasta ja sen taloudellisesta tuloksesta (Barton, 1989, 1, ref., Nilsson, 1996, 634).

Periaatteelliset näkökulmat ovat esillä myös niin sanotuissa osuustoiminnan periaatteissa (mm. Spear, 2000; MacPherson, 1995; Michelsen, 1994), jotka ilmentävät sekä taloudellisia (omistajajäsen & liiketoiminta) että sosiaalisia (omistajajäsenten väliset suhteet) ulottuvuuksia.

Nämä periaatteet voidaan jakaa seitsemään kokonaisuuteen: 1) *avoin ja vapaaehtoinen jäsenyys*, 2) *demokraattinen jäsenhallinto*, 3) *itsehallinto ja riippumattomuus*, 4) *jäsenten taloudellinen osallistuminen*, 5) *koulutus, valmennus ja tiedottaminen* 6) *osuuskuntien keskinäinen yhteistyö* sekä 7) *huolenpito lähiyhteisöstä*. Kolmen ensimmäisen periaatteen arvoperustana ovat yhdenvertaisuus, ihmisoikeudet sekä vapaus. Taloudelliseen osallistumiseen liittyy arvo-



na aiemmin mainittu taloudellinen oikeudenmukaisuus ja kolmea jälkimäistä arvona kuvaa voimakas keskinäinen tuki (ks. Nilsson, 1996).

Kalmin (2002) mukaan osuustoiminnan periaatteissa korostuvat avoin ja vapaaehtoinen jäsenyys<sup>28</sup>. Avoimuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että kuka tahansa rotuun, uskontoon, poliittiseen taustaan tai sukupuoleen riippumatta voi liittyä osuuskuntaan. Tosin, kuten Guinane (2001) osoittaa, esimerkiksi saksalaisessa osuustoiminnassa kaikkia hakijoita ei hyväksytty osuuskunnan jäseniksi sopimattomien taustojensa vuoksi.

Vapaaehtoisuuden Kalmi (2002) liittyy vapaaseen eroamisoikeuteen. Tämä korostaa osuuskunnan merkitystä palveluja tarvitsevien yksilöiden yhteenliittymänä, ei pääomien yhteenliittymänä. Läheisesti edelliseen liittyy demokraattinen hallinto, mikä nousee esiin omistaja ja ääni -periaatteen myötä (ks. Laurinkari, 2004, 57 - 58; myös Herranen, 2004). Omistajilla on yhtäläinen äänioikeus sijoitetusta pääomasta riippumatta sekä mahdollisuus osallistua osuuskunnan päätöksentekoon käyttämällä äänioikeutta ja/tai asettumalla itse ehdolle. Erityisesti länsimaaisissa markkinatalouksissa osuuskuntien toimintaan liittyy keskeisesti myös itsehallinto ja riippumattomuus, jolloin osuuskunnan päätöksenteon tulee olla omistajien hallussa demokraattisesti.

Jäsenten taloudellinen osallistuminen liittyy Skurnikin (2002) mukaan yhdenvertaisesti ja oikeudenmukaisesti tapahtuvaan pääoman kartuttamiseen ja liiketoiminnan kehittämiseen. Tämän lisäksi osuuskunta voi osuuskuntalain määräämissä puitteissa jakaa mahdollisesti kertyvää ylijäämäänsä myös rahana omistajille. Mikäli ylijäämää palautetaan omistajille rahana, tapahtuu ylijäämän jako omistajille yleensä heidän käyttämiensä osuuskunnan palvelujen suhteessa.

---

<sup>28</sup> Tuottajaosuuskuntien yhteydessä (ks. Michelsen, 1994) on myös tuotu esiin voimakkaita näkemyksiä siitä, että osuuskuntien ei tulisi hyväksyä kaikkia halukkaita jäsenikseen. Kuten Michelsen (1994, 31) toteaa: ”on kuin osuuskunta tekisi itsemurhan houkutellessaan eri yhteiskuntaluokista jäseniä toimintaansa; jonkinlaista objektiivisiin kriteereihin liittyvää diskriminointia tarvitaan (esim. maidontuottajat tai paikalliset yhteisöt) yhdistettynä yhteisöllisiin arvoihin”.

Koulutus, valmennus ja tiedottaminen ovat olleet keskeisessä roolissa varsinkin toiminnan alkuvaiheessa (ks. Hyvönen, 1945). Kuten Seppelin (2000, 47) toteaa, erityisesti keskusliik-  
keet kouluttivat voimakkaasti omia työntekijöitään, omistajajäseniä, liikkeenjohtoa sekä  
myöhemmin myös hallintoaan (ks. Herranen, 2004; 107 - 110; Kuusterä, 2002). Lisäksi eräät  
keskusliikkeet perustivat omia koulutuslaitoksia antamaan alan peruskoulutusta. Tällä oli  
kaksi tavoitetta: ammattitaitoon liittyvän perusosaamisen varmistaminen sekä osuustoiminnal-  
listen periaatteiden ”kirkastaminen” koulutukseen osallistuville.

Osuuskuntien keskinäinen yhteistyö on kansainvälisesti hyväksytty periaate (MacPherson,  
1995). Tässä osuuskuntien kansallisessa ja kansainvälisessä verkottumisessa on keskeistä hy-  
väksi havaittujen käytänteiden (erityisesti johtaminen, Laurinkari, 2004, 59) siirtäminen mui-  
den osuuskuntien hyödynnettäväksi omassa liiketoiminnassaan.

Huolenpito lähiyhteisöstä näkyy osuuskuntien liiketoiminnassa perustehtävän mukaisena  
kiinnittymisenä paikallisyhteisöihin sekä muuna paikallisena toimintana (mm. Kuusterä,  
2002). Kuten Kuusterä osoittaa, osuustoiminnan alkuvaiheessa osuuskuntien vaikutus lä-  
hiympäristöön jäsentensä elinolojen parantajina oli merkittävä markkinoiden (tai valtion)  
epäonnistuttua takaamaan oikeudenmukaiset olosuhteet heikommassa asemassa oleville.

Edellä esitettyjen periaatteiden keskeisimpänä tavoitteena on vähentää omistajien vaihdannan  
kustannuksia<sup>29</sup> ja juuri taloudelliset näkökulmat länsimaisissa markkinatalouksissa toimivissa  
kuluttajaosuuskunnissa ovat olleet voimakkaasti esillä suunniteltaessa, toteutettaessa sekä ar-  
vioitaessa osuuskuntien liiketoimintaa. Kuten Saxena ja Craig (1990) osoittavat, ristiriitaiselta  
kuulostavat osuustoiminnan arvoväritteisyys sekä tehokkaaseen taloudelliseen liiketoimintaan  
pyrkiminen eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan yhtäaikaista (ks. myös Stryjan, 1994). Edelli-  
seen liittyen Kaushik ja Lopez (1996) ovat osoittaneet rahoitusmarkkinatutkimuksessaan, että  
tehokkaan liiketoiminnan sekä osuustoiminnallisten arvojen yhdistäneiden osuuskuntien ta-  
loudellinen suorituskyky on ollut sijoittajaomisteisia kilpailijoita parempaa.

---

<sup>29</sup> Transaktiokustannusteoriasta, katso Coase (1937) sekä Williamson (1975, 1985, 1991)

### 3.3. Osuuskuntien erityispiirteistä ja kritiikistä

Erilaiset yritysmuodot ovat yksinkertaistettuna työvälineitä taloudellisen toiminnan organisoimille ja näiden muotojen eroavaisuudet selittyvät taloudellisten tekijöiden lisäksi kulttuurillisilla selittäjillä (ks. Holmström, 1999). Angloamerikkalaisessa kulttuurissa korostuu markkinavetoisuus (shareholder-näkemyks), jonka mukaisesti keskeisintä organisaatioiden, erityisesti osakeyhtiöiden, toiminnassa on keskittyminen omistaja-arvoon eli yrityksen arvon kasvattamiseen. Eurooppalaisessa sekä myös japanilaisessa organisoitumisperinteessä on keskitytty edellä mainittua enemmän yhteistoimintaan (stakeholder-näkemyks) liittyviin organisoimien malleihin (Byrkjeflot, 2003, 17 – 18; Czarniawska & Sevon, 2003, 9 - 13), ja organisaatioiden toiminnassa ovat korostuneet omistajien arvon kasvattamisen lisäksi myös muut yrityksen keskeiset sidosryhmät, kuten esimerkiksi asiakkaat sekä työntekijät. Selvimmin tähän organisoitumisperinteeseen voidaan liittää asiakasomisteiset osuuskunnat.

#### 3.3.1. Osuuskunnan keskeiset erot osakeyhtiöön

Seuraavassa käydään läpi kirjallisuudessa esitettyjä keskeisiä eroja<sup>30</sup> osakeyhtiön (Mannio, 2004, 19) sekä osuuskunnan välillä, joista molemmat (yhtiömuodot) toimivat samoilla organisaatiokentillä ja noudattavat samoja markkinatalouden lainalaisuuksia. Tätä osuuskunnan ja osakeyhtiön erojen tarkastelua perustellaan ensinnäkin sillä, että tutkimuksen kohteena olevan osuuspankkiryhmän kilpailijoista merkittävä osa toimi ja toimii osakeyhtiömuotoisesti (pl. paikallisesti organisoituneet pankit). Keskeisten yhtiömuotojen perustehtävään liittyvien erojen tuominen esiin avaa osuustoiminnallisiin organisaatioihin liittyvää ansaintalogiikkaa. Toiseksi, osuuskunnissa yhdistyvät kahden usein erikseen tutkitun organisoitumismuodon - osakeyhtiön sekä yhdistyksen - tavoitteet, joten liiketaloudellisestakin näkökulmasta on syytä selvittää osuuskunnan toiminnan roolia verrattuna juuri osakeyhtiöön. Tarkastelun kohteiksi on valittu eri organisoitumismuotojen tavoitteet, omistajuus, hallinnointi sekä voitonjako.

---

<sup>30</sup> Tosin huomioitakoon, että vuoden 2007 alussa voimaantullut uusi osakeyhtiölaki mahdollistaa myös osakeyhtiöiden toiminnan määrittelyn yhtiöjärjestyksessä siten, että se voi toimia hyvin osuuskuntamaisesti.

### *Tavoitteet*

Sekä osuuskuntien että osakeyhtiöiden perimmäisenä tavoitteena on omistajalle tulevan arvon maksimointi siitäkin huolimatta, että osuuskunta on yksilöiden yhteenliittymä ja sijoittajamisteinen osakeyhtiö puolestaan pääoman yhteenliittymä (Peterson & Anderson, 1996).

Laurinkari (2004) on määritellyt osuuskuntien perustehtävän palvelujen tuottamiseksi omistajille mahdollisimman tehokkaasti ja edullisesti. Osuuskunnissa omistajille tulevan arvon voidaan katsoa maksimoituvan ylijäämäpalautusten lisäksi palvelujen käytön kautta sekä paikallisen toimialueen hyvinvoinnin kasvuna. Osakeyhtiöissä omistajan arvo puolestaan maksimoidaan arvonnousun, jaettavan voiton sekä omistajan sijoittaman pääoman suhteessa. Tavoitteisiin liittyvä merkittävä eroavaisuus osuuskuntien ja osakeyhtiöiden välillä onkin asiakkuuden ja omistajuuden intressi omistajalle tulevan arvon maksimoinnissa (vrt. Skurnik, 2005).

### *Omistajuus*

Kuten Nunez-Nickel sekä Moyano-Fuentes (2004) osoittavat, omistusmuoto ei ole merkityksellisen seikka analysoitaessa organisaatioiden strategisia toimenpiteitä. Organisaatiot nimittäin toimivat - tai niiden tulisi toimia - ylintä päätösvaltaa käyttävien omistajiensa määrittelemien tavoitteiden perusteella (mm. Skurnik, 2002). Omistuksen näkökulmasta huomioitavaa on se, että osuuskunnissa omistajat, päätöksentekijät, asiakkaat ja usein myös työntekijät ovat samoja henkilöitä. Osakeyhtiössä taas asiakkuus, omistajuus ja työntekijyys usein eriytyvät.

Yhtiömuotona osakeyhtiössä korostuu yksityinen omistajuus (individualistisen ulottuvuus, ks. Jussila, 2007), joka perustuu osakkeenomistajien sijoittamaan pääoman määrään. Keskeistä individualistisessa lähestymistavassa on se, että yksilöitä motivoi osallistumaan ja toimimaan heille tuleva oma hyöty (palkkioiden ja kustannusten suhde, ks. Birchall & Simmons, 2004). Kollektiivisessa lähestymistavassa taas yksilöitä motivoi toimimaan yhteisöllisyys, jaetut arvot ja päämäärät (Birchall & Simmons, 2004). Osuuskunta, jonka omistaa yksilöiden muodostama osuustoiminnallinen yhteisö, on Stryjanin (1994) mukaan välimuoto yksityisestä ja kollektiivisesta omistajuudesta.

Molemmissa organisoitumismuodoissa päätöksenteko perustuu omistajien enemmistöpäätöksille, joskin yhtiömuotoja erottavana tekijänä on omistajuuden tuottama äänimäärä (ks. Bacchiega & de Fraja, 2004). Osuuskunnissa jokaisella jäsenellä on yksi ääni<sup>31</sup>, vaikka hänellä olisi osuuskuntaan sijoitettuna enemmän pääomia (lisäosuuspääomat) kuin muilla jäsenillä. Osakeyhtiöissä taas ääniin oikeuttavien osakkeiden määrä kertoo äänivallan<sup>32</sup>.

Edellisen pohjalta Laurinkari (2004) esittää, että osuuskunnissa omistajilla on mahdollisuus osakeyhtiöitä aktiivisempaan omistajuuteen. Tätä hän perustelee sillä, että osakeyhtiöissä niin sanottu riviomistajat voivat jäädä passiivisiksi suurta äänivaltaa käyttävien enemmistöosakkaisiin nähden. Kriittikinä edelliseen näkemykseen voi esittää, että osuuskunnista puuttuvat suuromistajat, mikä agenttiteorian (Jensen & Mecklin, 1976) näkökulmasta tulkittuna voi periaatteessa siirtää omistajien valtaa toimivalle johdolle omistuksen ollessa suurissa osuuskunnissa hajautunutta (osuuskunnan johtajien valta-asemasta, Spear, 2004; Holmström, 1999).

### *Hallinnointi*

Aiemman tutkimuksen mukaan (mm. Cornforth, 2004) osuuskuntien hallintoon liittyy haasteita edustuksellisuudesta johtuen (Sibbald, Ferguson & McKillop, 2002). Edustuksellisen hallinnon rooli ja siihen liittyvät rakenteelliset jännitteet liittyvät erityisesti raiffeisenilaiseen osuuspankkitoimintaan.

Jännitteitä liittyy osuuskuntien hallinnon valintaan. Demokraattisen näkökulman mukaan osuuskuntien hallinto perustuu edustuksellisuuteen. Zahran ja Pearcen (1989) mukaan hallinnon roolin tulisi olla asiantuntemukseen sekä kokemukseen perustuva, jotta se voisi lisätä organisaation arvoa osaamisellaan. Hallintoehkilöiden valinnan ei siis pitäisi perustua edustukseen, vaan osaamiseen, ammattitaitoon ja organisaation resursseja lisäävään toimintaan.

Jännitteitä osuuskuntien hallinnolle aiheuttaa myös kysymys siitä, tulisiko hallinnon keskittyä vain valvomaan johdon toimintaa omistajalle tulevan arvon maksimoinnissa (Baysinger &

---

<sup>31</sup> Osuuskuntalaki 4:7

<sup>32</sup> Osakeyhtiölaki 3:1.1

Hoskinson, 1990; Walsh & Seward, 1990) vai tulisiko sen omalla toiminnallaan osallistua organisaation arvon lisäämiseen (ts. muutoin kuin valvomalla). Näistä ensin mainittu on reaktiivinen ja painottaa hallinnon roolissa yksityiskohtaisuutta, johdon valvontaa sekä riskien karttamista (Comforth, 2004). Suorituskykyyn liittyvä näkemys korostaa hallinnon ymmärrystä organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä sekä halua riskinottoon. Haasteena tässä on niin sanotun ryhmäajattelun vaara (Janis, 1982), jolloin jännitteiden väheneminen voi johtaa johdon esittämien toimintaan liittyvien kehityssuuntien liian helppoon hyväksyntään.

### *Voitonjako*

Yhtiömuodon mukainen perustehtävä määrittää myös yhtiön voittonjakoon liittyvät periaatteet ja niiden soveltamisen. Osakeyhtiön ja osuuskunnan välillä on havaittavissa eroja tavassa suorittaa voittonjako.

Osakeyhtiössä voittonjako<sup>33</sup> suoritetaan yhtiökokouksen päätöksen mukaisesti yleensä tilikauden jälkeen omistajille näiden sijoittamien pääomapanosten suhteessa (Mannio, 2004, 19). Osuuskunnissa voittonjako<sup>34</sup> taas tapahtuu omistajien käyttämien palvelujen suhteessa osin jo tilikauden aikana, osuuspääoman koron ja ylijäämäpalautuksen muodossa. Lisäksi perustehtävänsä mukaisesti osuuskunnat käyttävät liiketoiminnan ylijäämää omaa toimialuetta koskeviin yleishyödyllisiin tarkoituksiin (Laurinkari, 2004, 58).

Osuustoiminnan vapaaehtoisen ja avoimen jäsenyyden -periaatteeseen sisältyy myös seikka, jonka mukaan osuuskuntaan sisään jätetyt varat eivät ole yksittäisen omistajan hyödynnettävissä. Näin ollen jäsen ei voi erotessaan tai muutoin niin halutessaan realisoida organisaation sisään jääneitä voittovaroja tai osuuskunnan oletettuja tulevia tuottoja, toisin kuin osakeyhtiössä, joissa tämä on mahdollista osakkeiden tuotto-odotusten kautta (Mannio, 2004, 20).

Seuraavaksi tarkastellaan aiemmassa kirjallisuudessa esitettyä osuustoimintaorganisaatioihin kohdistettua kritiikkiä.

---

<sup>33</sup> Ks. osakeyhtiölaki 13 luku yhtiön varojen jakamisesta.

<sup>34</sup> Osuuskunnan varojenjakotavat ks. osuuskuntalaki 8 luku.

### 3.3.2. Kritiikkiä osuustoimintaorganisaatioita kohtaan

Edellä osoitettiin osuuskuntiin liittyneen liiketaloustieteellisen tutkimuksen olevan vähäistä (mm. Chamard & Webb, 2004; Bacchiega & Fraja, 2004) ja akateemisessa kirjallisuudessa tämä tutkimuksen vähyys näkyy myös kritiikin vähäisenä määränä.

Toisaalta se kritiikki, jota osuustoimintaa vastaan on esitetty, on ollut voimakasta (kritiikistä mm. Nilsson, 2001). Tämä on näkynyt korostuneesti erityisesti agenttiteorian valossa osuustoiminnallisia organisaatioita tarkastelevien tutkijoiden töissä (mm. Holmström, 1999; Porter & Scully, 1987).

Porterin ja Ferrierin (1991) mukaan osuuskuntien tulisi olla osakeyhtiöitä kannattamattomampia ensinnäkin teknisen tehottomuuden vuoksi, sillä teoreettisesti tarkasteltuna osuuskunnissa tulisi olla osakeyhtiöitä suuremmat valvontakustannukset. Holmström (1999) lisäksi osoittaa, että osuuskuntien demokraattiseen päätöksentekoon liittyvät prosessit ovat hitaita sekä kalliita. Porter ja Ferrier (1991) jatkavat, että osuuskunnan omistajilla ei ole niin suuria insentiivejä valvoa toimivaa johtoa kuin sijoittajaomisteisissa organisaatioissa. Holmström (1999) tuo tähän valvontaan liittyvään keskusteluun näkemyksen, jonka mukaan osuuskunnat voivat jättää suorittamatta tarpeellisia organisaatiomuutoksia (osake)markkinoiden ”valvojan silmän puutteen” vuoksi.

Lisää kritiikkiä osuuskuntia, erityisesti tuottajaosuuskuntia kohtaan kriitikot ovat tuoneet allokatiivisen tehottomuuden (*allocative inefficiency*) sekä mittakaavaetujen tehottomuuden (*scale inefficiency*) tarkastelun yhteydessä. Allokatiiviseen tehottomuuteen perustuen muun muassa Ferrier ja Porter (1991) ovat pyrkineet osoittamaan, että osuuskunnat eivät hyödynnä pääomaansa ja/tai aineetonta varallisuuttaan niin suuresti kuin se olisi mahdollista. Taas mittakaavaetujen tehottomuutta on tuotu esiin keskustelussa omistajien määrän kasvun myötä. Tällöin valvonnan kustannusten tulisi lisääntyä omistajien määrän kasvaessa.

Holmström (1999) korostaa osuuskuntiin liittyvässä kritiikissään erityisesti markkinoiden rakennemuutoksen ja teknologisten kehitysaskeleiden huomioimisen merkitystä innovaatioiden

hyödyntämisessä liiketoiminnassa. Hänen mukaansa osuuskunnilla on rakenteellisia heikkouksia edelliseen liittyen. Ensinnäkin innovaatioiden merkitys jakaa mielipiteitä osuuskunnissa. Nuoret jäsenet ovat innokkaampia kehittämään organisaation toimintaa kuin vanhemmat jäsenet, mikä vaikeuttaa johdon mahdollisuutta kehittää ja laajentaa osuuskuntien toimintaa. Toiseksi osuuskunnat voivat kohdata pääoman hankinnan haasteena sijoittajaomisteisiin yhtiöihin verrattuna. Mikäli sijoittaja ei saa lisää äänivaltaa organisaatiossa sijoittaessaan siihen enemmän pääomaa, hän todennäköisesti omaa liittyvää riskiä pienentääkseen sijoittaa pääoman turvallisempaan kohteeseen. Kolmanneksi osuuskuntien omistajilta sekä johtajilta puuttuu myös osakemarkkinoiden tapainen mekanismi saada ulkopuolinen arvio innovaatiotoimintansa tuloksista (ks. Holmström, 1999).

Kalmi (2002) tuo esiin osuuskuntien erityispiirteitä tutkiessaan, että osuustoimintayrityksiä on kritisoitu voimakkaasti myös niiden noudattamien periaatteiden osalta. Kriittikkiä ovat kohdanneet erityisesti jäsen ja ääni -periaate, avoin jäsenyys sekä osuuspääoman palauttaminen nimellisarvoisena. Kriitikojen mukaan, kuten Kalmi (2002) esittää, näitä sääntöjä on pidetty ”nykytalouteen sopimattomina, idealistisina ja vanhentuneina”.

Osuuskuntien taloudellista menestymistä kriitikot (mm. Ferrier & Porter, 1991; Porter & Scully, 1987) ovat selittäneet osuuskuntien saamalla julkisella tuella. Näistä Porter ja Scully (1987) nostavat esiin erilaiset verohelpotukset, korkotuet sekä valtion ilmaispalvelut osuuskunnille. Osuuskuntia tutkinut Nilsson (2001) osoittaa, että eräissä Etelä-Euroopan maissa väite voi pitää paikkaansa. Yleistäminen eri valtioihin ja osuuskuntiin ei kuitenkaan saa vahvistusta Nilssonilta (2001) hänen osoittaessaan ruotsalaisten osuuskuntien diskriminoitua asemaa organisaatiokentällä.

Osuuskuntien kriitikot ovat pyrkineet edellisen lisäksi osoittamaan, että osuustoiminnallisella organisaatorakenteella ei ole vaikutusta tehokkuutta tarkasteltaessa (ks. Guinnane, 2001; Nilsson, 2001). Toisaalta edelliseen liittyen Guinnane (2001) osoittaa saksalaisten osuuspankkien taloudellisissa analyysissä päinvastaisen väitteen. Voidaan siis todeta, että vähäi-



nenkin alan tutkimus on tältä osin ristiriitaista (ks. Nunez-Nickel & Moyano-Fuentes, 2004; Nilsson, 2001).

### *3.3.3. Osuustoiminnallisten pankkien kehitysvaiheista*

Osuustoiminnallisten pankkien kehitystä on kuvattu elinkaarimallien avulla (ks. Goddard & Wilson, 2005; Sibbald, Ferguson & McKillop, 2002; Ferguson & McKillop, 1997). Näissä kansainvälisiin osuustoiminnallisiin pankkeihin kohdistuneissa elinkaarten ja dynamiikkojen mallinnuksessa on ollut keskeistä jakaa kehitysvaiheet varhaisvaiheeseen, siirtymäkauteen sekä kypsään vaiheeseen.

*Varhaisvaiheelle* on tyypillistä osuuskunnan jäsenten vapaaehtoinen työskentely osuustoiminnallisen pankkinsa toiminnan turvaamiseksi, ja toiminnan kohteena ovat yhteiskunnassa eriarvoisessa asemassa olevat heikompiosaiset (ks. Ward & McKillop, 2005; Seppelin, 2000). Koska pankkien rahavarat ovat varhaisvaiheessa vähäisiä, ne tarvitsevat voimakasta taloudellista tukea antolainaustoiminnalleen esimerkiksi keskusorganisaatioltaan. Samoin keskeistä tässä kehitysvaiheessa on lainaamiseen ja säästämiseen liittyvien tuotteiden yksipuolisuus (Sibbald *et. al.*, 2002).

Tultaessa *siirtymävaiheeseen* toiminnan painopiste kääntyy kasvun ja tehokkuuden hakemiseen sekä keskusorganisaatioiden merkityksen kasvuun (ks. Ferguson & McKillop, 1997). Toiminnassa aiemmin voimakkaana esiintynyt vapaaehtoisuus vähenee, mikä näkyy osa- tai kokopäiväisen henkilöstön hankkimisessa organisaatioihin. Toiminta toisin sanoen ammattimaistuu (Kuusterä, 2002, 81 - 105).

Kehitysvaiheen viimeisimmässä jaksossa eli *kypsässä vaiheessa* osuustoiminnallisten pankkien toiminta muistuttaa suurten kilpailijoiden liiketoimintaa, ja laajojen tuotevalikoimien kanssa työskentelee täysin ammattimaistunut sekä koulutettu liikkeenjohto. Keskeistä tälle vaiheelle ovat myös keskitettyjen palveluiden aiempaa suurempi merkitys sekä huomion kiinnit-

täminen liiketoiminnan elinkelpoisuuteen sekä pitkän aikavälin kannattavuuteen (Goddard & Wilson, 2005; Sibbald *et. al.*, 2002).

Yleisesti osuuskuntien toiminnan laajentumista monipuolisemmaksi sekä jäsenkunnan osalta heikompiensaisten lisäksi myös muihin yhteiskuntaluokkiin on pidetty tutkimuksissa (mm. Ward & McKillop, 2005) osuustoiminnan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden<sup>35</sup> osalta toivottavana. Tätä on perusteltu muun muassa sillä, että kannattavan ja aatteellisen liiketoiminnan harjoittaminen laajan omistajajäsenkunnan sekä heidän varallisuuden avulla luo suurempikoisille osuuskunnille paremmat mahdollisuudet vaikuttaa myös osuuskunnan perustehtävässä määriteltyihin paikallisiin olosuhteisiin.

#### 3.3.4. Osuustoiminnan hyödyntämisestä pankkiliiketoiminnassa

Osuuspankkitoimintaan liittyvät aiempi akateeminen tutkimus (mm. McKillop, 2005; Ward & McKillop, 2005; Guinnane, 2001; Guinnane & Henriksen, 1998; Guinnane, 1994) nostaa keskeisiksi menestymisen ja olemassaolon selittäjiksi organisoitumismuodon mahdollistaman pääsyn paikalliseen tietoon<sup>36</sup> sekä kyvyn toimeenpanna päätöksiä paikallisesti (*enforcement*). Näiden ulottuvuuksien lisäksi McKillop (2005) korostaa osuuspankkitoiminnassa tehokkuusvaatimuksia.

Tarkasteltaessa osuuspankkitoimintaa ja sen edellä esitettyjä erityispiirteitä, on syytä kuitenkin tuoda jo tässä vaiheessa esiin, että paikallisesti organisoituneen osuustoiminnallisen pankin legitimitetiksi ei riitä se, että se on paikallisesti organisoitunut osuustoiminnallinen pankki. Tutkittuaan tanskalaista pankkijärjestelmää Guinnane ja Henrikseen (1998) ovat osoittaneet, että paikallisuuden lisäksi muita osuustoiminnan menestymisen mahdollistajia

---

<sup>35</sup> Tutkimuksessa kohteena olivat brittiläiset ”credit union” -osuuskassat, joiden asiakaskunta koostuu osin alempiin sosiaaliluokkiin kuuluvista maahanmuuttajista, jotka ovat lähes täysin kaiken rahoitussektorin toiminnan ulkopuolella.

<sup>36</sup> Myös Kannianen sekä Stenbacka (1996, 11) toteavat, että ”paikallispankeilla, jos ne ovat lähellä paikallisia asiakkaita, taas voi olla suhteellinen etu paikallisten yritysten arvioinnissa.”

ovat oman liiketaloudellisesti kannattavan toiminnan lisäksi markkinoiden saturaatio osuustoiminnan syntyhetkellä, osuuspankkien ajoitus kilpailuedun luonnissa markkinoilla sekä kilpailijoiden osuuspankkikaltainen toiminta. Esimerkiksi Tanskassa osuuspankkijärjestelmän on osoitettu olleen suurelta osin korvattavissa muilla organisoitumismuodoilla, kuten paikallisesti organisoituneella säästöpankkitoiminnalla (Guinnane & Henriksen, 1998).

#### *Paikallinen tieto*

Osuustoiminnallisen organisoitumismuodon tuottamana etuna on pankkitoiminnassa pidetty muilla yhtiömuodoilla operoivia kilpailijoita parempaa pääsyä paikalliseen tietoon (Kuusterä, 2002; Guinnane, 2001; myös Kuusterä, 1995; Akerlof, 1970). Tämä paikallisen toimintaympäristön tuntemus vähentää osuuskunnan liiketoimintaan kohdistuvia vaihdannan kustannuksia sekä riskejä muun muassa rahoitettavien henkilöiden ja yritysten taustojen tuntemisen kautta. Osuuskunta organisoitumismuotona toisin sanoen vähentää tiedon asymmetrisyyteen liittyvää riskiä (Akerlof, 1970, 498 - 499).

Tähän tiedon asymmetrisyyteen liittyvä ongelma perustuu siihen, että toinen osapuoli tietää jotain merkittävää, jota toinen ei tiedä tai ei voi saada tietoonsa ilman huomattavia kustannuksia. Pankkimaailmaan sovellettuna tämä tarkoittaa Guinnanen sekä Henriksenin (1998), Wardin ja McKillopin (2005) sekä Kannianen sekä Stenbackan (1996) mukaan sitä, että asiakas (lainanottaja) tietää jotain sellaista, jota pankki (lainanantaja) ei tiedä. Lainanottajalla voi olla piileviä ominaispiirteitä, joilla hän voi peitellä itseensä liittyviä heikkouksia tai esittää lainankäyttötarkoituksesta harhaanjohtavaa tietoa. Näiden ominaispiirteiden lisäksi lainanottajalla voi olla piileviä toimenpiteitä, jotka vaarantavat lainan takaisinmaksun.

Lainanantaja voi toki kerätä informaatiota ennen rahoituspäätöstä selvittääkseen lainanottajaan liittyviä piileviä ominaispiirteitä sekä suorittaa lainan osalta jatkuvaa tarkkailua, joskin kyseinen prosessi muodostuu kalliiksi ja paikoin mahdottomaksi toteuttaa. Akerlof (1970) nostaa tässä yhteydessä keskusteluun osuustoiminnallisen organisoitumismuodon edut, sillä

varsinkin pienemmissä yksiköissä paikalliset verkostot vähentävät tietoon liittyviä kustannuksia sekä tiedonpuutteesta johtuvia riskejä (ks. Davies, 2006; Borch & Arthur, 1995).

Paikallista tietoa hyödynnetään osuuspankeissa muun muassa jäsenten valinnassa ja tietyn alueen olosuhteiden sekä jäsenten valvonnassa<sup>37</sup> (ks. Guinnane, 2001). Lisäsi se on keino vähentää liiketoimintakustannuksia sekä suojata luotonsaajien asemaa mahdollisissa väärinkäytötilanteissa (mm. Guinnane, 1994). Paikallista tietoa hankitaan osuuskunnissa myös edustuksellisen hallintohenkilöstön kautta, jolloin lainaajien taustaan, luonteeseen sekä lainan takaisinmaksukykyyn liittyvät seikat ovat paremmin hallittavissa. Nämä omistajien osuuskuntien hallintoon valitsemat monitaustaiset, yleensä paikkakunnan vahvat hallintohenkilöt muodostavat laajan verkoston osuuskunnan toimintaympäristöön tuoden tietoa sekä muita resursseja osuuskunnan päätöksenteon tueksi (resursseista Nunez-Nickel & Moyano-Fuentes, 2004; Guinnane ja Henriksen, 1998).

Normark (1996) korostaa lisäksi omistajajäsenten taloudellisten ja sosiaalisten sidonnaisuuksien ohessa omistajajäsenten vaikutusmahdollisuuksia osuuskuntaan sekä asiakkaan että omistajan roolissa. Osuuskuntansa toiminnasta tietoinen omistajajäsen voi esittää omistamalleen osuuskunnalle vaatimuksia toiminnan kehittämiseksi (ml. asiakastarpeista), ja toisaalta osuuskunnan rakenne mahdollistaa tiedon kaksisuuntaisen hyödyntämisen. Samalla Normark (1996) osoittaa edelliseen liittyen, että osuuskunnissa asiakkaille - jotka ovat yleensä myös omistajia - voi muodostua voimakkaampi side organisaatioon kuin sijoittajaomisteisissa yrityksissä.

Tietoon liittyvät ulottuvuudet eivät ole ainoastaan osuuskuntaa ja omistajaa hyödyttäviä, vaan osuuskunnat levittävät - näin varsinkin alkuaikoina - tietoa ja osaamista myös paikalliseen toimintaympäristöön (kansakunnan sivistämistehtävä; ks. Kuusterä, 2002; Alanen, 1967; Hyvönen, 1945). Guinnane (2001; 1997) on käyttänyt argumenttiansa pohjana saksalaista osuustoimintaa ja esittänyt tuloksissaan keskusorganisaatioiden ja tarkastusorganisaatioiden koros-

---

<sup>37</sup> Lisäksi osuustoiminnallinen pankkitoiminta varsinkin pienikokoisissa rahoituslaitoksissa lisää lainatun pääoman järkevää käyttöä keskinäisen valvonnan kautta.

tuneen sivistävän merkityksen osuuskunnille. Osuuspankkitoiminnan alkuvaiheessa kassanhoitajien koulutus- ja osaamistaso oli varsin alhainen, jolloin keskusorganisaatioiden sekä tarkastajien tehtävä oli tarkastustoiminnan ohessa ohjata ja kouluttaa kassanhoitajia (myös Kuusterä, 2002, 111 - 126). Lisäksi keskenään kilpailevat eri ryhmittymissä toimineet saksalaiset osuuspankit toivat kilpailullisista syistä johtuen esiin toistensa virheitä ja epäkohtia, mikä heikensi koko osuuskassajärjestön julkikuvaa. Tällöin puolueettomien tarkastajien<sup>38</sup> sekä keskusorganisaation toimet pyrkivät osoittamaan ulkopuolisille sidosryhmille esitettyjen väitteiden todenmukaisuuden. Näin ollen keskinäiset jännitteet pakottivat osuuskunnat kehittämään tiedon jakamista omistajajäsenille sekä muille merkittävälle sidosryhmille.

#### *Paikallinen (velanmaksun) toimeenpano*

Toimeenpanoon liittyvät kysymykset keskittyvät rahoitussektorilla siihen, kuinka lainanottaja saadaan maksamaan lainansa takaisin. Tähän varaudutaan panttien sekä takaajien käyttämisellä (mikäli lainanottajalla sellaisia on käytettävänä), lainojen uudistamisella sekä tarvittaessa perinnällä. Etenkin pankkijärjestelmän alkuaikoina jouduttiin toteuttamaan lainanuudistamisia tiheästi, jopa muutamien kuukausien välein, mikä hankaloitti lainanottajan asemaa. Toimeenpanoon liittyvistä laillisista perintäteistä (ts. oikeusjärjestelmä) Guinnane ja Henriksen (1998) toteavat, että ne eivät ole kaikissa olosuhteissa riittäviä tai soveliaita väyliä aiheuttamiensa kustannusten vuoksi. Erityisesti osuuskuntien alkuaikoina pienten lainojen osalta perintä- sekä oikeudenkäyntikulut nousivat korkeiksi suhteessa lainamäärään ja prosessin lopputulokseen ei taannut lainan takaisinmaksua.

Paikallisen tiedon lisäksi osuuskunnissa toimeenpanoon liittyvät haasteet on pyritty ratkaisemaan tietoisesti rajatun paikallisen organisoitumismuodon kautta (ns. kirkontorniperiaate; rahoitetaan sitä aluetta, joka kirkontornista näkyy), jolloin lainoitus on rajattu - ainakin periaat-

---

<sup>38</sup> Tarkastusorganisaatiot sekä keskusorganisaatiot pyrkivät tutkimaan organisaation toimintaa ja varmistamaan sekä kertomaan ulkopuolisille, että tarkastettavan organisaation johto on toiminut omistajan edun mukaisesti (sisäpiiri tietää omistajaa enemmän; ks. Akerlof, 1970).

teessa - koskemaan osuuspankin toimialuetta<sup>39</sup>. Tällöin taustat lainanottajasta ja hänen kykynsä suorittaa velvollisuutensa pankille pystytään selvittämään paikallisten verkostojen (ml. luottamusmiehet) avulla. Joissakin tapauksissa osuuskassatoiminnan alkuvaiheessa tätä tapaa toimia vahvasti kassan jäsenten keskinäinen vastuu kaikista kassan veloista.

Taloudellisten sanktiomahdollisuuksien lisäksi Guinnane (2001) nostaa esiin yhteisölliset sanktiot (*noneconomic sanctions*), joiden avulla toimeenpanoon liittyviä ongelmakohtia pyritään vähentämään. Pienissä, paikallisissa sosiaalisissa yhteisöissä tällaisten sanktioiden käyttö on varsin tehokas lainan takaisinmaksun toimeenpanija (Guinnane, 2001). Samoin rahoitusorganisaation näkökulmasta se on varsin edullinen tapa takaisinmaksun järjestämiseksi.

#### **3.4. Asiakasomisteinen osuuspankkitoiminta ja instituutiot**

Tarkasteltaessa asiakasomisteista osuuskuntaa ja instituutioita, voidaan asiaa lähestyä ainakin kahdesta eri näkökulmasta: osuuskunta institutionaalisenä toimijana sekä osuuskunta instituutiona. Tässä yhteydessä asiakasomisteista osuuskuntaa käsitellään tutkimusongelman mukaisesti institutionaalisenä toimijana. Tarkastelu perustuu luvussa kaksi esitettyyn teoreettiseen viitekehyksen tulkintaan, sillä - kuten edellä on todettu - aiempi akateeminen kirjallisuus ei liiemmästi tarjoa vastauksia kysymyksiin asiakasomisteisista osuuskunnista ja instituutioista.

Legitimiteettiä koskevissa tutkimuksissa on esitetty, että organisaatioiden on pystyttävä sovitamaan toimintansa arvot yhteiskunnallisen arvojärjestelmän kanssa. Lähestyttäessä osuuskuntaa institutionaalisenä toimijana voidaan todeta, että asiakasomisteinen osuuskunta muodostuu omistajajäsentensä yhteenliittymän ja -toiminnan kautta, jolloin ainakin asiakkaat eli omistajat legitimoivat oman osuuskuntansa muun muassa käyttämällä sen palveluita. Tällöin osuuskunta tulee jo organisoitumismuotonsa ja rakenteensa puolesta osaksi yhteisöä. Toisaalta taas osuuskuntiin liittyvän teorian ja erityisesti toiminnan paikallisen luonteen perusteella

---

<sup>39</sup> Näin erityisesti osuustoiminnan alkuaikoina. Nykyisin tietoverkkojen hyödyntäminen sekä jatkuva muuttoliike kohti suurempia asutuskeskuksia on asettanut toimeenpanoon liittyvät edut uudenlaisen harkinnan alle myös paikallisesti organisoituneissa rahoituslaitoksissa (mm. osuuspankit, säästöpankit, paikallisosuuspankit).

voidaan olettaa, että osuuskunnat voivat kohdata ongelmia pyrkiessään saamaan organisaatiokentän laajempaa hyväksyntää.

Institutionaalisten toimijoiden tuottamat samankaltaistavat paineet voivat näkyä osuuskunnissa niin pakottavalla, normatiivisella kuin jäljittelevälläkin tasolla. Osuuskunnat yhteiskunnan toimijoina ovat pakotettuja noudattamaan viranomaisten sekä poliittisten toimijoiden asettamia säädöksiä ja lakeja. Osuuskunnat tosin ovat eri aikoina olleet esimerkiksi osakeyhtiöistä poiketen eri lakien soveltamisalojen alaisia, jolloin regulaattorin toimenpiteet ovat voineet vaikuttaa osuuskuntien toimintaan erilaistavasti.

Normatiivisten paineiden osalta kulttuurisesti hyväksytyjen toimintamuotojen ja -tapojen noudattaminen näkyy paikallisen organisoitumismuodon sekä paikallisuuden kautta asiakasomisteisten osuuskuntien erityispiirteenä. Asiakasomisteisten ensimmäisen asteen osuuskuntien syntyvaiheessa muun muassa toimijoiden koulutus vapaaehtoisvoimin toimineissa osuuskunnissa oli muista organisaatiokentän toimijoista poikkeavaa (ks. Kuusterä, 2002). Tällöin teorian mukaan vähemmän tai eri tavalla koulutettujen kassanjohtajien tulisi kokea vähemmän samankaltaistavia normatiivisia paineita organisaatiokentältä (ks. Greenwood, Suddaby & Hinings, 2002; Lawrence, 1999) kuin muiden kilpailijoiden, mikä parantaa mahdollisuutta erilaistaa toimintaa. Toisaalta taas institutionaalisen organisaatioteorian mukaan samankaltaistuminen organisaatiokentän kanssa lisää selviämisen todennäköisyyttä (vrt. DiMaggio & Powell, 1983), jolloin osuuskunnat todennäköisesti kohtaisivat haasteita organisaatiokentän legitimiteettiä tavoitellessaan.

Normatiivisten paineiden yhteydessä on korostettava myös sijoittajaomisteisen sekä asiakasomisteisen liiketoiminnan tavoitteiden eroa. Vaikka molempien perimmäisenä tavoitteena on omistajalle tulevan arvon maksimointi, asiakasomisteiset osuuskunnat pyrkivät tähän omistajajäsentensä taloudellisen menestymisen tukemisen lisäksi paikallisen toimintaympäristön huomioimisella.

Tarkasteltaessa jäljittelevää samankaltaistumista osuuskuntien elinkaarimallin (ks. Goddard & Wilson, 2005; Ferguson & McKillop, 1997) välityksellä, voidaan olettaa, että osuuskuntien rakenteiden kehittyessä, toimijoiden koulutuksen ammattimaistuesssa sekä erilaisten liittoutumien (mm. toimialajärjestöt) toimintaan osallistuttaessa, myös osuuskuntien tulisi alkaa muistuttaa toisia organisaatiokentän toimijoita (vrt. Haveman, 1993).

Asiakasomisteiset osuuskunnat voivat lisätä legitimeettiään jäljittelemällä yleisiä organisaatiokentän luomia rakenteita ja käytäntöjä, tietyn piirteen omaavia organisaatioita tai kilpailijoiden tulokseen perustuen (jäljittelystä, ks. Haunschild & Miner, 1997). Jäljittelyyn liittyen erityisesti asiakasomisteisissa osuuskunnissa päätös tietyn toimintamallin seuraamisesta tai omaksumisesta voi kuitenkin vahvasta edustuksellisesta hallinnosta johtuen poiketa – tai ainakin hidastua – organisaatiokentän yleisestä toimintamallista.

Instituutioihin vaikuttamisen (mm. Lawrence & Suddaby, 2006; Lawrence, 1999) ja oman kilpailuaseman parantamisen osalta asiakasomisteiset osuuskunnat tarjoavat organisoitumismuotonsa puolesta rakenteen, jolla voidaan pyrkiä vaikuttamaan erilaisiin poliittisiin prosesseihin niin paikallisesti kuin kansallisesti. Tämä toki edellyttää osuuskunnilta institutionalisoituneen aseman saavuttamista. Tällöin osuuskunnat voivat koettaa parantaa omaa kilpailuasemaansa vaikuttamalla esimerkiksi ammattijärjestöihin sekä lainsäätäjiin. Tässä vaikuttamisprosessissa korostuvat aktiivisten johtajien lisäksi osuuskuntien vaikutusvaltaiset hallintohenkilöt, jotka voivat hyödyntää institutionaalisesti merkityksellistä informaatiota.

Asiakasomisteisilla osuuskunnilla (ts. niiden merkittävillä toimijoilla) on erityispiirteitä, jotka ovat seurausta niiden organisoitumismuodosta sekä perustehtävästä. Näiden erityispiirteiden selvittäminen ja tuominen akateemiseen institutionalismikeskusteluun strategisen päätöksenteon näkökulmasta on kappaleiden viisi, kuusi, seitsemän ja kahdeksan tavoitteena.



## 4. TUTKIMUSMENETELMÄT, AINEISTO JA KONTEKSTI

Tässä luvussa kuvataan tutkimustyön metodologisia valintoja sekä asemoidaan väitöstyö organisaatiotutkimuksen kenttään. Tämän jälkeen kuvataan tutkimusprosessi, sen erityispiirteet sekä aineiston analyysi. Luvun päätteeksi esitellään kohdeorganisaation kehitysvaiheet ennen vuotta 1939 sekä nykytila ja tutkimuksen kohteena olevat kriittiset tapaukset.

### 4.1. Laadullinen tutkimus

Tutkimuksen menetelmälliseksi lähestymistavaksi on valittu laadullinen tutkimus, jonka on todettu soveltuvan myös historiaan painottuneisiin tutkimukseen, joissa pääosa aineistosta on kirjallista (ks. Hietala, 2001, 23). Itse laadullisen tutkimuksen juuret yhteiskuntatieteissä johtavat 1900-luvun alkuun (Denzin & Lincoln, 2000, 1; myös Vidich & Lyman, 2000) ja suomalaisessa organisaatiotutkimuksessa 1960-luvulle (Eskola, 1968; 1973). Tässä tutkimusmenetelmässä painotetaan tutkimuskokonaisuuden ominaisuuksia, siihen liittyviä prosesseja sekä toimijoiden tuottamia merkityksiä, joiden kokeellinen mittaaminen on haasteellista määrän, suuruuden, voimakkuuden tai yleisyyden perusteella (Denzin & Lincoln, 2000, 8). Laadullinen tutkimus soveltuu siis vähän tunnettujen tai vaikeasti lähestyttävien sosiaalisten ilmiöiden tutkimukseen (Grönfors, 1982, 11 -12).

Laadullisen tutkimuksen aineistolle on ominaista se, että se koostuu usein teksteistä, joita voidaan kerätä useilla menetelmillä. Näistä yleisin on haastattelu. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että laadulliset menetelmät sopisivat ainoastaan kuvailuun. Niin sanotussa laadullisessa kausaalianalyysissä<sup>40</sup> (mm. Töttö, 2000, 86; myös 1999) kvalitatiivinen tutkimus vastaa ”mitä” ja ”miten” -kysymyksiin.

---

<sup>40</sup> Kausaalianalyysin lisäksi aineistoa voidaan tarkastella semioottisella analyysillä (Töttö, 2000), jolloin päästään tulkitsemaan sitä, mitä ja miten tapahtumasta puhutaan. Eli sama tapahtuma voidaan tematisoida kahdella tapaa: tapahtumana ja sitä koskevana puheena.

Koskinen *et. al.* (2005) jakavat laadullisen tutkimuksen lähestymistavat haastatteluun ja havainnointiin, erilaisten dokumenttien hyödyntämiseen sekä diskurssi- ja keskusteluaineistoihin. Tämä tutkimus keskittyy tutkimusongelman mukaisesti haastattelumenetelmään sekä erilaisien keskeisten dokumenttien hyödyntämiseen. Haastattelumenetelmää ei ole valittu ainoksi menetelmäksi, sillä muun muassa. Koskinen *et. al.* (2005, 106 - 107) korostavat erityisesti historiallisen tiedon osalta dokumenttien ja arkistomateriaalinen hyödyntämisen tärkeyttä.

Lincoln ja Guba (2000) lähestyvät laadullisen tutkimuksen kenttää neljästä näkökulmasta: positivistisesta, postpositivistisesta, kriittisestä teoriasta sekä konstruktivismista.

Yksinkertaistetusti *positivistinen tieteenfilosofia* määrittää totuuden seikaksi, joka ”näky” ja jonka voi konkreettisesti tavoittaa. Tutkija on tällöin objektiivinen tarkkailija, tutkittava kohde on ”tuolla ulkona” ja toistettavat tulokset ovat keskeinen vaade tutkimukselle. (Metsämuronen, 2002, 174; Lincoln & Guba 2000; Raunio, 1999, 15 – 16). Positivistien tapaan myös *postpositivistit* olettavat, että totta on se, mitä voidaan konkreettisesti tarkastella. He kuitenkin tunnustavat, että kaikkea tietoa kohteesta ei ole mahdollista saada prosessoitavaksi, joten postpositivistit pyrkivät metodeillaan vangitsemaan todellisuutta niin paljon kuin mahdollista. (Denzin & Lincoln, 2000, 9). Tutkijan löydökset siis saattavat olla totta, ja näitä löydöksiä verrataan aiempiin tutkimustuloksiin kriittisen tiedeyhteisön toimiessa tulosten arvioijana. Postpositivistit hyödyntävät myös laadullista aineistoa ”totuuden” selvittämisessä (Metsämuronen, 2002, 175).

Kritiikkinä kahta edellistä suuntausta vastaan on syntynyt *kriittinen teoria* (Guba & Lincoln, 2000). Kriittisen teorian määrittelemine on kuitenkin erityisen vaikeaa, kuten Kincheloe ja McLaren (2000, 279 – 281) toteavat. On olemassa monia erilaisia kriittisiä teorioita, kriittinen teoria muuttuu ja kehittyy kaiken aikaa sekä pyrkii välttämään liiallista tarkkuutta kahden edellisen johdosta. Kriittiseen teoriaan voidaan katsoa kuuluvaksi useita tutkimusaloja, kuten esimerkiksi uusmarxismi sekä feminismi.

*Konstruktivistista* paradigmaa painottavassa laadullisessa tutkimuksessa taas korostuu relativistisuus, jonka mukaan todellisuus on suhteellista. Osa todellisuudesta toki saattaa olla yhteistä monien muiden yksilöiden kanssa. Tätä suhteellista todellisuutta voidaan tutkia siten, että tutkija ja tutkimuksen kohde ovat interaktiivisesti toisiinsa yhteydessä ja löydökset ovat tutkijan tulkinta tutkittavasta kohteesta tai ilmiöstä.

Metsämuuronen (2002, 175) toteaa, että yhteistä laadullisen tutkimuksen eri filosofioille on todellisuuden muovautuminen sosiaalisten, poliittisten, kulttuuristen, taloudellisten ja eettisten tekijöiden kokonaisuudessa. Samoin tutkija ja tutkimuksen kohde ovat vuorovaikutuksessa ja tutkijan arvot vaikuttavat lopputulokseen. Tämä laadullinen väitöstutkimus sijoittuu Lincolnin ja Guban (2000) jaottelun mukaan pääosin postpositivismiin (vrt. kriittinen realismi).

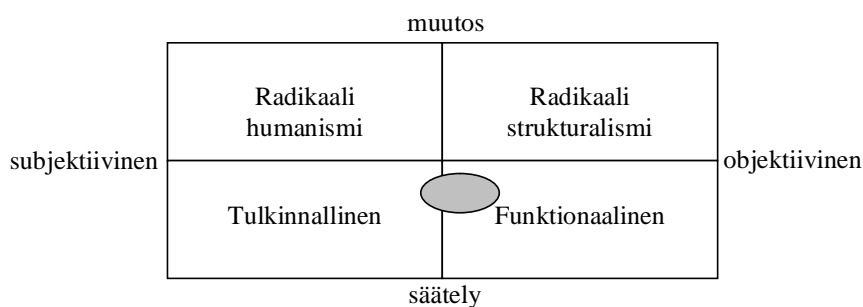
#### **4.2. Organisaatiotutkimuksen paradigmat**

Organisaatiotutkimuksen paradigmat voidaan lähestyä Burrellin ja Morganin ([1979] 1998) runsaasti käytetyn nelikentän avulla (kuva 5). Nelikenttä muodostuu kahdesta jatkumosta, joista toinen, objektiivinen – subjektiivinen, kuvaa tieteellistä olemusta (todellisuus). Toinen taas keskittyy ääripäidensä mukaisesti radikaaliin muutoksen tai säätelyn sosiologiaan. Toisensa poissulkevat paradigmat ovat tällöin funktionaalinen, tulkinnallinen, radikaali humanismi ja radikaali strukturalismi.

*Funktionaalinen näkemys* organisaatiotutkimuksessa keskittyy tuottamaan rationaalisia selityksiä sosiaalisista suhteista ja ilmiöistä. Luonteeltaan se on käytännönläheinen ja ongelmakeskeisesti suuntautunut. Tässä lähestymistavassa sosiaalinen maailma on koostunut suhteellisen konkreettisista, empiiristä ihmiskäden jäljistä sekä suhteista, jotka voidaan tunnistaa, tutkia ja mitata hyödyntäen muun muassa luonnontieteessä käytettyjä menetelmiä. (ks. Burrell & Morgan ([1979] 1998). *Tulkinnallinen paradigma* taas korostaa näkemystä, joka olettaa sosiaalisen maailman olevan järjestäytynyt yksilöiden sosiaalisen vuorovaikutuksen ja kielen

välityksellä. Näkemyksen mukaan sosiaalinen maailma on aineeton ja se on jatkuvassa muutoksessa. (ibid.)

*Radikaali humanismi* näkökulmana tarkastelee muutoksen sosiologiaa subjektiivisesta organisaatiotutkimuksen näkökulmasta. Tässä lähestymistavassa voidaan löytää piirteitä tulkinnallisesta paradigmasta, joskin näkökulma painottaa edellistä voimakkaammin olemassa olevien järjestelmien ja rajoitusten poistamista tai niiden kumoamista. Lisäksi keskeisessä asemassa tässä tutkimusperinteessä ovat valtaan ja vallankäyttöön liittyvät kysymykset. *Radikaali strukturalismi* organisaatiotutkimuksen paradigmat tarkastelee muutoksen sosiologiaa (erityisesti materiaalisia rakenteita) objektiivisesta näkökulmasta. Vaikka näkökulman tutkimusperinne on hyvin hajanainen, organisaatioteoreetikot nostavat tarkastelun keskiöön yhteiskuntaa leimaavat perustavanlaatuiset ristiriidat, jotka ilmenevät kriiseinä. Näiden taloudellisten ja poliittisten kriisien katsotaan saavan aikaan yhteiskunnallisia muutoksia. (ibid.)



Kuva 5. Organisaatiotutkimuksen paradigmat ja oman tutkimuksen asemointi (Burrell & Morgan ([1979], 1998)

Paradigmavalinnan kannalta haasteeksi muodostuu tutkimuksen sijoittuminen (harmaa ellipsi kuvassa viisi) funktionaalisen sekä tulkinnallisen paradigman välimaastoon, mikä tarkoittaa Burrellia ja Morgania ([1979] 1998) seuraten tutkimuksen sijoittautumista toisensa poissulkeviin<sup>41</sup> nelikentän osiin. Eräs vaihtoehto Barrelin ja Morganin ([1979] 1998) lähestymistavalle olisi seurata Hassardin (1991) esittämää moniparadigma -lähestymistapaa, joka korostaa kun-

<sup>41</sup> Edellistä täsmentääkseen Burrell ja Morgan ([1979], 1998) esittävät näkemyksen ”vierekkäisistä, mutta erillisistä” paradigmoista. Vierekkäisiä paradigmat ovat siitä syystä, että niillä on jaettuja ominaisuuksia, mutta siitäkin huolimatta ne tulee katsoa erillisiksi, koska erottelu takaa sen kunkin paradigman ominaispiirteiden korostamisen.

kin paradigman tyypillisiä piirteitä. Yhtäaikaiseen kahden paradigman välimaastoon sijoittuvaan tarkasteluun Hassardin (1991) lähestymistapa ei sellaisenaan sovellu, sillä se tuottaa useampia erillisiä näkemyksiä tutkimuskohteesta.

Schultz ja Hatch (1996) esittävät ratkaisuksi tulkinnallisen ja funktionaalisen paradigman välimaastossa työskentelevälle tutkijalle paradigman vuorovaikutus -käsitettä<sup>42</sup>. Tässä lähestymistavassa keskeisenä ajatuksena on kunkin paradigman vastakohtien ja yhtäläisyyksien hahmottaminen sekä eri vuorovaikutussuhteiden ja jännitteiden tuottaminen. Vuorovaikutus eri paradigmojen välillä ei täten sijoita tutkijaa toiseen paradigmaan, vaan sallii näiden vuorovaikutuksen<sup>43</sup>. Lisäksi tätä valintaa tukee myös se seikka, että vuorovaikutteista lähestymistapaa on sovellettu aiemmin neoinstitutionaaliseen organisaatioteoriaan painottuvassa tutkimuksessa (ks. Schultz & Hatch, 1996).

Tutkimuksen asemoituminen kahden paradigman välimaastoon näkyy myös ontologiassa ja hyödynnettävässä teoriaperustassa. Realismiin perustuvaa objektiivisempaa yhteiskuntatieteellistä lähestymistä edustaa funktionaalinen paradigma, jonka juuret näkyvät tutkimuksessa muun muassa Durkheimin ([1895], 1932) ja Parsonsin (mm. 1965) töiden valossa. Väitöstyön epistemologian osalta (mm. Haaparanta & Niiniluoto, 1993; ks. myös Niiniluoto 2002) todettakoon, että empiriaa tarkastellaan faktojen näkökulmasta (Alasuutari, 1999, 90 – 113). Näkökulmassa tehdään ero todellisuuden ja siitä esitettyjen väitteiden välillä sekä työssä pohditaan korostuneesti aineiston, mukaan lukien haastattelujen, todenmukaisuutta. Lisäksi tutkimuksessa on kiinnostuttu toimijoiden todellisesta käyttäytymisestä ja tutkimuskohteen muuttumisesta (huom. yhteys historian tutkimuksen finaalisena [Heikkinen, 1974] sekä faktilliseen selittämiseen [Dahl, 1971]). Koskinen *et. al.* (2005, 64) antavat fakthanäkökulmasta oivan esi-

<sup>42</sup> Liittyen käsitteeseen ”paradigm crossing”. Tässä yhteydessä on huomioitava, että tässä tutkimuksessa tehdään ero postmodernissa (esim. Hassard, 1994, Alvesson & Skoldberg, 2000, 148 - 199) tutkimuksessa esitettyyn eri paradigmojen erojen hylkäämiseen. Tutkimusta on syytä Schultzia ja Hatchia (1996) mukaillen pitää moderniin tutkimusperinteeseen kuuluvana, mikä mahdollistaa sekä tulkinnallisen että funktionaalisen paradigmojen tutkimusperinteen hyödyntämisen sen sijaan, että tutkimuksessa keskityttäisiin kritisomaan paradigmojen hyödyntämistä ja siihen liittyvää problematiikkaa.

<sup>43</sup> Esimerkiksi tämän näkökulman mukaan laki voidaan tulkita ”objektiiviseksi”, jolloin Suomen Laki -teoksesta voidaan tarkastaa, onko jokin asia niin kuin sen sanotaan olevan (fakta). Toisaalta taas lainsäädäntö voidaan vaikutuksensa puolesta nähdä järjestelmänä, joka mahdollistaa yksilöiden ja organisaatioiden ”tolkuntekemisen” (*sensemaking*, ks. Weick, 1995) ja yhteisten tulkintojen muodostamisen organisaatiokentällä.

merkin, jonka mukaan: ”...aineisto ajatellaan ikään kuin linssiksi, jonka läpi tutkija katsoo todellisuuteen.” Faktanäkökulma siis korostaa sitä, a) kuinka hyvin, b) ilman virheitä sekä c) luotettavasti tutkimuksessa onnistutaan kuvaamaan ilmiötä.

Tutkimuksen ihmiskäsityksen osalta todettakoon, että erityisesti institutionaalisen teorian varhaiset muodot voidaan katsoa melko deterministiseksi teoriakehykseksi, jossa yksilön (vapaa-ta) valintaa voidaan pitää vähäisenä (ks. Gronow, 2004, 42 - 43). Tässä työssä yksilön katsotaan olevan aktiivinen toimija, joka toisaalta kohtaa toiminnassaan ympäristön osin deterministisenä ja osin sellaisena, jossa hän pystyy tekemään itsenäisesti valintoja.

Tulkinnallisen paradigman määrittämää nominalistisempaa näkemystä taas voidaan väitöstyössä havaita Bergerin ja Luckmannin ([1966], 1994) instituutiokeskustelun kautta. Tutkimuksessa on viitteitä myös anti-positivismista (Schwandt, 2000, 189 - 191), sillä työssä tulkinnallisen paradigman tapaan kuvaillaan ja ymmärretään tutkimuskohdetta. Epistemologian osalta työssä painotus on tutkimusongelman sekä historiallisen menetelmän johdosta faktanäkökulmassa. Toinen vaihtoehto olisi ollut hyödyntää näytenäkökulmaa (ks. Vidich & Lyman, 2000, 37 - 65), joka keskittyy tulkinnan rikkauteen sekä paljastavuuteen uusien tulkintojen ja näkökulmien kautta. Mitä tulee tulkinnallisen paradigman ihmiskäsitykseen, tässä työssä huomioidaan voimakkaasti aktiivisten toimijoiden käsite, joka on 1990-luvun alkupuolelta lähtien ollut korostuneesti esillä neoinstitutionaalisisessa organisaatiotutkimuksessa (vrt. Lawrence & Suddaby, 2006; Mylly, 1999; Oliver 1991).

### **4.3. Historiantutkimuksen erityispiirteet organisaatiotutkimuksessa**

Historiantutkimus on menetelmällinen lähestymistapa, jonka avulla voidaan ymmärtää ja selittää menneitä tapahtumia. Tätä voidaan kuvata empiiriseksi ja ei-kokeelliseksi tieteksi, jossa johtopäätökset perustuvat havaintoaineistoon ja jossa tutkijan mahdollisuudet suorittaa koekteita ovat vähäiset. Historiaan painottuvassa organisaatiotutkimuksessa korostuu finaalin selittäminen, jossa keskeistä on inhimillisen toiminnan päämäärien ymmärtäminen. Tällöin

toiminnan ja päämäärän välinen suhde ei ole empiirinen, vaan käsitteellinen. Näin ollen päämääriä ei voida erottaa toiminnasta. (ks. Heikkinen, 1974, 23; 63 - 65).

Historiantutkimuksessa on ollut keskeistä kaksi teesiä: 1) *Miten asiat oikein olivat?* sekä 2) *Tutkijan itsensä sammuttaminen* (Kalela 2000, 22 - 52; Dahl, 1971). Näkökulmiin liittyen on valtavirtana ollut ohjenuora pyrkimisestä objektivistiseen ja arvovapaaseen tutkimusperinteseen, joka tosin on kohdannut poliittisia, kulttuurisia sekä metodologisia rajoitteita (ks. Metsämuuronen 2002, 175). Käytännössä rajoitteet tarkoittavat historiantutkimuksen näkökulmasta sitä, että se on lähes poikkeuksetta subjektiivista; ilmiö tosin sanoen esiintyy havainnoijan tai tutkijan tulkinnoissa (Gottschalk, 1951).

Edellinen ei kuitenkaan tarkoita relativismia tai relativismin suosimista (mm. Gottschalk, 1951, 42), vaan tutkijan tulee subjektiivisuudestakin huolimatta tehdä oikeutta tutkimuksen kohteena oleville toimijoille sekä asioille ja välttää ”everything goes” -periaatetta (Kalela, 2000, 55). Tässä keskustelussa korostuu niin sanottu yhteensopivuusperiaate, jolla tarkoitetaan sitä, että esitetty väite on tosi, kun se on sopuoinnussa muiden asiasta esitettyjen väitteiden kanssa (Kalela, 2000, 144 - 145).

Historiaan painottuvassa organisaatiotutkimuksessa on tutkijan huomioitava oikeaan tietoon pääsemisen rajoitteet, pyrkimys sijoittaa saatu informaatio asianmukaiseen yhteyteen sekä eettisten periaatteiden noudattaminen. Tällöin tutkimuskohdetta tulee kuvata mahdollisimman tarkasti eri lähteistä saatavilla historiakuvilla. Kuten Gottschalk, (1951, 139) historiallisesta faktasta (ja luotettavuudesta) esittää, sillä tarkoitetaan sitä mahdollisimman oikeutettua kuvausta ilmiöstä, joka voidaan parhaiden mahdollisten lähteiden kautta kriittisesti tarkastelemalla tuottaa.

Organisaatiotutkimuksessa käytettävien historiallisten lähteiden osalta korostuu kolme seikkaa (ks. Howell & Prevenier, 2001, 43 – 44). Ensinnäkin lähteiden on oltava tutkijalle ymmärrettäviä (mm. kielen lisäksi sanasto). Erityisesti ymmärrettävyyteen liittyvät haasteet korostuvat tutkimusajan pidetessä. Toiseksi historiallisten lähteiden käsittely vaatii niissä esitet-

tyjen selontekojen huolellista sijoittamista aikaan. Tällöin korostuu erityisesti eri aikakausien yhteiskunnallisten olojen sekä paikallisten kontekstien huomioiminen. Kolmanneksi keskeiseksi tekijäksi Howell ja Prevenier (2001, 43 - 44) nostavat esiin lähteiden aitouden.

Historiantutkimuksessa korostuu lähdekritiikki, jonka tavoitteena on selvittää lähteiden välittämien tietojen suhdetta tapahtumiin ja ilmiöihin. Sen tehtävä on siis *lähteiden yksiselitteinen suhteuttaminen tutkimuksen kohteena oleviin ongelmiin* tutkimuksellisen käyttöarvon mukaan (Dahl, 1971, 51). Eräs keskeinen toimintatapa lähdekritiikin yhteydessä on toisistaan riippumatta syntyneiden erilaisten lähteiden vertaaminen toisiinsa. Tällöin lähteiden totuudenmukaisuuden punnitsemiseen (ns. sisäinen lähdekritiikki) on Heikkisen (1974, 31 - 33) mukaan kiinnitettävä erityistä huomiota. Tutkijan on selvitettävä se, onko lähdetietojen välittäjä a) voinut tietää totuudenmukaisesti siitä, mistä hän antaa tietoja ja b) onko hän halunnut/voinut antaa totuudenmukaisia tietoja (Ylikangas, 1979, 11; ks. myös Gottschalk, 1951, 150).

Alkuperäisten asiakirjojen tarkastelun lisäksi ajallisen välimatkan haaste nousee keskeiseen asemaan (Koskinen *et. al.*, 2005). Vaikka Heikkinen (1974, 32) sekä Ylikangas (1979, 4 -5) tuovat esiin pitkän ajallisen välimatkan yhteydessä ihmisen muistiin liittyvät haasteet, ei pitkä aika itsessään tee lähdetietoja epäluotettaviksi. Tällöin totuudenmukaisuuteen liittyväksi peruseriaateeksi voidaan historiantutkimuksessa lukea omakohtaisiin havaintoihin perustuvien tietojen pitäminen muiden välityksellä saatua tietoa luotettavampana (Dahl, 1971, 45 - 47).

Kalela (2000, 112 - 115) tuo esiin historiaan painottuvan organisaatiotutkimuksen kannalta keskeisen näkökulman niin sanottu voittajien historian osalta. Jälkikäteen arvioituna tutkijat voivat helposti esittää tutkimansa tapauksen kehityksen deterministisenä, vain yhteen suuntaan kulkevana polkuna. Tällöin kuvauksesta ja siihen liittyvästä argumentaatiosta voi pahimmillaan tulla yksipuolinen ja päämäärähakuinen julistus.

Historiantutkimus asettaa haasteensa myös työn paradigmavalinnalle positivistisen sekä relativistisen näkemyksen kautta (Heikkinen, 1974, 37 - 40). Positivistisen näkemyksen mukaan historiantutkimuksen päämääränä on pääasiassa antaa selitys eri ilmiöille, mikä korostaa fak-



tojen merkitystä sekä tieteen objektiivisuutta. Relativistinen näkemys taas lähtee objektiivisuuden saavuttamisen mahdottomuudesta, jolloin tutkijan tulee perustella tutkimuksen eri vaiheissa tekemänsä arvovalinnat. Työssä asetutaan kappaleessa 4.2 esitetyn Schultzin ja Hatchingin (1996) esittämän vuorovaikutus -lähestymistavan kannalle, jonka avulla kriittisiä tapauksia analysoitaessa hahmotetaan vastakohtia, yhtäläisyyksiä, vuorovaikutussuhteita sekä jännitteitä. Tosin korostettakoon, että tässä työssä objektiivisuutta pidetään ihanteena ja sitä tavoitellaan siitäkin huolimatta, että täydelliseen objektiivisuuteen ei todennäköisesti päästä (ks. Keso, Lehtimäki & Pietiläinen, 2006, 473 – 476; tieteellinen realismi).

Historiantutkimuksen merkitys näkyy tässä työssä myös tavoitteiden osalta, jolloin keskeistä on inhimillisen toiminnan päämäärien ymmärtäminen ja selittäminen. Tutkimuksessa on ollut tavoitteena tehdä oikeutusta tutkimuksen kohteena oleville henkilöille ja tapahtumille, jolloin tutkimuskohdetta on kuvattu hyödyntämällä laajaa lähdeaineistoa sekä niistä saatavia historiakuvia.

Lähdekritiikkiä on toteutettu tarkastelemalla toisistaan riippumattomia erilaisia lähteitä. Keskeisellä sijalla tutkimuksessa on ollut välttää kuvaamasta voittajien historiaa. Vaikka tutkimuksessa ei ole tavoitteena - tai edes pystytty - selvittää sitä, millaista vaihtoehtoisia maailmoja ei-valitut strategiset linjaukset olisivat voineet tuoda, kohdeorganisaation toimijoiden roolia korostetaan tuomaan esiin niitä keskeisiä tilanteita, dynamiikkoja ja jännitteitä, joissa juuri tiettyjä valintoja tehtiin.

#### **4.4. Aineiston keruusta**

Aineiston keräämisen osalta kiinnitettiin erityistä huomiota sen avulla saatavaan kattavuuteen sekä totuudenmukaiseen kuvaan tutkimuskohteesta (Koskinen, *et. al.*, 2005, 136 - 137; Dahl, 1971) huomioiden erityisesti tutkimuksen pitkä aikajänne (66 vuotta) sekä osuustoiminnallisen organisaation erityispiirteet (mm. tavoitteet, omistajuus, hallinnointi, paikallisuus).

Tutkimuksessa käytettävä aineisto koostuu 57 haastattelusta, toimialan ja kontekstin ymmärtämiseen liittyvästä materiaalista sekä organisaation toimintaa kuvaavasta kirjallisesta materiaalista (mm. historiikkeja, akateemisia ja ei-akateemisia tutkimuksia, henkilöstölehtiä, mediatekstejä, pöytäkirjoja, muita asiakirjoja). Väitöstutkimuksen pääaineistonkeruumenetelmänä on haastattelu, joskin sitä ei ole valittu ainoaksi menetelmäksi, sillä muun muassa Koskinen *et. al.* (2005, 106 - 107) korostavat historiallisen tiedon osalta dokumenttien ja arkistomateriaalin hyödyntämisen tärkeyttä.

#### 4.4.1. Kontekstin ymmärrys

Tässä tutkimuksessa ymmärrettävyyteen liittyviin haasteisiin (ks. Howell & Prevenier, 2001, 43 – 44) vastattiin tutustumalla aiempiin pankkikontekstiin tehtyihin tutkimuksiin sekä hyödyntämällä rahoitusallalla työskenteleviä asiantuntijoita.

Ennen haastattelujen käynnistämistä tutkimuksen aihepiiriä ja kontekstia kartoitettiin keskusteluilla kymmenen osuuspankkiryhmässä työskentelevän johtajan kanssa syksyn 2003 sekä kevään 2004 aikana. Lisäksi kesällä 2004 suoritettiin samalle ryhmälle kysely, jossa selvitettiin osuustoimintaorganisaation rajojen määräytymistä sekä osuustoiminnallisen pankkiorganisaation erityispiirteitä niin paikallisten osuuspankkien kuin keskushallinnon näkökulmasta. OP-ryhmän historiaan tutustuttiin keväällä 2005 jaksottamalla Kuusterän (2002) historiateos kronologiseen järjestykseen sekä tutustumalla OP-ryhmän henkilöstölehtiin vuosilta 1940 - 2005. Samalla hahmotettiin tutkimuksen kannalta keskeisiä OP-ryhmässä toimineita henkilöitä.

Tutkimuskontekstin ymmärrykseen painottunut vaihe osoitti, että haastatteluaineiston keräämiseen soveltuisi niin sanottu lumipallomenetelmä (*snowballing*, mm. Duerr, 2004, Greenwood *et. al.*, 2002). Tässä keskeistä on prosessi, jossa haastateltuja henkilöitä pyydetään nimeämään muita tutkimukseen soveltuvia henkilöitä, joilla on omakohtaista kokemusta sekä tietoa OP-ryhmän eri vaiheista tutkimusajanjaksolla.

#### 4.4.2. Asiantuntijahaastattelut

Kesällä 2005 laadittiin yhteistyössä Osuuspankkikeskus Osk:n johtajan kanssa lista 27 henkilöstä, jotka a) olivat työskennelleet tai työskentelivät OP-ryhmässä, b) joilla oli omakohtaista kokemusta ja tietoa ryhmän toiminnasta ja c) jotka olivat kykeneviä/halukkaita osallistumaan haastatteluun. Nämä henkilöt rajattiin ylimpään johtoon sekä hallintohenkilöihin, sillä institutionaalisen ja kilpailullisten paineiden ollessa intensiivisiä sekä monilukuisia, tällä ryhmällä voitiin katsoa olleen parhaat edellytykset valaista tutkimusongelman liittyviä kysymyksiä. Henkilöitä etsittäessä tavoitteena oli taata riittävä edustus niin toimivan- kuin luottamusjohdon osalta. Samoin haastateltavien valinnassa huomioitiin tutkimuskohteen rakenteesta johtuva paikallisuus sekä osuustoiminnan ominaispiirteet.

Ensimmäiset haastattelupyynnöt (liite 2) lähetettiin ennalta laaditun listan pohjalta 11 henkilölle, joista kaikki vastasivat kutsuun myönteisesti. Postitse lähetetyssä haastattelukutsussa pyydettiin vastaanottajaa ottamaan yhteyttä tutkijaan, mikäli haastateltava haluaa osallistua tutkimukseen. Vapaaehtoisuuden korostaminen katsottiin merkitykselliseksi, sillä kriittisiä ajanjaksoja tutkittaessa painostaminen ei todennäköisesti ainakaan lisäisi tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelut suoritettiin touko-kesäkuussa 2005 ja näiden haastattelujen pohjalta teemoittaista haastattelurunkoa (liite 1) kehitettiin. Loppukesästä 2005 haastattelupyynnöt lähetettiin lopuille listan henkilöille, joista 11 vastasi haastattelupyynnön myöntävästi<sup>44</sup>. Haastattelut suoritettiin elo-syyskuussa 2005.

Jokaisen haastateltavan kanssa keskusteltiin tutkimuksesta, sen taustoista ja tavoitteista aluksi puhelimitse. Tämän jälkeen haastateltaville lähetettiin etukäteen haastattelurunko tiedoksi, jotta heillä oli mahdollisuus muodostaa kuva haastattelusta sekä pohtia aihepiirejä ennen haastattelua. Haastattelurunko laadittiin aiempaan tutkimukseen perustuen, joskin kysymykset muotoiltiin siten, että tutkimuksessa käytetty teoreettinen viitekehys (institutionaalinen teoria) ei käynyt siitä ilmi ja avoimuudesta huolimatta kysymykset olivat mahdollisimman konkreettisia (abstraktioiden käytön välttäminen; Koskinen *et. al.*, 2005, 110). Haastattelupaikan mää-

---

<sup>44</sup> Myönteisesti vastanneista henkilöistä yksi henkilö joutui peruuttamaan haastattelun terveydellisiin syihin vedoten.

räsi haastateltava ja usein paikaksi valittiin joko henkilön nykyinen/entinen osuuspankki tai haastateltavan koti. Erityisesti nykyinen/entinen työpaikka tarjosi mahdollisuuden havainnoida yleisellä tasolla organisaation toimintaa sekä keskustella epävirallisesti myös muiden organisaation edustajien kanssa.

Tutkimushaastattelujen osalta huomioitiin haastateltavien auktoriteettiasemasta mahdollisesti johtuvat haasteet (Koskinen *et. al.*, 2005, 111 - 123). Haastatteluja sovittaessa oltiin suoraan yhteydessä itse haastateltavaan henkilöön. Haastattelukutsu rakennettiin sisällöllisesti sekä symbolisesti siten, että se toi esiin tutkimuksen merkityksen niin tiedeyhteisön kuin kohdeorganisaation kannalta. Tämä tavoitteena oli minimoida halu kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen.

Haastattelijan rooli muodostui tarkoituksellisesti akateemiseksi välttämällä neutraaliutta<sup>45</sup> tuoden esiin ristiriitoja ja jännitteitä. Vaikka kirjallisuudessa (mm. Hirsjärvi & Hurme, 2004) on suositeltu välttämään haastateltavien kanssa (tarpeetonta) eri mieltä olemista, on liiketaloustieteiden osalta esitetty myös neutraaliuden välttämistä (Koskinen *et. al.*, 2005, 111). Haastatteluisista 51 suoritettiin itsenäisesti, neljässä haastattelussa mukana oli tutkija tutkimusprojektista<sup>46</sup> ja kaksi haastattelua suoritti toinen projektitutkija.

Tutkimushaastattelut nauhoitettiin ja ne kestivät keskimäärin kaksi tuntia per haastattelu. Jokaisesta haastattelusta laadittiin myös erilliset miellekartat hahmottamaan eri käsitteiden välisiä suhteita. Lisäksi lähes kaikkien haastateltavien kanssa ennen haastattelua ja haastattelun jälkeen pystyttiin pitämään vapaamuotoinen keskustelutilaisuus, joka osaltaan selvensi tilannetta. Hieman yli puolet haastateltavista (54 %) olivat etukäteen omasta aloitteestaan hankkinut puheensa tueksi materiaalia omista tai pankkien arkistoista, jotka he antoivat tutkijalle vakuuttamaan haastattelussa kertomiaan seikkoja. Haastattelutilaisuudet olivat teemoittaisia ja

---

<sup>45</sup> Neutraaliuden (jolla tarkoitetaan tässä omien näkemysten esiintuomisen tai kritiikin välttämistä) välttäminen ei tarkoita missään olosuhteissa epäasiallista käytöstä tai haastattelijan paremmuutta haastattelutilanteessa. Haastattelija antoi haastateltavan kertoa näkemyksensä sekä kokemuksensa ja mikäli esimerkiksi ristiriitoja nousi esiin, ne pyrittiin nostamaan keskusteluun.

<sup>46</sup> Osuustoiminnan menestystekijät ja niiden johtaminen, [www.lut.fi/cbm](http://www.lut.fi/cbm).

kunkin haastateltavan kohdalla painotettiin niitä tapahtumia ja seikkoja, jotka olivat hänelle läheisiä, joista hänellä oli tietoa ja joissa hän oli ollut itse mukana.

Haastateltavia pyydettiin haastattelun lopuksi nimeämään niitä henkilöitä, jotka olivat tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta keskeisiä aiemmin esitetyt kriteerit huomioiden. Haastateltaville ei paljastettu, keitä oli jo haastateltu, joten he saattoivat tuoda esiin jo haastateltujen nimiä. Tämä oli kuitenkin erityisen tarpeellista aineiston kylläntymisen kannalta, sillä haastattelupyyntöjen lähettäminen lopetettiin, kun uusia nimiä ei haastatteluissa ilmaantunut ja uusia teemoja ei haastattelussa esiintynyt. Kaikkiaan haastattelupyyntöjä lähetettiin 62 kappaletta, joihin saatiin 57 myönteistä vastausta.

Yhteensä 55 haastateltua nostivat esiin OP-ryhmän historiasta 74 henkilöä, jotka olivat osallistuneet merkittävien strategisten päätösten tekemiseen 1939 - 2005 välisenä aikana. Näistä haastateltiin kaikki ne henkilöt, jota a) saivat yli kolme mainintaa, b) jotka tavoitettiin sekä c) jotka suostuivat haastatteluun. Snowballing-kierroksella esiin nostettujen henkilöiden haastattelu (34 henkilöä) suoritettiin vuonna 2005 lokakuun ja joulukuun 2006 välisenä aikana.

Haastatteluista 15 työskenteli tai oli työskennellyt pääosan urastaan keskusorganisaatiossa, 37 itsenäisissä osuuspankeissa<sup>47</sup>, kaksi Paikallisosuuspankeissa ja yksi ulkopuolisena pankkitoiminnan asiantuntijana. Asemaltaan OP-ryhmässä toimivista/toimineista 11 sijoittui luottamustehtäviin (hallintoneuvostoon tai hallitukseen) ja 41 johto- tai vastaaviin tehtäviin<sup>48</sup>. Huomattakoon tosin, että useat haastatellut itsenäisten osuuspankkien johtajat saattoivat toimia myös keskusorganisaation hallinnollisissa elimissä, joskin näitä henkilöitä ei ole laskettu mukaan hallintohenkilöihin (hallintohenkilöitä edustavat tutkimuksessa maallikot).

---

<sup>47</sup> Haastateltujen lukumäärä, 57, muodostuu siten, että kaksi haastateltavaa haastateltiin kahteen kertaan ensimmäisen haastattelukierroksen näkemysten syventämiseksi.

<sup>48</sup> Tähän ryhmään kuuluu myös pitkään johdon assistentinkaltaisissa tehtävissä toimineen henkilön haastattelu. Mielenkiintoista sinänsä, haastateltava oli ryhmän ainoa nainen.

#### 4.4.3. Kirjallinen materiaali

Tutkimuksen painottuessa faktanäkökulmaan oli syytä hankkia haastattelujen lisäksi myös muuta saatavilla olevaa, tutkimuksen kannalta merkityksellistä materiaalia tutkimusongelmaan vastaamiseksi ja luotettavuuden lisäämiseksi. Kuten Koskinen *et. al.* (2005) toteavat, erilaiset historialliset dokumentit tarjoavat usein ainoan keinon, jolla voidaan lähestyä menneisyyttä. Aineistotriangulaatiota on käytetty aiemmin myös instituutioiden ja organisaatioiden toiminnan välisessä tutkimuksessa (Barley & Tolbert, 1997).

Tutkimuksessa käytetyt kirjalliset aineistot koostuvat Dahlin (1971; ks. myös Gottschalk, 1951, 86 - 108) jaottelun mukaan julkisista institutionaalisista lähteistä (mm. henkilöstölehtiä, vuosikertomuksia, lainsäädäntöä, pankkeihin kohdistuneita regulatiivisia asiakirjoja), salaisista institutionaalisista lähteistä (sisäisiä dokumentteja, pöytäkirjoja ja niiden liitteitä), julkisista henkilökohtaisista lähteistä (avoimet kirjeet) sekä eräiden tapausten osalta salaisista henkilökohtaisista lähteistä (henkilökohtaiset kirjeet). Salaiseksi luokiteltuja aineistoja (esim. Osuuspankkitarkastuksen neuvottelupäivien pöytäkirjat) on käytetty ainoastaan lähteiden totuudenmukaisuutta selvitetäessä, eikä niitä ole julkaistu tässä tutkimuksessa millään tavalla.

Materiaalia kerättiin saturaatiopisteeseen saakka, jolloin uusia näkökulmia ei enää esiintynyt aineistossa (vrt. Alasuutari, 1999; Glaser & Strauss, 1967). Kirjallinen aineisto, sen ajallinen laajuus ja merkittävyys väitöstutkimuksen kannalta on esitetty taulukoissa kahdeksan ja yhdeksän.

Taulukko 8. Aineisto, määrät ja ajallinen sijoittuminen

Aineisto	Ajalla
<i>OKI/OPK - johtokunnan pöytäkirjat</i>	1940 - 1947, 1959, 1960, 1961, 1962, 1963, 1965, 1966, 1967, 1968, 1986, 1987, 1990, 1991, 1992, 1996, 1997
<i>OKO - johtokunnan pöytäkirjat</i>	1940 - 1947, 1959, 1960, 1961, 1962, 1963, 1965, 1966, 1967, 1968, 1986, 1987, 1990, 1991, 1992, 1996, 1997
<i>OKI/OPK - hallintoneuvoston pöytäkirjat</i>	1940 - 1945, 1959, 1960, 1961, 1962, 1963, 1965, 1966, 1967, 1986, 1987, 1990, 1991, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997
<i>OKO - hallintoneuvoston pöytäkirjat</i>	1940 - 1945, 1959, 1960, 1961, 1962, 1963, 1965, 1966, 1967, 1986, 1987, 1990, 1991, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997
<i>Osuuspankkilaitoksen neuvottelukomitean pöytäkirjat</i>	1940 - 1993
<i>OKO - vuosikertomukset (tutkimusryhmän liittyvien kotien osalta)</i>	1939 - 2005
<i>OKI/OPK - vuosikertomukset (tutkimusryhmän liittyvästä kotikisasta)</i>	1939 - 2005
<i>Henkilöstölehdet (leppäjä tutkimusryhmän liittyviä osiita)</i>	1939 - 2005
<i>Keskusten henkilöiden haastattelut, OP-ryhmä</i>	52 henkilöä: 15 keskusorganisaatiosta, 37 itsenäisesti osuuspankista; 11 hallintoaikaista, 41 johtajaa tai vast. tehtävissä toimintaa. Eri puolelta Suomea eri-ikäisiä itsenäisesti osuuspankista sekä keskusorganisaatiosta
<i>Osuuspankkilaitoksen haastattelut</i>	1 henkilö: aikateeman taustan ommava tutkija
<i>Pankkiliitosuuspankkiryhmän haastattelut</i>	2 henkilöä: kaksi keskeistä toimintajohtajaa Pankkiliitosuuspankkiryhmästä
<i>Ryhmän sekä pankkiliiton pankkien historiaa koskevat ja historiat</i>	Ryhmää käsittelevää 4 kpl, pankkiliittoa 5 kpl

Taulukko 9. Aineisto ja merkitys tutkimuksessa

Aineisto	Merkitys
<i>OKI/OPK - johtokunnan pöytäkirjat</i>	Keskusorganisaation näkökulma paineisiin. Strategiset päätökset ja muutos. Ryhmäryhtymä. Instituutioiden vaikuttaminen.
<i>OKO - johtokunnan pöytäkirjat</i>	Keskuspankin näkökulma paineisiin. Strategiset päätökset ja muutos. Ryhmäryhtymä ja jäärmit. Instituutioiden vaikuttaminen.
<i>OKI/OPK - hallintoneuvoston pöytäkirjat</i>	Työnsäteen osustuttaman luottamusriksen näkökulma paineisiin sekä strategiaan vastauksiin
<i>OKO - hallintoneuvoston pöytäkirjat</i>	Oskeryhmän työryhmän hallintoaikaisten näkökulma paineisiin sekä strategiaan vastauksiin
<i>Osuuspankkilaitoksen neuvottelukomitean pöytäkirjat</i>	Käytännön näkemys tehtiin strategiaan valitoin. Yrityksen ja lausuttajien välillä. Tarkastuksen näkökulma kriisiin.
<i>OKO - vuosikertomukset (tutkimusryhmän liittyvien kotien osalta)</i>	State- ja strategiatilalle esitetyt merkittävät sähät. Taloudelliset ja institutionaaliset katsaukset toimintaympäristöstä.
<i>OKI/OPK - vuosikertomukset (tutkimusryhmän liittyvästä kotikisasta)</i>	Statekteriatilalle esitetyt merkittävät sähät. Taloudelliset ja institutionaaliset katsaukset toimintaympäristöstä.
<i>Henkilöstölehdet (leppäjä tutkimusryhmän liittyviä osiita)</i>	Paineiden ja ryhmänsä strategisen vastauksen rooli toimintoympäristössä. Ryhmän "yhden miehen" toimintatila.
<i>Keskusten henkilöiden haastattelut, OP-ryhmä</i>	Käytännön tapahtumien selvittäminen, tulokset paineista sekä perustelut strategiaan päätöksiin. Instituutioiden vaikuttaminen.
<i>Osuuspankkilaitoksen haastattelut</i>	Korkeimman osustuttamien ja pankkiliiton ryhmien.
<i>Pankkiliitosuuspankkiryhmän haastattelut</i>	Ennen pankkien itäntuominen v. 1997, itäntuominen pankkien tulokset paineista sekä pankkiliitosuuspankkien strategiset päätökset.
<i>Ryhmän sekä pankkiliiton pankkien historiaa koskevat ja historiat</i>	Ennen, pankkiliiton instituutioiden ja kilpailullisten olosuhteiden ymmärtäminen.

Keskeisimmät kirjalliset lähteet haastattelujen oikeellisuuden ja totuudenmukaisuuden selvittämiseksi olivat alkuperäiset OKO:n ja OKL:n/OPK:n johtokuntien ja hallintoneuvostojen pöytäkirjat niiltä kriittisiltä ajanjaksoilta, jotka olivat merkittäviä haastattelujen ja historiikkien perusteella (alkuperäisyydestä Dahl, 1971 sekä Ylikangas, 1979). Pöytäkirjoihin tutustuttiin Osuuspankkikeskuksen arkistossa<sup>49</sup> useiden viikkojen ajan vuonna 2006. Materiaaliin tutustumisen yhteydessä laadittiin tarkastuspöytäkirja, jossa keskeisiä seikkoja kirjattiin pöytäkirjoista ylös varmistamaan haastattelujen oikeellisuuden myöhempää tarkastelua.

Edellä mainittujen aineistojen lisäksi tarkasteltiin osuuspankkien liiketoiminnasta ulkopuolisen osuuspankkitarkastuksen neuvottelupäivien pöytäkirjoja. Osuuspankkitarkastuksen rooli OP-ryhmän toiminnassa on ollut koko sen historian ajan merkittävä (ks. Kuusterä, 2002) ja tarkastajat ovat kriittisinä aikoina käsitelleet koko OP-ryhmään liittyviä merkittäviä kysymyksiä neuvottelupäivillään. Pöytäkirjat on luokiteltu osin yrityssalaisuuden piiriin kuuluviksi, minkä vuoksi niitä käytetään ainoastaan tutkimuksessa haastattelujen totuudenmukaisuuden varmistamiseen.

Keskeisimmät lähteet historiikeista olivat Kuusterän (2002; 1995) OP- ja Säästöpankkiryhmää käsitelleet laajat historiateokset, Hyvösen (1953; 1945) historiateokset sekä eräät yksittäisten osuuspankkien teettämät historiikit (Mauranen, 2006; Jalas, 2005; Jern, 2005; Eronen, 2004; Ruuskanen, 2004) omasta satavuotisesta toiminnastaan. Historiikkien kautta etsittiin kriittisiä tapahtumia, organisaatioiden toimintaan vaikuttaneita institutionaalisia ja kilpailullisia paineita sekä vahvistettiin haastateltujen kertomuksien oikeellisuutta. Historiikkien ja historiateosten osalta huomioitiin Koskinen *et. al:n* (2005, 138 - 139) esittämä väite kyseisenlaisen aineiston mahdollisesta vinoutumisesta ja poliittisista painotuksista.

Muuna kirjallisena materiaalina hyödynnettiin pankkitoimialaan, pankkikriisiin ja pankkien toimintaan liittyneitä akateemisia tutkimuksia (mm. Kangas, 2006; Mylly, 1999; 1995; Tainio *et. al.*, 1991b; Tarkka, 1988), joilla lisättiin ymmärrystä erityisesti toimialasta sekä kansallisella tasolla tapahtuneista muutoksista pankkien toiminnassa ja toimintaympäristössä kriitti-

---

<sup>49</sup> Pöytäkirjojen kopioimiseen ei ollut lupaa, joten tutustuminen oli suoritettava arkistossa.



sinä ajanjaksoina. Pankkihistorioita sekä akateemisia pankkitutkimuksia vertailemalla syvennettiin ymmärrystä yhteiskunnassa sekä pankkitoiminnassa tapahtuneiden muutosten välisistä yhteyksistä (mm. poliittiset olosuhteet, muuttoliikkeet, deregulaatio).

Kirjallisen materiaalin osalta henkilöstölehdet ja vuosikertomukset ovat faktanäkökulmaan painottuvassa tutkimuksessa merkittäviä, sillä niihin tutustumalla voidaan tarkastaa haastattelujen kertomuksia kriittisten jaksojen omassa ajassa ja kontekstissa. Lisäksi ne tuovat esiin taustoja erityisesti organisatoristen muutosten, strategisten painopisteiden valinnan ja taloudellisen informaation muodossa. Kaikki OP-ryhmän henkilöstölehdet<sup>50</sup> ja OKO:n sekä OKL:n/OPK:n vuosikertomukset vuosilta 1939 – 2005 käytiin läpi ja tutkimuksen kannalta keskeiset tekstit kopioitiin myöhempää tarkastelua varten. Henkilöstölehtiin ja vuosikertomuksiin perustuvaa aineistoa kertyi yhteensä noin 2000 sivua.

Tutkimuksessa aineistona toimivat myös mediatekstit, joita hyödyntämällä tavoitteena oli saada esiin OP-ryhmän kriittisten tapausten aikaista julkista mielipidettä sekä laajentaa kuvaa historiikkien, pankin omien dokumenttien sekä haastattelujen pohjalta. Mediatekstit perustuvat pääosin haastateltavien toimittamiin sanomalehtiartikkeleihin valtakunnan sekä maakuntien sanomalehdistä. Mediateksteihin perustuvaa aineistoa kertyi noin 60 sivua.

#### **4.5. Aineiston analysoinnista**

Aineiston analysointiin liittyen on aluksi eksplisiittisesti syytä tuoda esiin aineiston jako kriittisiin tapauksiin sekä yleiseen kontekstin ymmärtämiseen liittyneeseen materiaaliin. Kriittisiin tapauksiin (ks. kpl 4.8) liittyvä aineisto on analysoitu huolellisesti sekä yksityiskohtaisesti tutkimusmenetelmän asettamien sääntöjen mukaisesti. Taas muuhun kuin kriittisiin tapauksiin liittyvään aineistoon on tutustuttu huolellisesti, joskin sen pääasiallinen merkitys on kontekstin ymmärtämisessä.

---

<sup>50</sup> Osuuskassalehti 1945 – 1969, Osuuspankkilehti 1970-3/2004, Osuuspankkilainen 4/2004 ð

Haastattelunauhoitukset (yli 100 tuntia) lähetettiin luottamuksellisesti litteroitavaksi suomenkielen ammattilaiselle, ja sanatarkan litteraatioprosessin päätyttyä aineisto koodattiin Atlas.Ti-analysointiohjelmaan. Vastaukset teemoiteltiin ja jaettiin hallinnosta, toimivasta johdosta, keskushallinnosta ja asiantuntijasta koostuviin ryhmiin. Ryhmäjaon tavoitteena oli mahdollistaa osuustoiminnan erityispiirteisiin (mm. paikallisuus, hallinnointi) liittyvä tarkastelu. Ennen koodausta haastatteluaineisto luettiin läpi ja siitä nostettiin esiin kolme keskeisintä kriittistä tapahtumaa. Materiaalin analysointi aloitettiin haastatteluaineistosta, josta liitettiin keskeisimmät kohdat kuhunkin kriittiseen tapaukseen.

Tämän jälkeen haastattelujen oikeellisuutta tarkastettiin kirjallisten aineistojen valossa. Samalla näistä aineistosta liitettiin väitökseen kuvailevaa ja selittävää materiaalia. Käytännössä haastattelujen oikeellisuutta varmistettiin ensin OKO:n hallintoneuvoston pöytäkirjamerkinnoistä, OKL:n hallintoneuvoston pöytäkirjamerkinnoistä, OKO:n johtokunnan pöytäkirjamerkinnoistä sekä OKL:n johtokunnan pöytäkirjamerkinnoistä. Mahdolliset ristiriidat aineistossa ratkaistiin siten, että myöhemmin ilmoitettu fakta valittiin<sup>51</sup>. Keskusorganisaation pöytäkirjoihin tutustumisen jälkeen analyysiä ja oikeellisuustarkastusta syvennettiin Osuuspankkitarjastuksen neuvottelupäivien pöytäkirjojen välityksellä sekä OKO:n ja OKL:n vuosikertomusten kautta, jolla saatiin ajankuvaan liittyvää ymmärrystä muun muassa taloudellisesta kehityksestä sekä yhteiskunnallisista oloista.

Analyysia jatkettiin syventymällä henkilöstölehtiin, joiden avulla selvennettiin OP-ryhmän sisäistä vuorovaikutusta sekä pohdittiin erityisesti osuustoiminnallisen organisoitumismuodon tuottamia dynamiikkoja ja jännitteitä. Kun kriittiset tapaukset oli käyty läpi, saatua analyysia verrattiin OP-ryhmästä ja eräistä sen paikallista osuuspankeista tehtyihin historiateoksiin, historiikkeihin, kirjeisiin, henkilökohtaisiin kirjeisiin sekä haastateltavien toimittamiin mediateksteihin, jotta mahdollisia virheellisiä tulkintoja olisi lopullisessa tekstissä mahdollisimman vähän. Tavoitteena oli myös lisätä tutkimuksen luotettavuutta sillä, että OP-ryhmän keskusorganisaation johtaja sekä paikallisen osuuspankin toimitusjohtaja lukivat työn empiirisen osan läpi ja esittivät ilmenneisiin asiavirheisiin korjausehdotuksia.

---

<sup>51</sup> Tätä perustellaan sillä, että esimerkiksi toisen maailmansodan aikaan ryhmän eri dokumenteissa ilmeni erilaisia lukuja, ja tämä johtui mm. epä tietoisuudesta sekä (mahdollisesti) sotasensuurista.

Edellä kuvatun monipuolisen sekä -ulotteisen aineistotriangulaation tavoitteena oli korostaa analysointiprosessin sekä tutkimustulosten luotettavuutta sekä uskottavuutta. Tosin samalla todettakoon, että koska tutkimuksen tarkastelutasona on OP-ryhmä, voivat yksittäisten, paikallisten osuuspankkien tulkinnat eri kriittisistä tilanteista olla eri tavalla painottuneita.

Seuraavassa luvussa käydään läpi yhteiskunnallisten olosuhteiden lisäksi keskeisiä ominaispiirteitä suomalaisen osuuskassatoiminnan vaiheista 1800-luvun lopulta toiseen maailmansotaan saakka. Sodanjälkeistä osuuskassa-/osuuspankkitoimintaa ja sen kehitysvaiheita on kuvattu tarkemmin empiriassa. Tarkastelussa hyödynnetään myös eurooppalaista osuuskassatoiminnan kehitystä siltä osin, kun se on yhteneväistä suomalaisen osuustoiminnan kanssa.

#### **4.6. Suomalainen osuuskassatoiminta ennen toista maailmansotaa**

Perusta osuuskassatoiminnan kysynnälle oli seurausta siirtymisestä luontaistaloudesta raha- ja vaihdantatalouteen 1800-luvun Euroopassa (mm. Seppelin, 2000; Guinnane, 1994). Tämä yhteiskunnallinen murros sai aikaan aiempaa runsaamman pääomien tarpeen, mikä käytännössä tarkoitti vieraan pääoman hankkimista. Tuonaikaisia rahoituslaitoksia olivat Suomessa niin sanottua parempaa väkeä pääosin kaupungeissa rahoittaneet liikepankit sekä Suomen hypoteekkiyhdistys ja pääasiassa maaseudulla parempaa väkeä rahoittaneet Säästöpankit<sup>52</sup>.

Kysynnän kasvettua maaseudulla yksityiset rahoittajat (usein yksityiskauppiat) alkoivat harjoittaa pääomien tarjontaa. Heikompiosaisten näkökulmasta heikkojen luotto-olojen seurauksena (markkinatilanteen muodostuttua monopolistiseksi tai oligopolistiseksi, ks. Spear, 2000) esiintyi eräin paikoin koronkiskontaa, mikä johti vähäväkisten omaisuuksien siirtymiseen pilkkahinnasta velkojille; erityisesti Savossa sekä Karjalassa (Hyvönen, 1945). Nämä maaseudun yhteiskunnalliset epäkohdat loivat suotuisan pohjan osuuskassatoiminnalle, jonka kat-

---

<sup>52</sup> Käsitellessään suomalaisten pankkien asiakaskuntia, Kolari ja Zardkoohi (1990) tuovat esiin samankaltaisen jaon vielä 1980-luvulla. Tuolloin liikepankit keskittyivät rahoittamaan yrityksiä ja osuuspankkien pahimmat kilpailijat, säästöpankit, keskittyivät vielä tässä vaiheessa eri segmenteille (osuuspankit olivat säästöpankkeja enemmän suuntautuneempia maaseudulle, vaikkakin kaupungistuminen tapahtui 50 - 60-luvulla). Vastaavan havainnon osuuskassan alkuvaiheista on tehnyt myös Alanen (1964, 358).

sottiin varsinkin sen alkuaikoina soveltuvan liikepankkeja paremmin erityisesti maaseudun vähävaraisille pienasiakkaille (näin myös muualla, ks. Davis, 2001; Peterson & Anderson, 1996; Michelsen, 1994).

Suomen osuustoiminnan perustaja, myös OKO:n toimitusjohtajana toiminut Gebhard näki, että saksalaistyyppisen osuustoiminnan<sup>53</sup> avulla voitiin tehokkaasti tukea pyrkimyksiä myös suomalaisten vähäväkisten aseman kohottamiseksi niin taloudellisesti<sup>54</sup>, sivistyksellisesti kuin yhteiskunnallisesti (ks. Alanen, 1964). 1800-luvun lopun ja 1900-luvun alun yhteiskunnallisten olosuhteiden lisäksi Venäjän tsaarin vuonna 1899 antama Heinäkuun manifesti sekä venäläistämisaikeet olivat osuustoimintaa yhteiskunnallisena liikkeenä vahvistaneita tekijöitä (*yhteiskunnallisista liikkeistä*, ks. Michelsen, 1994). Korostettakoon, että suomalainen osuustoiminta herätti Venäjällä epäluuloja (Alanen, 1964, 365 - 357).

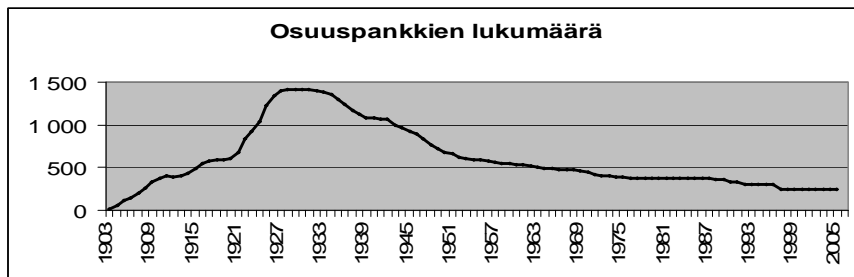
Osuuskassajärjestö sai virallisen hyväksynnän, kun senaatti vahvisti Keskuslainarahasto-Osakeyhtiön (myöh. OKO) yhtiöjärjestyksen 6. maaliskuuta 1902. Ensimmäisinä vuosina osuuskassojen oli turvaututtava pääomahankinnassaan OKO:lta saatuihin luottoihin, koska laki ei antanut osuuskassoille oikeutta kerätä talletuksia muilta kuin jäseniltään. Venäläisvalta siis esti vapaan talletusten keräämisen *isänmaallisessa mielessä perustetuilta osuuskassoilta*. Muutos lakiin saatiin Suomen itsenäistymisen jälkeen vuonna 1920, ja osuuskassat ryhtyivät vasta vuonna 1925 todellisiin toimenpiteisiin talletusten saamiseksi (Hyvönen, 1945).

---

<sup>53</sup> Tässä eurooppalaisessa osuustoiminnan lähestymistavassa keskeistä Hyvösen (1945) mukaan oli pieni osuusmaksu jäseneksi liittyessä, jäsenten rajaton vastuu kassansa veloista, kassan toimialueen rajaaminen niin suppeaksi, että jäsenet tunsivat toisensa ja jäsenten tarkka seulonta siten, että jäseniksi otettiin vain kunnollisia henkilöitä. Lisäksi raiffeisenilaisessa osuustoiminnassa edellytettiin, että lainoja sai myöntää vain jäsenille ja vain tuotantoa edistäviin tarkoituksiin (innovatiivisena käytänteenä osuuskassoilla oli tosin se, laina-aika perustui lainan käyttötarkoitukseen). Tunnusomaista toiminnalle oli myös lainojen käytön tarkka valvonta. Erona saksalaiseen osuustoimintaan tuotakoon esiin, että suomalaisten kassojen varainhankinta perustui ryhmän Keskuslainarahaston (OKL) toimintaan, kun taas raiffeiseniläisessä osuustoiminnassa varainhankinta perustui jäsenten talletuksiin. Kuten Jaakkola (2001, 2) toteaa, tämä johti Suomessa keskusorganisaation roolin korostumiseen. Lisäksi Jaakkola (2001, 2) tuo keskustelussa esiin sen, että OP-ryhmän pääkilpailijoiden, Säästöpankkien, toiminnassa tyypillistä oli se, että keskuksen rooli ei ollut korostunut alkuaikoina.

<sup>54</sup> Valtiollisten olojen lisäksi juuri OKO:n perustamisvuonna 1902 oli Suomessa erittäin paha katovuosi, mikä heikensi maaseutuväestön asemaa entisestään. Kuten Alanen (1964, 354) toteaa, tuolloin erityisesti maanviljelysväestö oli avun tarpeessa ja osuuskassojen perustaminen katovuonna osui sopivaan ajankohtaan. Muista ajoitukseen liittyvistä kriittisistä tekijöistä katso Guinnane sekä Henriksen (1996).

Osuuskassojen kehitystä ja määrää leimasi toiminnan neljänä ensimmäisenä vuosikymmenenä vahvasti suomalaisen yhteiskunnan, erityisesti maaseudun kehitys ja siellä tapahtuneet muutokset (ks. Kuusterä, 2002; myös 1995). Jos maaseudulla oli jossakin rahaa, oli siellä myös osuuskuntia runsaammin. Samoin viljasatojen vaihtelut olivat ensimmäisinä vuosikymmeninä merkittäviä osuuskassojen toiminnan laajuuden selittäjiä, ja katovuodet näkyivät välittömästi myös osuuskassoissa taloudellisina haasteina (ks. Hyvönen, 1945). Absoluuttisia osuuskassojen määriä tarkasteltaessa voidaan todeta, että liike kasvoi määrällisesti voimakkaasti 1930-luvulle, jonka jälkeen määrä kääntyi laskuun (Kuva 6).



Kuva 6. Osuuspankkien lukumäärä vuosina 1903–2005

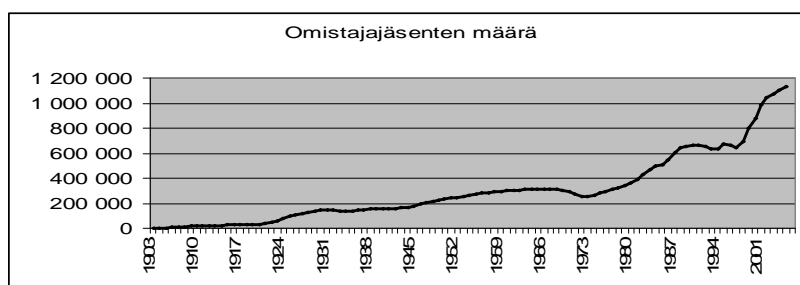
Suurta kassojen lukumäärää toiminnan alkuvaiheessa selittää aateperustan lisäksi kassojen pieni toiminta-alueen koko, vähäinen lainakanta, kohtalaisen vähäiset toiminnasta aiheutuneet kustannukset (kassoja hoidettiin luotetuksi todettujen aatteellisten henkilöiden tupien nurkissa) sekä se, että kassoilla ei ollut säännöllisiä aukioloaikoja (Hyvönen, 1945). Ryhmän varteenotettavimmat kilpailijat - jos tuohon aikaan kilpailusta voitiin puhua - olivat postisäästöpankit sekä osuuskauppojen säästökassat.

Kassojen varainhankintaan liittyvät kysymykset olivat keskeisesti esillä 1930-luvulla järjestössä niin sanottuun frangilaina-tapauksen sekä talletusten hankkimisen kasvun myötä. Osuuskassajärjestö alkoi jo 1920-luvun loppupuolella neuvotella ulkomaisen lainan ottamisesta, mitä vauhditti Suomen Pankin valuuttavarannon voimakas supistuminen. Pääomatar-

peeseen osuuskassajärjestö otti 300 miljoonan kultafrangin lainan<sup>55</sup>, mikä muodosti 55 prosenttia Keskuslainarahaston taseesta. (Kuusterä, 2002).

Suomen irtaannuttua kultakannasta vuonna 1931 tilanne kuitenkin kriisiytyi markan arvon heikennyttyä regulaattorin epäonnistuttua vakaan rahan politiikassaan. Valtio osallistui omalta osaltaan osuuskassajärjestön tappioiden korvaamiseen, joskin tilanne kriisiytyi uudelleen ranskalaisten ja Keskuslainarahaston riitauduttua lunastuskursseista. Vasta vuonna 1939 osapuolet pääsivät kiistassa kompromissiin. Tämä varainhankintaan liittyvä kriisi oli osuuskassajärjestölle suuri, sillä ilman kompromissia 250 miljoonaan markkaan nousseet kurssitappiot olisivat olleet osuuskassajärjestölle ylisuuret (ryhmän yhteenlaskettu varallisuus n. 200 miljoonaa markkaa; Kuusterä, 2002). Kriisi myös ohjasi osuuskassajärjestöä keskittymään valtion lainojen välittämiseen sekä kotimaisiin obligaatiolainoihin (Hyvönen, 1945).

Osuuskassajärjestön talletusten kautta saatu varainhankinta lisääntyi 1930-luvulla merkittävästi, vaikka talletusten saamiseksi oli jo tehty näkyvästi töitä vuodesta 1925 (Hyvönen, 1945). Tätä kehitystä kuvaa Kuusterän selvitys (2002, 27 - 28), jonka mukaan vuonna 1925 osuuskassojen varainhankinnasta alle 10 prosenttia perustui talletusvaroihin. Vuonna 1930 määrä oli noussut noin 30 prosenttiin ja vuonna 1938 talletusten osuus varainhankinnasta oli noussut jo 70 prosenttiin. Talletusten kasvu näkyi myös jäsenmäärän kasvuna (kuva 7).

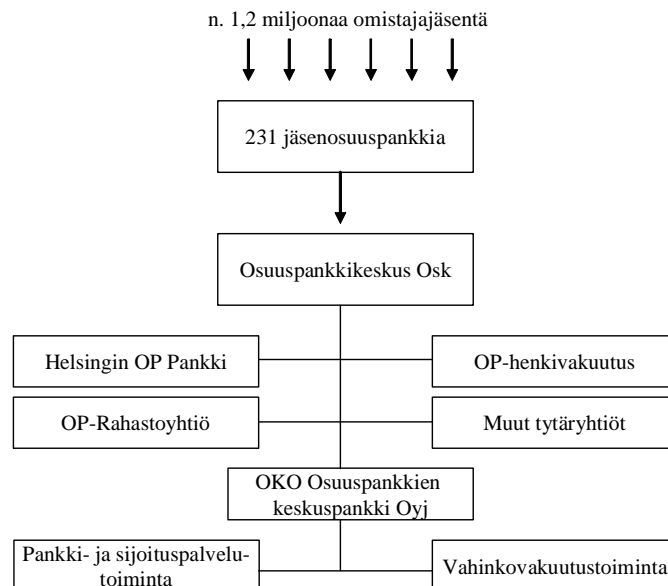


Kuva 7. Osuuspankkien jäsenten määrä vuosina 1903–2005

<sup>55</sup> Joka oli Suomen valuutassa 467 miljoonaa markkaa (Kuusterä, 2002, 25).

#### 4.7. OP-ryhmä tänään

Kirjoitushetkellä kevättalvella 2007 osuuspankkiryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä, jolla on Pohjolan asiakkaat mukaan luettuna noin neljä miljoonaa asiakasta ja 1,2 miljoonaa omistajajäsentä. Ryhmän osuus markkinoiden luotoista ja talletuksista Suomessa on noin kolmasosa. Itse OP-ryhmä muodostuu 231 itsenäisestä osuuspankista, Osuuspankkikeskuksesta sekä pörssinoteeratusta liikepankki OKO:sta (kuva 8). Ryhmä määrittelee perustehtäväkseen omistajajäsenten, asiakkaiden sekä toimintaympäristön kestävän taloudellisen menestyksen, hyvinvoinnin sekä turvallisuuden edistämisen. ([www.op.fi](http://www.op.fi), vierailtu 4.3.2007)



Kuva 8. OP-ryhmän rakenne 2007

Osuuspankit ovat paikallisia ja itsenäisiä vähittäispankkitoimintaa harjoittavia osuuskuntia<sup>56</sup>, joiden pääasiallisena asiakasryhmiä ovat niiden toimialueen kotitaloudet, pk-yritykset, maa-

<sup>56</sup> Huomioitakoon, että pääkaupunkiseudulla vähittäispankkitoimintaa harjoittaa Osuuspankkikeskus Osk:n täysin omistama Helsingin OP Pankki Oyj.

ja metsätalouden harjoittajat sekä julkinen sektori. Omistajajäseneksi voi liittyä maksamalla osuusmaksun, joka antaa oikeuden osallistua pankin hallintoon ja päätöksentekoon sekä tuoda taloudellisia etuja. (ibid.)

Osuuspankkikeskus Osk toimii OP-ryhmän kehittämis- ja palvelukeskuksena<sup>57</sup>, strategisena omistusyhteisönä sekä ryhmäohjauksesta ja valvonnasta vastaavana keskusyhteisönä. Yhteisö koostuu pankkilähtöisistä ydinpalvelualueista, joita ovat Tuotteet ja palvelut, Asiakkuudet ja palvelukanavat, Keskitetyt tukipalvelut, ICT-palvelut, Ryhmäohjaus ja Omistusyhteisö. Osuuspankkikeskus Osk:n merkittävin tytäryhtiö on pörssinoteerattu liikepankki OKO Osuuspankkien keskuspankki Oyj, joka on jakautunut Pankki- ja sijoituspalvelutoimintaan sekä Vahinkovakuutustoimintaan. OKO toimii siis OP-ryhmän keskuspankkina, vastaa ryhmän maksuvalmiudesta sekä kansainvälisestä liiketoiminnasta. Samalla se pitää sisällään Pohjolan, joka harjoittaa vahinkovakuutustoimintaa. (ibid.)

Osuuspankeissa ylintä päätösvaltaa käyttävät omistajat joko osuuskunnan kokouksen tai edustajiston välityksellä, joka valitsee osuuspankille hallintoneuvoston. Hallintoneuvosto valitsee pankille hallituksen, joka koostuu omistajien sekä ammattijohdon edustajista. Taas Osuuspankkikeskus Osk:ssa ylintä päätösvaltaa käyttävät osuuskunnan kokous ja sen valitsema hallintoneuvosto. Hallintoneuvosto tosin valitsee ammattijohtajista koostuvan johtokunnan, joka käyttää operatiivista päätösvaltaa. Keskuspankki OKO Osuuspankkien keskuspankki Oyj:ssä ylin päätösvalta on yhtiökokouksella ja sen valitsemalla hallintoneuvostolla. Keskuspankin hallintoneuvoston enemmistö koostuu Osuuspankkikeskus Osk:n hallintoneuvoston jäsenistä. OKO Osuuspankkien keskuspankki Oyj:ssä operatiivinen päätösvalta on hallintoneuvoston valitsemalla ammattijohtajista koostuvalla johtokunnalla. (ibid.)

---

<sup>57</sup> Keskusorganisaation merkitys on korostunut eri aikoina varsinkin strategisten suunnitteluprosessien yhteydessä sekä tavassa luoda OP-ryhmälle strategioita. Aiheesta tarkemmin Komi ja Huomo (1997).



#### 4.8. Kriittiset tapaukset OP-ryhmässä

Kriittisten tapahtumien (Flanagan, 1954) hahmottamisessa hyödynnettiin edellä mainitun mukaisesti tutkimushaastatteluita, henkilöstölehtiä, keskusorganisaatioiden vuosikertomuksia sekä muuta aineistoa. Tarkastelussa ja kuvauksessa keskitytään erityisesti ryhmätason tapahtumiin ja yksittäisten paikallisten organisaatioiden erityispiirteet on huomioitu vain niiltä osin kuin niillä on ollut merkitystä ryhmätason tarkastelun kanssa.

Aineiston perusteella tutkimusajanjaksolta hahmotettiin OP-ryhmän kannalta kriittiset tapahtumat toimijoiden näkökulmasta. Erityistä huomiota kiinnitettiin Gilbertiä ja Morrissa (1995) seuraten neljään kokonaisuuteen. 1) *Tapahtumien liittyminen kohdeorganisaation toimintaan*. Tutkimusajanjaksolla suomalaisessa yhteiskunnassa sekä myös kansainvälisesti on löydettyissä muitakin merkittäviä tapahtumia. Nämä tapahtumat, joilla ei ole suoraa liittymäkohtaa OP-ryhmään, rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. 2) *Positiivisten ja negatiivisten tapahtumien hahmottaminen*. Kriittiset tapahtumat voivat olla luonteeltaan liiketoiminnan kannalta positiivisia tai negatiivisia. Keskittyminen ainoastaan negatiivisiin (tai positiivisiin) tapahtumiin viinouttaisi tutkimusasetelmaa. 3) *Tapahtumien erillisyyys*. Jotta voidaan analysoida tiettyä merkittävää ajanjaksoa, tulee sen olla ajallisesta jatkumosta erotettava. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta, että ne olisivat irrallisia organisaation perustehtävän toteuttamisesta, vaan sitä, että kyseisestä tapahtumasta on hahmotettavissa alkupiste sekä loppu. 4) *Tapahtuma, jonka haastateltava on itse kokenut ja joista on riittävästä lähteeksi kelpaavaa materiaalia*. Erityisesti tämä näkemys korostuu historiaan painottuneessa faktanäkökulmaa soveltavassa organisaatiotutkimuksessa, jossa lähdekritiikki sekä totuudenmukaisuus ovat korostuneesti esillä.

Tutkimushaastatteluiden, arkistomateriaalien, henkilöstölehtien sekä muun aineiston perusteella voitiin tutkijan tekemiin tulkintoihin perustuen hahmottaa seuraavat kriittiset tapaukset tutkimusajanjaksolta. Tapahtumat on esitetty aikajärjestyksessä (Taulukko 10).

Taulukko 10. Kriittiset tapahtumat tutkimusajanjaksolla

<b>Kriittinen tapahtuma</b>	<b>Aika</b>
<i>Asutustoiminta</i>	<i>~1939 - 1953</i>
<i>OKO:n ja OKL:n välille selkeä ero</i>	<i>~1955</i>
<i>Kaupunkeihin saapuminen</i>	<i>~1956 – 1974</i>
<b>MEKES</b>	<b>~1960 – 1971</b>
<i>Osuuspankkilaki</i>	<i>1970</i>
<i>Joutsan ohjelmakokous</i>	<i>1971</i>
<i>OP-sopimus</i>	<i>~1974 – 1976</i>
<b>OP-ryhmän pankkikriisi</b>	<b>~1983 – 1997</b>

Näistä tapahtumista haastateltavien tulkintojen sekä muun kirjallisen aineiston perusteella nostettiin kolmeksi keskeisimmäksi OP-ryhmän kriittiseksi tapahtumaksi:

- 1) *Asutustoiminta 1939 - 1953,*
- 2) *Mekes -kriisi<sup>58</sup> 1960 - 1971 sekä*
- 3) *Pankkikriisi 1983 - 1997.*

Kolmen tapauksen valintaa perustellaan tutkimusekonomisten syiden lisäksi sillä, että tutkimuksen aikana kävi selväksi näiden tarjoavan riittävästi materiaalia tutkimusongelmiin vastaamiseksi. Näin erityisesti siksi, että kolme valituksi tullutta kriittistä tapausta olivat kestoltaan pitkiä ja kattoivat niin pankkiryhmän kuin suomalaisen yhteiskunnan kannalta keskeisiä ajanjaksoja. Lisäksi nämä kriittiset tapaukset antavat parhaan käytettävissä olevan informaation tutkimusongelmaan vastaamiseksi.

*Asutustoiminta* täyttää kriittisen tapauksen (ks. Gilbert & Morris, 1995) kriteerit. Kriittinen ajanjakso voidaan hahmottaa alkaneeksi Talvisodan syttymisestä ja kestäneen aina vuoteen 1953. Tapahtumat liittyivät oleellisesti osuuskassajärjestön toimintaan. Samoin osuuskassojen toimijoiden näkökulmasta tämä yhteiskunnalle poikkeuksellinen raskas aika koitui lopulta asutus- ja jälleerakennustoiminnan muodossa osuuskassajärjestölle suureksi kehitysaskeleeksi. Hoitaessaan asutustoimintaan liittyviä toimenpiteitä, osuuskassajärjestö tuli ottaneeksi

<sup>58</sup> Termi Mekes-kriisi liittyy tapahtumaketjuun, jossa pyrittiin luomaan markkinointiyhteistyöverkosto pienille, yleensä pääkaupunkiseudun ulkopuolella toimineille metallialan yrityksille niiden kilpailuaseman parantamiseksi (ks. luku 6).

merkittävimmät askeleensa kohti täysimittaista rahoitustoimintaa. Lisäksi tapahtuma on osuuskassajärjestön toimijoiden näkökulmasta viimeinen, josta on keskuudessamme haastateltavia omakohtaisine kokemuksineen rahoitustoiminnan järjestämisestä tai siihen muulla tavoin osallistumisesta.

*Mekes-kriisi* täyttää myös kriittisen tapauksen määritelmän kriteerit. Tapahtumat vuodesta 1960 vuoteen 1971 liittyivät oleellisesti osuuskassajärjestön toimintaan. Vaikka tapaus osoitautui OKO:n riskialttiin rahoituksen näkökulmasta järjestölle kriisiksi, liiketoiminnallisten näkökulmien korostuminen sekä strategisen suunnittelun kehittäminen johdattivat osuuspankkijärjestön elämään suurten organisaatioiden kaltaista elämää. Kriittinen tapahtuma vauhditti osuuskassojen yhteistyön tiivistymistä ja toimintaa yritysryhmänä. Lisäksi järjestö otti yhtenä ensimmäisistä suomalaisista organisaatiokentän toimijoista käyttöönsä strategiset suunnittelujärjestelmät ja tiedosti aiempaa laajemmin liiketoiminnallisten riskien sekä omistajaohjauksen merkityksen osuuspankkitoiminnassa. Aineistonkeruun näkökulmasta todettakoon, että tapahtuman itse kokeneita johtajia sekä hallintohenkilöitä ja kirjallista arkistomateriaalia oli runsaasti saatavilla.

*OP-ryhmän pankkikriisi (1983–1997)* täyttää kriittisenä tapauksena kahden aiemman tapaan kriittiselle tapaukselle asetetut kriteerit. Yhteiskunnassa tapahtuneet muutokset vaikuttivat ja liittyivät oleellisesti OP-ryhmän toimintaan kyseisenä ajanjaksona. Tapahtuma oli jälkikäteen tulkittuna ryhmän kannalta sekä negatiivinen että positiivinen. Negatiiviseksi kriittinen tapahtuma voidaan tulkita ryhmän jakautumisen näkökulmasta (Paikallisosuuspankkien perustaminen; 49 osuuspankin eroaminen ryhmästä). Toisaalta taas kriisi - tai siitä selviäminen - voidaan nähdä positiivisena, sillä se selvensi yhteenliittymän toimintaperiaatteita ja antoi keskusorganisaatiolle oikeuden puuttua perustehtävästä poikkeavien osuuspankkien toimintaan. Aineistonkeruun näkökulmasta todettakoon, että tapahtuman itse kokeneita johtajia sekä hallintohenkilöitä oli runsaasti käytettävissä ja tapahtumasta oli runsaasti kirjallista arkistomateriaalia sekä muista pankkiryhmistä, erityisesti säästöpankeista tehtyjä akateemisia tutkimuksia.

Mahdollista olisi kriteerien valossa toki ollut ottaa tarkasteluun mukaan myös ”Kaupunkeihin saapuminen kriittisenä tapauksena”, joka oli selkeä menestys osuuskassajärjestölle. Tapaus kuitenkin implisiittisesti sisältyy osin Mekes-kriisiin, eikä se olisi tuonut analyysiin merkittävästi uutta, tutkimusongelman kannalta keskeistä informaatiota. Kaupunkeihin siirtymisen käsittely olisi samalla myös laajentanut jo nyt laajaa väitöstyötä tarpeettoman suureksi.

Seuraavan kolmen luvun aikana esitellään ja analysoidaan kriittiset tapaukset. Esitystapa perustuu luvun kaksi teoreettiseen viitekehykseen, jonka pohjalta tuodaan esiin ensin analysoivaksi institutionaaliset sekä kilpailulliset paineet. Tämän jälkeen esitetään osuuskunnan toimijoiden strategiset vastaukset sekä toimenpiteet instituutioihin vaikuttamiseksi. Tapaukset esitellään toisistaan erillisinä. Empiirisessä osassa ei myöskään mainita yksittäisten toimijoiden nimiä. Tätä perustellaan sillä, että se ei parantaisi tutkimuksen laatua. Empiirisen osan tulokset ja yhteenveto, toisin sanoen tutkimuskysymyksiin vastaaminen, esitetään kappaleessa 8.2 sekä 8.3.

## 5. ASUTUSTOIMINTA KRIITTISENÄ TAPAUKSENA

Asutus- ja jälleenrakennustoiminta kriittisenä tapauksena voidaan ajallisesti hahmottaa alkaneeksi Talvisodan käynnistymisestä jatkuen aina 1950-luvun alkupuolelle. Jo pelkästään taloudellisesti tarkasteltuna tälle kansakunnan kannalta raskaalle ajalle oli tyypillistä valtion suuri velkataakka, tuotantovälineiden rappeutuminen, maa-alueiden luovuttaminen Neuvostoliitolle, raaka-aine- ja työvoimapula sekä osin työvoimapuutteesta, osin sääolosuhteista johtuneet heikot sadot. Lisäksi ajalle leimallista oli vahva maatalousvaltaisuus, jolloin hieman yli 50 prosenttia Suomen väestöstä sai elinkeinonsa maataloudesta<sup>59</sup>.

Osuuskassat osallistuivat merkittävästi asutus- ja jälleenrakennustoiminnan rahoittamiseen. Osuuskassajärjestön toimijat onnistuivat tänä kriittisenä ajanjaksona saamaan hoidettavakseen valtaosan jälleenrakennuslainoista, rintamalta palanneiden miesten rintamamieslainoista sekä menetettyjen alueiden siirtolaislainoista. Erityisesti jälleenrakennus osoittautui kansalliseksi haasteeksi, sillä luovutettujen sekä Porkkalan alueen siirtolaisille ja tilallisille (70 %), rintamasotilaille (24 %), invalideille (3 %) ja sotaleskille sekä -orvoille (1,5 %)<sup>60</sup> tarvittiin paikka asua sekä mahdollisuus maanviljelykseen.

Keskeistä sota- ja jälleenrakennusvuosien aikaiselle toiminnalle osuuskassajärjestön näkökulmasta oli osuuskassojen liiketoiminnan poissiirtäminen sotatila-alueilta, palauttaminen sinne takaisin Jatkosodan alussa ja siirtäminen taas takaisin kanta-Suomeen Jatkosodan päättyessä. Talvisodan aikana (1939 - 1940) jouduttiin siirtämään<sup>61</sup> 173 osuuskassaa<sup>62</sup> kokonaan tai osittain pois sotatila-alueelta, mikä tarkoitti noin 25 000 jäsenen sekä 45 000 tallettajan varoja. Väestön ja osuuskassojen liiketoiminnan siirto uhkasi aiheuttaa siirtoväen osuuskassoille tappioita muun muassa lainsäädännön sekä huokeakorkoisten obligaatioiden vuoksi.

---

<sup>59</sup> Osuuskassalehti, 4, 1951

<sup>60</sup> Loppu 1,5 % ohjautuneista lainoista kohdennettiin vuokra- ja muonamiehille (ks. Blomstedt, 1978, 241)

<sup>61</sup> Luovutetuilta alueilta joutui siirtymään 13 % suomalaisista.

<sup>62</sup> OKL, vuosikertomus 1940,

Jatkosodan (1941 - 1944) aikana valloitettiin menetettyjä alueita takaisin, ja osuuskassat saivat Oy Maakiinteistöpankin sekä Suomen Hypoteekkiyhdistyksen ohella tehtäväkseen rahoittaa jälleenrakennuksen takaisinvaltuilla alueilla. Nämä jälleenrakennuslainat välitettiin miltei yksinomaan (97 %) osuuskassajärjestön kautta<sup>63</sup>. Vuoden 1942 loppuun mennessä entisille kotipaikoilleen siirrettyjen osuuskassojen toiminta käynnistyi poikkeuksellisen nopeasti ja voimakkaasti osuuskassojen saadessa talletuksia ja myöntäessä lainoja odotettua runsaammin.

Neuvostoliiton aloitettua vuonna 1944 suurhyökkäyksen eri rintamilla, oli jälleen lähes 200 osuuskassaa siirrettävä pois alkuperäisiltä toimialueiltaan Karjalasta. Suomi joutui rauhanehtojen mukaan luovuttamaan Karjalan, Petsamon sekä vuokra-alueeksi Porkkalan. Alueiden merkityksestä kansantaloudelle kertoo se seikka, että luovutettujen alueiden tuotanto rauhan aikana oli yli 10 prosenttia koko valtakunnan tuotannosta.

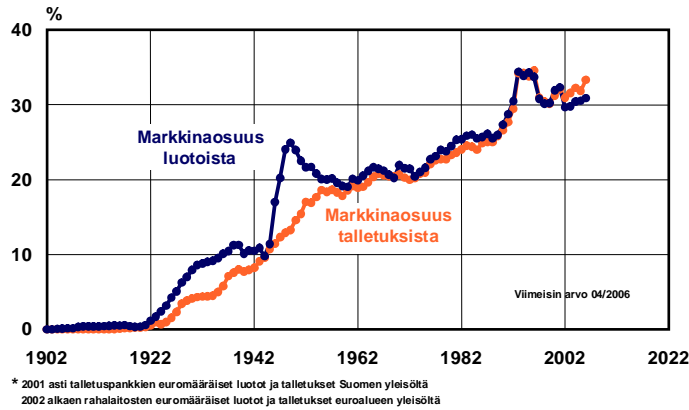
Lisäksi jatkosodan välirauhassa oli sovittu, että suomalaisten tehtävänä on ajaa saksalaisjoukot pois Lapista. Tämä Lapin sodaksi (1944 - 1945) kärjistynyt ja laajoja tuhoja aiheuttanut jakso pakotti osuuskassajärjestön siirtämään sotatilan ajaksi myös Lapin sekä Oulujoen pohjoispuolisen alueen osuuskassat pois toimialueeltaan (ks. Ursin, 1980). Rauhan palauduttua kanta-Suomen sekä siirtoväen osuuskassojen toimijat osallistuivat maan jälleenrakennukseen, ja osuuskassajärjestön markkinaosuus tästä kokonaisrahoituksesta oli noin 98 prosenttia<sup>64</sup>.

Suomalaisten pankkien organisaatiokentässä osuuskassojen näkökulmasta tämä kriittinen ta-paus näkyi voimakkaana luottojen sekä talletusten (Kuva 9), jäsenmäärien, käyttöpääomien sekä antolainauksen kasvuna. Esimerkiksi vuodesta 1939 vuoden 1949 alkuun osuuskassojen antolainauksen osuus koko lainakannasta kasvoi 12,3 prosentista 25,1 prosenttiin ja taas keskeisimmän kilpailijan, säästöpankkiryhmän osuus pieneni 35,7 prosentista 24,6 prosenttiin.

---

<sup>63</sup> Hyvönen, 1953, 343; Kuusterä 1995

<sup>64</sup> Hyvönen, 1953, 345



Kuva 9. Osuuskassa- ja OP-ryhmä talletus- sekä luottomarkkinoilla 1902 – 2006.

Selittäessä osuuskassajärjestön kasvua asutus- ja jälleenrakennustoiminnan ajanjaksona keskeisimmäksi tekijäksi osoitetaan osuuskassojen toimijoiden kyky sekä halu hoitaa valtion varoista välitettävien asuttamis- ja jälleenrakennuslainoja paikallisesti haasteellisissa olosuhteissa. Tästä strategisesta valinnasta sekä siihen liittyneistä institutionaalisista sekä kilpailullisista ulottuvuuksista käynnistyi osuuskassajärjestön voimakas kasvu. Samoin tämä ajanjakso institutionaalisine ja kilpailullisine paineineen, strategisine vastauksineen sekä instituutioihin vaikuttamisine kilpailuaseman parantamiseksi oli osuuskassajärjestön yksi merkittävimmistä askeleista kohti täysimittaista rahoitustoimintaa.

### 5.1. Asutustoimintaan liittyviä institutionaalisia ja kilpailullisia paineita

Kilpailuympäristön lisäksi institutionaalinen ympäristö asettaa organisaatioiden toimijoille paineita eri sääntöjen ja muiden vaatimusten muodossa, ja näihin sopeutumalla organisaatio pyrkii saamaan organisaatiokentän keskeisiltä toimijoilta legitimizeettiä olemassaololleen (Scott, 2003; Mizruchi & Fein, 1999; Vit, 1996). Asutus- ja jälleenrakennustoiminnan ajankohtaan liittyy organisaatiokentän paineiden lisäksi voimakas ulkoinen kriisi (Lawrence,

1999), mikä tuo tarkastelun keskipisteeseen myös organisaatiokentän ulkopuolelta tulevat organisaation toimintaan merkittävästi vaikuttavat paineet.

Suurimman paineen asutustoimintaan sekä siihen liittyneisiin keskeisiin strategisiin valintoihin aiheuttivat sotatoimet Suomen ja Neuvostoliiton välillä. Suomessa sotatila näkyi taloudellisesta näkökulmasta yleisenä puutteena, (erityisesti maatalouden) laskeneena tuottavuutena, aineellisina ja inhimillisinä tuhoina sekä aluemenestyksinä. Osuuskassajärjestössä sotatila aiheutti aineellisten ja inhimillisten tuhojen lisäksi paineita operatiiviseen toimintaan osuuskassanhoitajien sekä hallintomiesten jouduttua rintamalle. Erityisesti Pohjois-Suomen rahoituksen osalta sotatilasta johtuneita paineita aiheuttivat muuta Suomea oleellisesti heikommat olosuhteet: elintarviketilanne oli hyvin ongelmallinen, hintataso moninkertaistui lyhyessä ajassa, rakennustarvikkeista oli pulaa ja kuljetusyhteydet olivat heikot (ks. Ursin, 1980). Toisaalta taas osuuskassojen toimijoiden kohtaamia paineita vähensi sodan päätyttyä se, että osuuskassoilla oli kokemusta menetettyjen alueiden jälleenrakennuksen rahoituksesta.

Seuraavassa tarkastellaan regulatiivisia, normatiivisia, kulttuuris-kognitiivisia sekä kilpailullisia paineita. Niiden lähtökohtana kyseisessä kriittisessä tapauksessa voidaan pitää rahoituksen organisaatiokenttää uhanneita ulkoisia kriisejä (Talvi- ja Jatkosota). Seuraavassa esiteltäviä paineita tarkasteltaessa on huomioitava, että ne voivat olla samanaikaisia sekä päällekkäisiä.

### *5.1.1. Regulatiivisista paineista*

Regulatiivisia paineita (mm. Lehtiö, 2004; North, 1990) aiheuttivat valtaosin lainsäätäjät sekä osin muut pankkitoimintaa säätelevät viranomaistahot (Suomen Pankki). Vaikka osuuskassojen tuli noudattaa lainsäätäjän määräyksiä, niillä oli kuitenkin rahoituslaitokseksi hyvin vähän lakiin perustuvia sääntöjä omassa toiminnassaan. Osuuskassat saivat institutionaalisesti tarkasteltuna toimintavapauksia kilpailijoihin verrattuna myös asutus- ja jälleenrakennustoimintaan liittyvissä toimenpiteissä. Lisäksi osuuskassat antoivat tunnustusta suomalaiselle lainsäätäjille oman toiminnan kehittymistä edistävien päätösten tekemisestä, joita osuuskassojen joh-



tajat ja hallintohenkilöt saattoivat hyödyntää strategioissaan kansallisesti, alueellisesti ja paikallisesti.

Lainsäätäjät asetti pika-asutuslain (vuonna 1940), omaisuudenluovutusverolain (II, vuonna 1945) sekä korvauslain (1942), joiden tavoitteena oli luovutetuilta alueilta siirtyneiden henkilöiden aseman ja toimeentulon vakiinnuttaminen. Pika-asutuslain tavoitteena oli saada maata viljelevä siirtolaisväestö maanviljelyksen pariin, omaisuudenluovutusverolailla taas säädettiin se, miten korvausten suorittamiseen tarvittavat varat tuli koota ja korvauslaki määritteli omaisuuden korvaamisen yleiset periaatteet.

Edellä mainituista laeista pika-asutuslaki ja korvauslaki aiheuttivat suurimmat paineet osuuskassoille. Pika-asutuslaki loi osuuskassoille paineita niiden tärkeimpien kilpailuetujen tiedon, toimeenpanon ja paikallisuuden heikkenemisenä (käsitteistä; Guinnane & Henriksen, 1998; Guinnane, 2001; 1997; 1994; Akerlof, 1970). Kyseistä lakia sovellettaessa nimittäin saman siirtokunnan ja saman osuuskassapiirin asukkaat asutettiin laajalle alueelle, jolloin jäsenten ja osuuskassojen läheinen suhde heikkeni hankaloittaen paikallisen tiedon hyväksikäyttöä rahoituspäätöksissä sekä mahdollisissa toimeenpanoon liittyvissä tilanteissa. Toisaalta taas lainsäätäjän aiheuttamaa ongelmaa ei olisi ratkaissut siirtokassojen asiakkaiden sijoittaminen samalle alueelle, koska vastaanottavalla alueella yleensä toimi jo osuuskassa. Tuonaikaisten osuuskassaperiaatteiden vastaista oli näet kahden tai useamman osuuskassan toimiminen samalla toimialueella (Hyvönen, 1945).

Myös korvauslaki aiheutti osuuskassoille paineita osuuskassajärjestöä uhanneiden luottotappioiden (25 - 30 mmk) vuoksi. Korvauslain paineet näkyivät lainsäätäjän määräämän korvausprosentin puitteissa: mitä suurempi korvauksenalaisen omaisuuden arvo, sitä pienempi oli korvausprosentti määritellyn omaisuuden alarajan kohdalla.

Lainsäädännöllisten paineiden lisäksi jälleenrakennustyöhön osallistuneet regulaattorinkaltaiset toimijat (mm. asutus- ja jälleenrakennuslautakunnat) vaativat valtiovaltaa luomaan paineita pääomien hankintaan liittyen. Tällöin paineiden kohteina olivat erilaiset pääoman omistajat.

Sodan päätyttyä lainsäätäjät loivat paineita maanluovutuksiin, jotka perustuivat siirtoväen asutustarpeille (maanhankintalaki, 1945). Lakiin perustuen valtio pakkolunasti sekä osti vapaaehtoisesti yli kaksi miljoonaa hehtaaria maata. Tätä seurannut asuttamistoiminnan rahoitus taas perustui maanhankintalain lisäksi lakiin siirtoväen ja rintamasotilaiden asuttamisen rahoittamisesta. Asutus- ja jälleenrakennustoiminnan rahoituksen valtio antoi niille rahoituslaitoksille, jotka olivat osallistuneet siihen Talvisodan aikana ja heti Jatkosodan käynnistyttyä.

Edellä mainittuja lainsäätäjien luomia paineita osuuskassajärjestössä kasvatti inflaation lisäksi se seikka, että Suomen Pankki sekä kassojen keskusorganisaatio vaativat osuuskassojen johtajia jarruttamaan lainanantoa paikallisesti, mikäli uutta pääomaa ei saataisi talletusten muodossa. Erityisesti oman keskusorganisaation huolena oli riippuvuuden lisääntyminen, sillä OKO hankki pääomia lähinnä valtiolta<sup>65</sup>.

### *5.1.2. Normatiivisista paineista*

Aineistosta käy korostetusti ilmi seikka, jonka mukaan siirtoväen, sotainvalidien ja rintamasotilaiden asuttaminen katsottiin tehtäväksi, joka osuuskassojen tuli hoitaa. Tämän tehtävän hoitamiseen liittyviä paineita nähtiin nousevan institutionaalisesta ympäristöstä sekä kilpailijoilta.

Normatiivisia paineita asutustoimintaan, tarkemmin sen hoitamatta jättämiseen, ilmeni organisaatiokentällä niin rintamamiesten kuin karjalaisten siirtolaisten osalta. Organisaatiokentällä oli institutionalisoituneeksi ajatusmalliksi (vrt. Berger & Luckmann, 1966, [1994]; Durkheim, (1895), [1938]) muodostunut teema, jonka mukaan siirtolaisten asuttaminen ei ollut kannattavaa liiketoimintaa. Rintamamiehistä todettiin, että heillä ei ollut ammattitaitoa maanviljelyyn. Heitä pidettiin enemmän sekatyömiehinä, joille tarjottiin valtion toimesta maa-alueita hallanaroilta alueilta suomalaisemista. Yleisestä suhtautumisesta rintamamiehiin eräs aikalaissanjohtaja toteaa seuraavaa:

---

<sup>65</sup> Osuuskassalehti, no. 8-9, 1949

*”...[erityisesti] säästöpankit olivat varovaisia ja täälläkin kuulin sanottavan, että ne [rintamamiehet] on semmoisia konkurssiin meneviä, että ei kannata. Ne menee konkurssiin, että ei niistä tuu asukkaita...”*

Normatiivisia paineita osuuskassatoimintaan aiheuttivat myös Karjalasta muuttaneet osuuskassojen jäsenet ja osuuskassat. Vaikka karjalaiset olivat taloudelliselta aktiviteetiltaan toimeliaita ja hyvillä ihmissuhdetaidoilla varustettuja, eivät he olleet kiinnostava asiakasryhmä keskeisten organisaatiokentän toimijoiden näkökulmasta. Aineisto osoittaa, että osuuskassajärjestö oli ainoa merkittävä tutkimuksen kohteena olevan organisaatiokentän toimija, joka otti siirtolaiset arvoineen vastaan. Yhteinen osuustoiminnallinen aateperusta (Hyvönen, 1945) ei eräiden organisaatiokentän toimijoiden tapaan ”ryssitellyt” siirtolaisia. Kuten eräs toimitusjohtaja asian ilmaisee:

*”...maanluovuttajat, jotka luottivat [maata], niin siellä oli hyvin paljon ihmisiä, jotka vastustivat koko karjalaisuutta... ryssäksihän niitä [karjalaisia] haukuttiin.”*

Vaikka organisaatiokentän toimijat loivat normatiivisia paineita asutustoiminnan hoitamatta jättämiseen, paineita asutustoiminnan järjestämiseen tuli poliittisilta tahoilta, erityisesti Maa-laisliitolta sekä maatalousministeriön asutusasiainsektorilta. Haasteena suomalaisessa yhteiskunnassa oli karjalaisen siirtoväestön asuttaminen, mitä tarkoitti sitä, että noin 400 000 siirtokarjalaiselle piti taata senaikaisen yhteiskuntapolitiikan keinoin elämisen mahdollisuus. Vastaavia paineita tuli myös osuuskassajärjestöön kuuluvilta, politiikassa vaikuttaneilta osuuskassojen hallintohenkilöiltä, jotka moninaisten motiivien kautta pyrkivät vaikuttamaan osuuskassojen luotonantoon.

Vaikka edellä todettiin kilpailijoiden olleen passiivisia erityisesti rintamamiesten ja karjalaisien rahoittamisen suhteen, organisaatiokentän toimijat nousevat merkittäväksi paineiden aiheuttajiksi talletusten hankinnan osalta (ks. Kuusterä, 1995). Sota-aikana Postisäästöpankki pys-

tyi kasvattamaan talletuksiaan kymmenkertaiseksi<sup>66</sup> osuuskassojen sijoituessa talletusvertailussa toiseksi viisinkertaisella kasvulla<sup>67</sup>. Regulaatiivisten paineiden yhteydessä mainittu riippuvuus (vrt. Pfeffer & Salancik, 1978) valtion lainoituksesta sai myös keskusorganisaation kiinnittämään aiempaa tarkempaa huomiota juuri talletuksiin. Lisäksi kilpailijat olivat ottaneet käyttöön aiempaa voimakkaamman mainonnan ilmoitusten muodossa saadakseen osuuskassojen toiminta-alueilla talletuksia itselleen.

### *5.1.3. Jäljittelevistä paineista*

Kulttuuris-kognitiivinen ulottuvuus (mm. Meyer & Rowan, 1977), joka korostaa organisaation toimijoiden halua samankaltaistua organisaatiokentän muiden merkittävien toimijoiden kanssa, on paineiden aiheuttajana asutus- ja jälleenrakennustoiminnan osalta vähäinen osuuskassajärjestön keskeisten toimijoiden näkökulmasta. Tutkimuksessa osoitetaan kylläkin osuuskassojen johtajien sekä hallintohenkilöiden kokemat toimintaympäristön asettamat voimakkaat, osin normatiiviset institutionaaliset paineet (ks. Skurnik, 2005) siitä, että osuuskassojen velvollisuutena oli tehdä kaikki mahdollinen suomalaisen yhteiskunnan palauttamiseen normaalitilaan. Nämä paineet olivat voimakkaita erityisesti maanviljelijöiden yhteenliittymien, osuuskauppojen sekä yksittäisten maanviljelijöiden runsaiden rahavaratarpeiden osalta.

Osuuskassajärjestön kasvettua merkittävästi asutustoimintaan liittyvän kriittisen tapauksen aikana, järjestö nousi varteenotettavaksi toimijaksi muiden organisaatiokentän pankkiryhmien rinnalle (vrt. Kuusterä, 2002). Tuolloin ryhmän keskeisten toimijoiden keskuudessa heräsi kiinnostus jäljitellä muita pankkiryhmiä (jäljittelystä; Haunschild & Miner, 1997) sekä niiden yritysstrategisia valintoja. Tämä näkyy välillisesti osuuskassatarkastuksen toimissa. Tarkastajat nimittäin kiinnittivät huomiota osuuskassoissa yrittäjien rahoittamiseen ja samassa yhteydessä tapahtuneisiin tilinylityksiin. Vaikka osuuskassat olivat rahoittaneet maaseutuyrittäjien yhteenliittymiä, osuuskassojen sen aikaiseen yritysstrategiaan ei kuulunut yritysrahoitus (piir-

---

<sup>66</sup> Osuuskassalehti, 3-5, 1946

<sup>67</sup> Tosin huomioitakoon, että lähtötaso oli suhteellisen matala.

teisiin perustuvasta jäljittelystä mm. Haveman, 1993; Flingstein, 1985). Tarkastusorganisaatioissa kiinnitettiin huomiota eräiden osuuskassojen johtajien ja hoitajien heikkoon taitoon arvioida yrittäjien sekä heidän liiketoimintansa edellytyksiä sekä vakuuksia, mikä näkyi eräissä tapauksissa yksittäisten osuuskassojen maksuvalmiuteen liittyneinä ongelmina.

#### *5.1.4. Kilpailullisista paineista*

Asutustoimintaan kriittisenä tapauksena liittyvät myös kilpailulliset paineet, jotka näkyvät aineistossa jakautuneena. Ajanjakson alkuvaiheessa kyseisiä paineita voi kuvata vähäisiksi ja taas tultaessa kohti 1950-luvun alkua nämä paineet kasvoivat erityisesti liikepankkien suunnalta. Alkuvaiheessa liikepankkien strategioiden mukaista ei ollut pienikatteisen sekä suuririskisen rahoituksen järjestäminen heikompiosaiselle karjalaiselle maaseutuväestölle (vrt. Ward & McKillop, 2005; Seppelin, 2000; Michelsen, 1994). Tätä kilpailijoiden asennoitumista osuuskassatoimijoiden näkökulmasta heijastaa seuraava keskusorganisaation johtajan kuvaus:

*”...hyvänen aika, kun ajattelee niitä ihmisiä, jotka on tulleet vankkureita vetäen ja lehmiiä talutellen ja sitten ne saa 30 hehtaarin kappaleen jostakin ja sanotaan, että ala elää siinä perheen kanssa, ruveta sitä rahoittamaan, ei se ehkä oo Kansallispankin yrityskuvan mukaista...”*

Toiseksi keskeiseksi syyksi aineisto osoittaa valtion voimakkaan roolin rahoitusjärjestelyissä. Asutustoimintaan ja jälleenrakennukseen käytetty kanava toteutettiin velkakirjajärjestelmillä (Hyvönen, 1945), jotka vierastuttivat varsinkin Yhdyspankkia ja Kansallisosakepankkia.

Liikepankit vastasivat osuuskassojen voimakkaaseen kasvuun 1950-luvun alkupuolella, mikä aiheutti merkittäviä kilpailullisia paineita osuuskassajärjestöä kohtaan. Liikepankkien haasteena oli niiden maksama pienempi korko tallettajille, mikä ohjasi asiakkaiden preferenssejä paikallispankkien suuntaan. Tämä suhteellinen etu kohdistui erityisesti osuuskassoille sekä

säästöpankeille. Liikepankit pyrkivätkin vaikuttamaan lainsäätäjään ongelman korjaamiseksi, mikä lisäsi kilpailua asiakkaista organisaatiokentällä. Kilpailullisia paineita osuuskassojen suuntaan aiheuttivat liikepankkien lisäksi osuuskauppojen säästökassojen voimistunut toiminta (Karhu, 1999). Pääomapolusta kärsineet ja samoilla toimialueilla toimineet osuuskaupat käynnistivät voimakkaan mainoskampanjan kerätäkseen toimintaansa varten edullista pääomaa säästökassojen kautta. Osuuskassajärjestössä tämä alueellisesti ja paikallisesti laajat mittasuhteet saavuttanut mainonta katsottiin epälojaaliksi kilpailuksi.

## 5.2. Strategiset toimenpiteet

Kuten edellä osoitettiin, osuuskassajärjestön toimijat olivat moninaisten institutionaalisten ja kilpailullisten paineiden kohteena. Tuon lisäksi korostuu osuuskassajärjestön toimijoiden mahdollisuus vaikuttaa eri institutionaalisten (vaikuttamisesta, Lawrence, 1999) ja kilpailullisten paineiden aiheuttajiin asutus- ja jälleenrakennustoiminnan kriittisenä ajanjaksona. Seuraavassa tuodaan esiin keskeisimmät osuuskassojen johtajien sekä hallintohenkilöiden kansallisesti, alueellisesti ja paikallisesti hyödyntämät tavat vastata paineisiin sekä pyrkimykset vaikuttaa moniin institutionaalisten ja kilpailullisten paineiden aiheuttajiin. Organisaatiokentän ulkopuolelta tulleisiin organisaatiokenttää koskeviin kriiseihin (*exogenous shocks*, Lawrence, 1999) todettakoon osuuskuntien toimineen ainoastaan sopeutujina<sup>68</sup>.

### 5.2.1. Strategiset toimenpiteet & regulatiivinen ulottuvuus

Vastauksena lainsäätäjän aiheuttamiin paineisiin osuuskassojen toimijat päättivät organisaatiokentällä yleisesti hyväksytystä toimintamallista poiketen ottaa tavoitteekseen saada asutta-

---

<sup>68</sup> Sota luonnollisesti kosketti kaikkia yhteiskunnan toimijoita. Osuuskassojen ei voida sanoa vaikuttaneen sotaan suoranaisesti (välillisesti toki liikekannallepano kosketti myös osuuskassoissa työskenteleviä miehiä), joskin osuuskassat kylläkin varautuivat aiemmin mahdollisiin sotatoimiin varustamalla todennäköisillä kriisialueilla toimivat osuuskassat siten, että niiden omaisuuden siirtäminen olisi mahdollisimman yksinkertaista, turvallista ja tehokasta.

mis- ja jälleenrakennustoiminnan valtion kautta jaettavan rahoituksen osuuskassojen hoidettavaksi (välttäminen, Oliver, 1991). Organisaatiokentällä erityisesti liikepankit vieroksuvat tällaista suuririskistä ja pienituottoista rahoitustoimintaa.

Korvauslaki aiheutti osuuskassoille paineita luottotappioriskin vuoksi Talvisodan jälkeen<sup>69</sup>. Mahdollisia tappioita osuuskassat varautuivat kantamaan siirrettyjen osuuskassojen rahastoilla, joskin ne olisivat riittäneet ainoastaan noin 50 % tappioista. Toisen puolen mahdollisista tappioista ottivat kantaakseen muun Suomen osuuskassat (ks. Seppelin, 2000). Karjalan takaisinvaltaamisen jälkeen luottotappioita ei kuitenkaan toteutunut, sillä osuuskassajärjestö oli strategisesti päättänyt olla lopettamatta vallattujen alueiden osuuskassoja eikä niiden rahastoja ennätetty käyttää tappioiden peittämiseen. Täten kassat säilyivät toimintakuntoisena niin taloudellisesta, hallinnollisesta kuin jäsenistön näkökulmasta.

Moskovan välirauhan aikana osuuskassajärjestön toimijat pyrkivät vaikuttamaan valtiovaltaan siirrettyjen osuuskassojen jäsenten (taloudellisia) olosuhteita parantaakseen. Tässä tehtävässä hyödynnettiin osuuskassajärjestön hallintohenkilöitä (hallintohenkilöistä, ks. Sibbald *et. al.*, 2002). Karjalan talonpoikien oikeuksien valvomista varten perustettiin toimikunta, johon kuului osuuskassojen johtohenkilöitä, joista eräs toimi muun muassa kansanedustajana. Perustamalla vaikutusvaltaisen toimikunnan<sup>70</sup> siirtokarjalaisten osuuskassojen edustajat valvoivat etujaan sekä koettivat vaikuttaa lainsäätäjiin sekä muihin keskeisiin viranomaisiin omistajien etuja suojellakseen.

Karjalan takaisinvaltaamisen jälkeen keskusorganisaation johtohenkilöt aloittivat neuvottelut jälleenrakennuksen rahoittamisesta lainsäätäjien ja virkamiesten kesken. Tässä prosessissa pyrittiin vaikuttamaan sekä vakuuttamaan neuvotteluihin ja valtioneuvostolle kohdistetun kirjallisen materiaalin välityksellä lainsäätäjä osuuskassajärjestön soveltuvuudesta tehtävään.

---

<sup>69</sup> Blomstedt (1978, 215) esittää havainnollisen esimerkin tästä, eli täyden korvauksen saajien omaisuus sai olla enintään 320 000 markkaa ja tätä suuremmista maksettiin 85 - 10 prosentin korvaus. Korvauslaki ja siihen perustuva korvauskäsittely rakennettiin portaittain henkilön varallisuuden mukaan. Täten vähävaraisimmat saivat täyden korvauksen ja varakkaampien lainansaajien (mm. eräät osuuskaupat, osuusmeijerit, kunnat) osalta osuuskassat joutuivat kantamaan osan tappioista. Tässä suhteessa kuitenkin osuuskassoilla oli etunaan se, että pienviljelijät olivat vähävaraisimpia ja valtion korvaus kattoi heidän omaisuutensa täysin.

<sup>70</sup> Osuuskassalehti, 1940, 5

Osuuskassajärjestö perusteli tavoitteitaan jatkuvuudella ja paikallisuudella, sillä valtaosa luovutettujen alueiden maanviljelijöistä, joilla oli velkoja, olivat olleet jäseninä osuuskassoissa.

Samassa yhteydessä korostettiin myös vahvuustekijöitä, joita osuuskuntamuoto (tieto, Akerlof, 1970; toimeenpano, Guinnane & Henriksen, 1998; ja paikallisuus, Byrne, 2001) sekä ryhmittymän historia (polkuriippuvuus & maatalous, ks. Hyvönen, 1945) pystyivät tarjoamaan. Paikallisten osuuskassojen hallitukset sekä johto siis tunsivat lainanottajat ja saattoivat seurata lainaajien taloudenhoitoa. Hallintohenkilö kuvaa tätä henkilöstölehdessä seuraavasti:

*”Jokainen jäsen, jokainen lainansaaja tunnettiin tarkkaan ja tiedettiin, voiko hän ottaa luottoa vai ei. Vähävaraisuus ei ollut lainansaannille esteenä. Tärkeintä oli, että hakija oli kunnollinen, ahkera, taitava ja ennen kaikkea luotettava... se oli tavattoman ihmisläheistä.”*

Samalla lainojen käytön valvonta ja tarkastus oli osuuskassoissa helposti toteutettavissa paikallisen organisoitumismuodon vuoksi, ja toisaalta lainojen mahdolliseen perimiseen liittyvissä kysymyksissä oli joustavuutta. Lisäksi osuuskassat toivat esiin kouluttavan sekä sivistävän roolin (vrt. Guinnane, 2001; 1997), mikä näkyi konkreettisesti ohjeiden antamisena lainaajille lainavarojen käytöstä.

Huomioitavaa olivat myös paikallisten kilpailijoiden toimenpiteet instituutioon vaikuttamisessa (vrt. Bigelow & Stone, 1995). Säästöpankit pyrkivät oman keskusjärjestönsä kautta saamaan jälleenrakennuslainoja itselleen välitettäväksi. Osuuskassajärjestön, erityisesti OKO:n, suunnitelma katsottiin valtiovallan taholta toteuttamiskelpoiseksi, joskin oikeus lainojen välittämiseen annettiin myös Suomen Hypoteekkiyhdistykselle sekä Maakiinteistöpankille. Säästöpankeille valtioneuvosto ei antanut näitä lainoja välitettäväksi.

Osuuskassojen toimijoiden tavoitteena kilpailuetua saadakseen oli korostaa omaa sopivuuttaan tehtävään tuoden esiin samankaltaisten kilpailijoiden, erityisesti liikepankkien, sopimattomuutta perustuen niiden ei-paikallisiin rakenteisiin. Kuten kirjallisessa lähteessä todetaan:



*”...jos sen sijaan maaseudun jälleenrakennustoiminnan rahoittamisessa tarkoitettava valtion lainausliike hoidetaan kaukana lainan saajista sijaitsevasta keskuksesta käsin, on tällöin lainan saajan kosketus lainan antajaan löyhä... osuuskassoissa tämä on käytännöllisempää...”*

Samankaltaista valtioneuvostoon vaikuttamista toteutettiin myös pyrittäessä laajentamaan jälleenrakennuslainojen rahoitusaluetta. OKO katsoi korvauslain sovellusalueen laajentamisen olevan järkevää myös niihin kuntiin, joiden alueesta vain osa oli jouduttu luovuttamaan rauhanteossa. Valtioneuvosto suostui OKO:n esitykseen laajentaen samalla lain koskemaan myös eräitä muita lähialueita.

Regulatiivisten paineiden yhteydessä ilmeni pääomien hankkimisen tärkeys erityisesti rahamarkkinoiden tasapainon näkökulmasta. Osuuskassajärjestön johtohenkilöt katsoivat, että lainsäätäjän luoma paine pääomien keräämiseksi kosketti myös osuuskassajärjestöä. Keskusorganisaatio sekä itsenäiset osuuskassat katsoivat velvollisuudekseen auttaa valtiovaltaa tehtävässä myymällä valtion obligaatioita erityisesti sellaisille henkilöille, joilla oli runsaasti pääomia hallussaan. Aineisto tosin osoittaa edellisen lisäksi itsekkäämmän näkökulman<sup>71</sup>, jonka mukaan osuuskassajärjestön tavoitteena oli saada rahaa kerääntymään osuuskassoihin maaseudun jälleenrakennustyötä sekä maataloustuotannon lisäämistä edistämään (vrt. Mondragon-osuuskunta; Bakaikoa, Errasti & Begiristain, 2004; Clamp, 2000). Tämä osaltaan paransi osuuskassojen kilpailuasetelmaa niiden toimialueilla; erityisesti kaupungeissa toimineisiin liikepankkeihin verrattuna.

Vaikka osuuskassatoiminta on syntyjuuriltaan ”kokoomuslaista” (ks. Kuusterä, 2002; Hyvönen, 1945), oli osuuskassoilla sekä Maalaisliitolla alueellisen ja paikallisen rakenteen seurauksena vahvat keskinäiset poliittiset myös itsenäisten osuuskassojen toimialueilla. Näin kassoilla oli suora kanava tiedottaa omasta toiminnastaan ja päämäärästään sekä alueen että valtakunnantason päättäjille pyrkien samalla vaikuttamaan keskeisiin toimijoihin. Kyseisen kriittisen ajanjakson osalta on havaittavissa, että henkilöt, jotka olivat ohjaamassa valtioval-

---

<sup>71</sup> Mm. Osuuskassalehti, 1941, 5

puolella asutuskassatoimintaa, olivat maalaisliittolaisia (ks. Alanen, 1964). Eräät näistä merkittävistä maalaisliittolaisista edustajista näkyivät myös myöhemmin osuuskassojen hallinnossa paikallisesti sekä valtakunnallisesti aina 1990-luvulle saakka. Kaikki yhteistyö ei toki lähtenyt osuuskassajärjestön aloitteesta, sillä esimerkiksi asutustoimintaan liittyvä yhteistyö oli molemminpuolista jo laillisuusvaateista johtuen. Muun muassa osuuskassajärjestön keskeisen kumppanin, maatalousministeriön, edustajaksi OKO:n johtokuntaan nimitettiin valtion toimesta keskeisiä asutustoiminnan vaikuttajia.

Poliittisiin kytkentöihin ja instituutioon vaikuttamiseen liittyvät merkittävästi myös siirtokarjalaiset. Vahvan asiakaspotentiaalin lisäksi nämä siirtolaiset nähtiin merkittävänä vaikutuskanavana (kanavista; Nunez-Nickel & Moyano-Fuentes, 2004; Guinnane ja Henriksen, 1998), sillä kunnallisissa sekä kansallisissa vaaleissa noin 400 000 karjalaista loi muutoksia valtasuhteisiin niin paikallisesti kuin valtakunnallisesti, kuten eräs johdon edustaja toteaa seuraavassa:

*”...se oli myös tärkeä, että se kun se täällä politiikassa on alkanut vaikuttaa se kansa niin se on tärkeä, että ne sidosryhmät on olleet samat.”*

Asutus- ja jälleenrakennustoimintaan liittyvän kriittisen ajanjakson loppua kohden osuuskassajärjestö alkoi kiinnittää aiempaa suurempaa huomiota omaan rooliinsa organisaatiokentällä sekä suhteeseensa että riippuvuuteensa valtiosta. Tällöin katsottiin, että liiallinen suostuminen valtion toiveisiin ja pyyntöihin ei välttämättä olisi liiketaloudellisesti kannattavaa tai se saattaisi ehkäistä osuuskassajärjestön liiketoiminnan kehitystä. Näin siitakin huolimatta, että vain muutamia vuosia aiemmin osuuskassat keskusorganisaatioiden johdolla olivat aktiivisesti pyrkineet hankkimaan osuuskassajärjestölle valtionlainoitusta sekä vaikuttamaan lainsäätäjään osuuskassojen kilpailuasemaa parantaakseen. Tämä selkeä strateginen muutos oli havaittavissa asutustoiminnan loppuvaiheessa vuonna 1952, jolloin osuuskassajärjestö yritti päästä eroon valtion apuelimenä toimimisesta esittämällä Postisäästöpankin käyttämistä tiettyjen valtionlainten hoitamisessa<sup>72</sup>.

<sup>72</sup> Vastustukseen liittyvä strateginen vastaus ei kuitenkaan toteutunut, vaan osuuskassajärjestö joutui vielä ottamaan halla- ja tulvavahinkoihin liittyvän lainan jakamisen, vaikka jo etukäteen tiedettiin asian hoitamisen olleen taloudellisesti tappiollista.

### 5.2.2. Strategiset toimenpiteet & normatiivinen ulottuvuus

Osuuskassojen tavoitteena oli vaikuttaa toiminnan kautta toimialueensa normeihin, vaikkakin toiminnassa korostui voimakkaammin toimialueen sekä osuustoiminnan normeihin mukautuminen ja uudelleentuottaminen (vrt. Scott, 2003). Normeihin vaikuttamisen (mm. Vermeulen *et. al.*, 2006) osalta nousevat osuuskassojen johtajat sekä hallintohenkilöt keskeiseksi vaikutuskanavaksi.

Organisaatiokentän sekä osin maaseudulla paikallisten toimijoiden tuottamat normatiiviset sekä myös kilpailulliset paineet ohjasivat rahoitusalan toimijoita välttämään siirtolaisten rahoitusta. Erityisesti tämä näkyi paikallisen kilpailijan, säästöpankkiryhmän strategioissa (Kuusterä, 1995). Niiden asiakkaista moni oli sodan jälkeen maanluovuttaja<sup>73</sup> ja maanluovuttajan pankki ei voinut olla maansaajan puolella - tai näin tehdessään se toimisi asiakkaidensa (säätiön) etuja vastaan, mikä olisi strategisesti tuhoisaa.

Osuuskassojen toimijoiden strateginen vastaus edellä mainittuihin paineisiin oli päinvastainen ja osuuskassalehti tiedotti avoimesti sekä ohjaavasti yhtenäisyyden ja osuustoiminnallisten arvojen merkityksestä (osuustoiminnallista arvoista; Birchall & Simmons, 2004; Saxena & Craig, 1990). Osuuskassojen johtajia ja koko osuuskassaliikettä kehoitettiin Karjalan ja muun Suomen maaseutuväestön toisiinsa lähentämiseen osuuskassojen toimialueilla. Paikallisten osuuskassojen johtajilla ja hallintohenkilöillä katsottiin olevan siis yhteiskunnallinen velvollisuus jännitteiden vähentämiseksi siirtolaisten sekä paikallisten toimijoiden välillä (vrt. Riviera, 2004). Tässä keskusorganisaatio edellytti osuuskuntien toimijoilta konkreettisia ja joustavia toimenpiteitä niin sosiaalisten kuin taloudellisten seikkojen osalta.

Osuuskassajärjestö vastusti myös paikallisia normatiivisia paineita (mm. painetta ”ryssitellä”). Karjalan ollessa vahvaa osuuskassa-aluetta ja aatteen sekä osuustoiminnan periaatteiden (ks. Spear, 2000; MacPherson, 1995; Michelsen, 1994) velvoittaessa, osuuskassajärjestö

---

<sup>73</sup> Tutkimuksessa korostuu voimakkaasti maan ja metsän omistamisen merkitys maaseudulla. Näin ollen voidaan tulkita, että maan arvo oli sen taloudellista arvoa huomattavasti suurempi.

poikkesi paikallisen toimintaympäristön suosimasta tavasta toimia. Kuten pääjohtaja totesi osuuskassalehden pääkirjoituksessaan:

*”...oma osuuskassa on tähän mennessä ollut Karjalan talonpojalle<sup>74</sup> läheisin rahalaitos. Sieltä hän on tarvitessaan avun saanut... toivottavasti asiat voidaan järjestää niin, että osuuskassa edelleenkin ja erikoisesti juuri nyt, kun hänellä [talonpojalla] on suurin hätä ja avun tarve, voi häntä auttaa.”*

Osuuskassa-aate (Alanen, 1964) ja paikalliset olosuhteet olivat keskeiset normien noudattamisen ja uudelleentuottamisen lähtökohdat, kuten eräässä kirjallisessa lähteessä todetaan.

*”Osuustoimintaliikkeen merkitystä ja saavutuksia harkittaessa on liiketoiminnan ohella myös aina muistettava sen henkisesti ja sivistyksellisesti kasvattava vaikutus, mikä osuustoimintaliikkeellä on ollut. Osuustoimintaliikkeen panos maaseutumme kohottamisessa myös tässä mielessä on arvioitava harvinaisen suureksi.”*

Asutus- ja jälleenrakennukseen liittyvän kriittisen ajanjakson aikana korostuu osuuskassojen rooli tulevien asiakkaiden tarpeisiin vastaajana sekä yhteiskunnallisten olojen tulkitsijana. Jälkimmäisen osalta korostuu yhteisön ja aatteen (vrt. Birchall & Simmons, 2004) luoma velvollisuudentunto, joka ohjasi osuuskassojen toimimaan organisaatiokentän logiikasta poikkeavalla tavalla rahoittaessaan siirtolaisia. Keskusorganisaation johtaja kertoo:

*”...koettiin, että ne jotka rakensivat maatiloja ja asuttamistiloja, niin osuuspankin velvollisuus oli auttaa niitä ja niitä autettiin niin hyvin kuin pystyttiin, ei niin hyvin kuin olisi ollut tarve, mutta niin hyvin kuin pystyttiin...”*

---

<sup>74</sup> Kaikki karjalaiset eivät toki osuuskassaan liittyneet, ja esimerkiksi viipurilaisilla oli ollut mahdollisuus hoitaa asioitaan jo pankeissa. Kuitenkin valtaosa maaseudun karjalaisista siirtyi joko oman osuuskassansa mukana tai liittyi jo alueella olevaan osuuskassaan. Tämä näkyi muun muassa siirtoväen osuuskassojen voimakkaana talletusten kasvuna (esim. vuonna 1944 suhteellinen kasvu 54,3 %).

Osuuskassajärjestön historia on eräs keskeisimmistä tekijöistä pyrittäessä selittämään osuuskassojen organisaatiokentästä poikkeavia strategisia vastauksia (Oliver, 1991). Erityisesti karjalaisväestön osalta tilannetta verrattiin osuustoiminnan, erityisesti osuuskassatoiminnan syntyvaiheisiin, jolloin olot maaseudulla olivat heikot muun muassa lainaajien pääomapuutteen vuoksi (Alanen, 1964). Asutus- ja jälleenrakennustoiminnan lainoitus ei siis ollut ensikertainen tapahtuma osuuskassajärjestön toimijoille. Kuten eräs paikallisen osuuspankin toimitusjohtaja toteaa:

*”...ennen muuta tilannehan oli sama kuin vuosisadan alussa... eli väestöä, jolla ei ollut muuta osaamista kuin maanviljely ja jolla ei ollut pääomia aloittaa sitä ja he tulivat paikkakunnille, joissa osuuskassat olivat juuri sitä vasten vuosisadan vaihteessa perustettu...”*

Tämä neljänkymmenen vuoden kokemus heikompiosaiten ja pienten tulovirtojen kanssa ope-roinnista näkyi varsinkin operatiivisessa liiketoiminnassa sekä siihen liittyvissä strategissa valinnoissa. Osuuskassojen normatiivisten paineiden ja legitimitietin lähde ei toisin sanoen ollut organisaatiokenttä, vaan osuustoiminnallinen aateperusta ja paikallinen toimintaympäristö.

Kuitenkin liiallista aatteellisuutta tai osuuskassatoimintaa itseisarvona pyrittiin välttämään. Tämä tuotiin korostetusti esiin painottamalla osuuskassan tehtävää nimenomaisesti *jäsenten taloudellisten ja/tai sosiaalisten olojen parantajana* (vrt. Stryjan, 1994). Samalla korostettiin myös kysynnän merkitystä osuuskassamaiselle toiminnalle, jolloin keskityttiin muun muassa kassojen kokoon, osaamistasoon sekä legitimitietin saamiseen laaja-alaisesti (yhteys kehitysvaiheisiin; Ferguson & McKillop, 1997, 32 – 40).

Osuuskassojen keskeiset toimijat pyrkivät vaikuttamaan toiminnallaan julkiseen mielipiteeseen. Tämä näkyi muun muassa siten, että liiketoiminnan kasvaessa osuuskassat alkoivat kiinnittää huomiota ulkoiseen kuvaansa toimitilojensa osalta. Tavoitteena oli tuoda esiin osuuskassa varteenotettavana rahoituslaitoksena. Mitä voimakkaammin paikalliset osuuskas-

sat julistivat olevansa talletuslaitoksia ja palveluliikkeitä, sitä nopeammin ympäristön, erityisesti kaupunkien, keskeiset toimijat hyväksyivät osuuskassat (hyväksymisestä, Baum & Oliver, 1991; DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Tosin huomattakoon, että osuuskassat edellyttivät itseltään paikkakunnan yleisen elintason mukaista ja näköistä toimintaa, jotta vältettäisiin paikkakuntaan sopimattomien ”osuustoiminnallisten palatsien” rakentaminen (kiinnittyminen paikallisyhteisöihin; mm. Tuominen *et. al.*, 2006)

Julkiseen mielipiteeseen pystyttiin vaikuttamaan (aiheesta Rao, 2004) myös osallistumalla maaseudun jälleenrakennustyöhön. Osuuskassalehdessä todetaankin:

*”Osallistuminen jälleenrakennuksen laajaan järjestöön on lisäksi ollut kansanliikkeelle ensiluokkaista mainosta, jonka tulokset ovatkin jo alkaneet näkyä.”*

Toimialueen paikallisiin normeihin pyrittiin vaikuttamaan muun muassa osuuskassojen johtajien, hallintohenkilöiden sekä tarkastajien välityksellä. Keskeinen tavoite oli osuuskassojen aktiivisen roolin kehittäminen niiden paikallisessa toimintaympäristössä. Johtajia edellytettiin perehtymään toimialueensa sekä jäseniensä yleisiin taloudellisiin tarpeisiin. Perehtymisen lisäksi johtajien odotettiin osallistuvan aktiivisesti alueen päätöksentekoon sekä tuomaan esiin, mitä varten osuuskassat ovat olemassa, mitä niiltä voidaan odottaa ja mitä osuuskassat haluavat alueensa hyväksi tehdä. Tämä edellytti johtajilta aktiivista roolia paikallisten sidosryhmien kanssa, mikä näkyi myös tavassa harjoittaa liiketoimintaa (vrt. skandinaavinen tapa harjoittaa liiketoimintaa, Byrkjeflot, 2003, 17 – 18; Czarniawska & Sevón, 2003, 9 - 13).

Erityisesti korostuu asutus- ja jälleenrakennukseen liittyvän kriittisen tapahtuman yhteydessä kunnan tai sotilashallinnon palveluksessa olleiden osuuskassanhoitajien keskeinen asema. Heitä pidettiin viranomaisiin kuuluvina, siis osana instituutiota, ja osuuskassojen asiakkaat kokivat kassanhoitajien olevan perillä erilaisista hallinnon vaatimuksista, mikä lisäsi luottamusta kassan(hoitajan) sekä asiakkaan välillä (vrt. Birchall & Simmons, 2004). Kassojen toimihenkilöitä sekä johtoa työskenteli lisäksi arvioimis- ja jälleenrakennuslautakunnissa, jolloin kassa sai luotettavaa tietoa alueen kehitysstrategioista sekä pystyi osaltaan vaikuttamaan alu-

een normeihin. Myös Talvisodan jälkeen Karjalaan palanneen henkilön oli helppo lähestyä tuttua sekä asiantuntijaksi tunnustettua kassanhoitajaa.

Toinen vaikutuskanava toimialueidensa keskeisimpien sidosryhmien suuntaan olivat osuuskassojen hallintohenkilöt (vrt. Sibbald *et. al.*, 2002). He olivat yleensä paikkakunnan keskeisiä toimijoita ja he pystyivät vaikuttamaan muun muassa maa- ja metsätalouteen sekä kaupunkien toimintaan luonnollisten siteidensä kautta. Hallintohenkilöiden rooli korostui varsinkin maanjakokysymyksissä, joissa osuuskassajärjestön hallinnossa toimineilla vaikutusvaltaisilla henkilöillä oli näkyvä rooli. Samalla on tosin todettava, että hallintohenkilöt käyttivät valtaa myös osuuskassoissa (ks. normatiiviset paineet, kappale 5.1.2).

Kolmantena normatiivisiin rakenteisiin vaikuttavana ryhmänä ovat osuuskassojen tarkastajat (Kuusterä, 2002; Guinnane; 2001; 1997). Tarkastajia näet veloitettiin solmimaan hyvät suhteet alueiden maanlunastuslautakuntiin sekä asuttamistoimikuntiin, mikä johti paikallisen osuuskassan mahdollisuuden hankkia kilpailuetua vuorovaikutteisesta tiedonvaihdosta.

### *5.2.3. Strategiset toimenpiteet & jäljittelevä ulottuvuus*

Institutionaalisten paineiden tuottama keskeinen kysymys kulttuuris-kognitiivisen ulottuvuuden osalta on, mikseivät osuuskassat päättäneet jäljitellä organisaatiokentän yleistä, tiettyyn piirteeseen tai tulokseen perustuvaa tapaa toimia?

Eräs selittäjä on osuuskassojen historiallisista valinnoista johtuva suhde pienviljelijäväestöön, joka luotiin osuuskassoja perustettaessa (Hyvönen, 1945). Osuuskassoilla oli käytännön kokemuksia torpparien itsenäistymisen jälkeisestä rahoituksesta ja ryhmän asiakaskunta rakentui maaseudulla, pienissä kyläyhteisöissä eläneistä ja toimineista viljelijöistä. Siis kulttuuris-kognitiivisen näkemyksen (DiMaggio & Powell, 1983) mukaan samankaltaistumisen kohteena olivat osuuskunnan jäsenet sekä muut merkittävät paikalliset toimijat organisaatiokentän

sijaan. Kuten eräs johtaja kuvaa osuuskassan samankaltaistumista ja sitoutumista paikalliseen toimintaympäristöön:

*”...on usein edellyttänyt sitä, että sitä istutaan illat ja monta kertaa viikonloput... ja osuuskassan johtaja väänsi kauppa kirjaa, ne [osuuskassanjohtajat] on niinku eläneet ihmisten mukana niissä pienissä yksiköissä ja ne on kasvanet kiinni siihen että se on ollut elämäntapa...”*

Alueellisena kilpailijana on tosin huomioitava puoli vuosisataa vanhempi, myös paikallisesti toiminut säästöpankki, joskin heidän asiakaskuntansa muodostui voimakkaammin (suur)tilallisista (Kuusterä, 1995). Kuten keskusorganisaation johtaja tästä toteaa:

*”Ne [säästöpankit] olivat sanoisko niinku parempiosasten maaseutu ihmisten rahalaitoksia. Ja uskoisin, että tämän vuoksi niillä ei ollut tämmöistä luonnollista motivaatiota...”*

Samankaltaistumista omistajaan sekä paikalliseen yhteisöön selittää myös asutustoiminnan aikana ammattimaistettu osuuskassojen johto (vrt. Ferguson & McKillop, 1997). Asutus- ja jälleenrakennustoiminnan käynnistyttyä osuuskassat palkkasivat agrologeja, maatalousteknikkoja ja merkonomeja toimihenkilöiksi sekä johtajiksi hoitamaan maatalouden rahoitustoimintaa.

Ammattimaistuminen (vrt. Delmas, 2002; Kanter, 1977) korostuu myös maatalouden rahoitus- ja neuvontakulttuurin vahvistumisen yhteydessä. Asiakashankinnassa erityisesti agrologien ammattikunnan merkitys ilmenee osuuskassanhoitajien sekä osuuskassojen asiakaskunnan samankaltaisuuden kanssa (vrt. Dacin *et. al.*, 2007; Suchman, 1995). Varsinkin 1940- ja 1950 -luvulla johtaja oli huomattavasti enemmän jalustalla kuin nykypäivänä, mikä käy ilmi seuraavissa johtajien haastattelulainauksissa.



*”[liikepankkien pankinjohtajat] olivat liian suuria herroja siihen aikaan, siis... ihmiset arasteli ja agronomit oli jos lähempänä ja tämmönen merkonomikoulutus, jolla oli työmies- ja teollisuussalitausta... tämmösiä tavallisia oli ...henkisesti helppo työmiehien ja maamiehien [lähestyä]...”*

*”...oli ihan hyvä, että ei ollut liikaa koulutettu ja niitä kansan parista nousseita johtajia oli helppo lähestyä ja oli itte siellä möyrineet näissä asioissa...”*

Ammattimaistumisen voidaan toisaalta katsoa lisänneen valtiovallan luottamusta osuuskassajärjestön toimintaan. Agrologeja pidettiin varsinkin ajan oloon nähden poikkeuksellisen sopivana maaseudun rahoitustehtäviin heidän saamansa koulutuksen sisällön ja laajuuden perusteella.

Organisaatiokentän samankaltaistavat ja jäljittelevät paineet vaikuttivat osaltaan siihen, että myös osuuskassajärjestö taloudellisista sekä osin institutionaalisista syistä pyrki sulauttamaan kassoja yhteen. Tässä tehtävässä erityisesti keskusorganisaatiot (OKO ja OKL) ajoivat itenäisten osuuskassojen yhdistämistä<sup>75</sup> liiketaloudellisin mittarein arvioituna kannattavimmiksi liiketoimintayksiköiksi. Yhteensulauttamiset ja toiminta-alueiden kasvattamiset olivat tyypillisiä juuri sota-ajan ja sodan jälkeisen asutus- sekä jälleenrakennustoiminnan aikakauden osuuskassajärjestölle.

Samankaltaistuminen organisaatiokenttään näkyy myös yhtiöjärjestysten sekä nimen muuttamisena että liikemerkin suunnitteluna (symboleista, Glynn & Abzug, 2002; Meyer & Rowan, 1977). Vuonna 1944 OKO:n yhtiöjärjestystä (tarkistuspykälä) muutettiin, jolloin keskusorganisaatio siirtyi ”pelkästä luotonannosta” ”osuuskassojen rahaliikkeen keskuksena toimimiseen”. Lisäksi aiemmassa yhtiöjärjestyksessä rajattiin käyttörahaston toiminta ”yhtiön toiminnan tukemiseen sekä osuustoiminnan ja maatalouden edistämiseen”. Uuteen yhtiöjärjestykseen lisättiin ”yleishyödylliset tarkoitukset”, mikä laajensi toimintavapautta ja oli osoituksena

<sup>75</sup> Yhteiskunnan jälleenrakennuksen sekä osuuskassojen uudelleensijoituksen aika tarjosi tähän työhön runsaasti mahdollisuuksia. Vuodesta 1940 vuoteen 1950 peräti 399 osuuskassaa sulautettiin muihin kassoihin. Tosin usean kassan juuret sijaitsivat menetetyn Karjalan alueella.

osuuskassojen sekä keskusorganisaation kehittyneestä roolista rahoitussektorilla. Sama muutos näkyi myös nimen lyhentämisenä Osuuskassojen Keskuslainarahasto-Osakeyhtiöstä Osuuskassojen Keskus Oy:ksi. Toisaalta osuuskassat ottivat kriittisen ajanjakson loppupuolella vuonna 1952 käyttöönsä ”Kylväjä” -liikemerkin, joka pyrki tuomaan korostetusti esiin osuuspankkitoiminnan aatteellisuutta, asiakasrakennetta sekä maantieteellistä toimintaympäristöä.

#### *5.2.4. Strategiset toimenpiteet & kilpailullinen ulottuvuus*

Kuten paineita käsitelleessä kappaleessa (5.1.4.) todettiin, kilpailulliset paineet olivat jakautuneita tarkasteluajanjaksona. Kilpailijat eivät alkuvaiheessa pitäneet osuuskassajärjestöä varteenotettavana kilpailijana, jolloin tyypillistä oli kilpailun vähäisyys yhdistettynä yhteiskuntaa koetelleeseen kriisiin. Taloudellisen sekä muun yhteiskunnallisen toiminnan normalisoiduttua ja osuuskassojen kasvatettua markkinaosuuttaan, myös kilpailijat näkivät osuuskassajärjestön aiempaa selvemmin kilpailijakseen.

Tarkasteltuna puhtaasti ja lyhytnäköisesti taloudellis-rationaalisten tekijöiden näkökulmasta osuuskassajärjestön ei olisi ollut viisasta lähteä mukaan suuririskiseen, pienikatteiseen sekä työllistävään asutus- ja jälleenrakennustoiminnan rahoittamiseen. Osuuskassat kuitenkin toimivat tässä organisaatiokentän logiikan vastaisesti. Osuuskassoilla oli neljän vuosikymmenen kokemus pienten tulovirtojen kanssa operoinnista, heikompiosaisen omistajajäsenkunnan parissa työskentelystä ja tähän liittyvien erityispiirteiden huomioimisesta.

*”...osuuskassat olivat kaiken kaikkiaan tottuneet ajattelemaan, että pienistä virroista syntyy iso puro ja joki...”*

Tähän strategiseen organisaatiokentän logiikan vastaiseen toimenpiteeseen voidaan hakea selitystä organisaation sisältä. Lisäksi korostui seikka, jonka mukaan osuuskassoilla oli koko valtakunnan laajuisen verkoston lisäksi hieman ”väljää resurssia”, joka mahdollisti ottaa hoi-

dettavaksi asutustoimintaan liittyviä tehtäviä ja näin tyydyttää nykyisten ja tulevien asiakkaiden tarpeet.

Osuuskassajärjestö pystyi hyödyntämään rakennettaan (rakenteesta, Laurinkari, 2004; 69 – 91) normatiivisten seikkojen lisäksi myös kilpailullisesti. Valtio nimittäin harkitsi alun perin lähettävänsä sodasta kärsineille henkilöille korvaukset ja lainat korvaukseen oikeutettujen postisäästötileille. Samalla eräät muutkin organisaatiokentän toimijat ilmaisivat halunsa osallistua hankkeeseen. Osuuskassojen keskusorganisaation rooli neuvotteluissa oli strategisesti merkittävä, ja operatiivisesti paikallisten osuuskassojen rooli korostui puolestaan varsinaisessa lainoitusyössä sekä asiakkaiden hankinnassa. Paikalliset osuuskassat organisoivat laajan valtakirjakeräysoperaation, jossa korostui auttaminen sekä uusien asiakkaiden hankinta. Kuten eräs haastatelluista kertoo:

*”...meillä lähti hallituksen miehet ja kaikki, ja pankinjohtajat ja kaikki liikkeelle, tai osuuskassanjohtajia ne silloin oli ja ne keräsi valtakirjoja, siinä valtuutettiin OKO heidän puolestaan...”*

Organisaatorakenteen, erityisesti hallintohenkilöiden sekä ensimmäisen ja toisen asteen osuuskuntien työnjaon hyödyntäminen, antoi osuuskassoille kilpailuetua muihin organisaatiokentän toimijoihin nähden (resursseista, Nunez-Nickel & Moyano-Fuentes, 2004; Guinane ja Henriksen, 1998).

Erilaiset roolit keskuksen ja kentän välillä näkyivät myös siinä, että keskusorganisaatio oli huolissaan osuuskassojen kilpailukykyyn liittyvästä kannattavuudesta (osuuskuntien suorituskyvystä, Kaushik & Lopez, 1996). Keskusorganisaatio toi eri kirjoituksissaan esille riskinkantoon liittyviä seikkoja sekä korosti erityisesti pula-aikana säästäväisyyden merkitystä. Tämä koski varsinkin pieniä kassoja, joiden yleiskulujen osuuteen kiinnitettiin hyvin yksityiskohdista huomiota.

Erityisesti kannattavuuskysymys ja kannattavuuden vaikutus kilpailuun näkyivät palautettujen alueiden kassoissa, sillä kassojen siirto pois toimialueiltaan ja niiden palauttaminen poikkeusoloissa toimineille alueille toi ylimääräisiä kustannuksia. Keskusorganisaatio pyrki ohjaamaan kassoja säästäväisyyteen menoissa sekä oikeaan rahavarojen käyttöön ja hoitoon. Kuten osuuskassalehti pääkirjoituksessaan toteaa:

*”...lukuosat osuuskassat lähettävät kuukausittain tulevat talletusilmoituksensa suljetuissa kirjekuorissa maksaen nykyisen postimaksun 5 markkaa ja tuhlaten samalla kirjekuoren. Tällainen ilmoitus tulee yhtä hyvin 3 markalla postikorttilomakkeena...”*

Kilpailullisten paineiden osalta esitetty korkosota sai osuuskassat huolestumaan maaseudun elinvoimaisuudesta. Liikepankkien maksama korko tallettajille oli pienempi, mikä antoi suhteellista etua niin osuuskassoille kuin säästöpankeille. Vastavetona tähän kilpailijat esittivät korkoaseen käyttöönottoa, ja Kansallis-Osake-Pankki korotti talletuskoron samalle tasolle kuin osuuskassat ja säästöpankit. Tämä tulkittiin erityisesti osuuskassoissa hyökkäyksenä maaseudun paikallisyhteisöjä kohtaan yrittämällä ohjata maaseudun varoja kaupunkeihin ja niiden kehittämiseen. Osuuskassat vastasivat kilpailullisiin paineisiin voimakkaalla tiedottamisella ja hallintohenkilöiden hyödyntämisellä. Esimerkiksi osuuskassalehti julisti:

*”...Emme saa sallia, että kanssaveljiemme ja omien yritystemme pääomapulaa aletaan vielä entisestään kiristää viemällä talletettavat varat vieraisiin laitoksiin. Aivan liian paljon on maaseutuväestö jo tähänkin mennessä talletuksillaan liikepankeissa rahoittanut heille enemmän tai vähemmän vieraita tarkoituksia... Alkaneen taistelun perusta on saatava jokaiselle tallettajalle tiedoksi.”*

Alkaneeseen korkosotaan puuttui myös hallitus<sup>76</sup> tekemällä esityksen koronsäännöstelylaista. Rahoituslaitokset eivät tähän olleet tyytyväisiä ja tekivät ehdollisen sopimuksen korkoeron pienentämisestä 0,25 %:iin. Ehtona oli se, että uutta lakia ei esitettäisi eduskunnalle hyväksyttäväksi. Osuuskassojen talletusten kehitykseen korkoeron kaventamisella ei kuitenkaan ollut

<sup>76</sup> Jonka valtiovarainministerinä toimi erään osuuskassan johtohenkilöihin kuuluva edustaja.

suurta merkitystä<sup>77</sup>, vaikka osuuskassat (sekä myös säästöpankit) olivat menettäneet suhteellista talletuskorkoetuaan liikepankeille.

---

<sup>77</sup> Ks. Blomstedt, 1978

## 6. MEKES-KRIISI KRIITTISENÄ TAPAUKSENA

Mekes-kriisi<sup>78</sup> ajoittuu pääosin vuosien 1960 - 1971 väliselle ajanjaksolle, ja sen käännekohta on loppuvuodessa 1966. Kriisin kannalta keskeisessä roolissa oli Mekes Oy-niminen yhtiö, jonka rahoittamisesta aiheutui OKO:lle suur tappiot. Mekes Oy:n toiminta-ajatuksena oli eri toimijoiden luoman markkinointiyhteistyöverkoston organisointi siten, että pienet, yleensä pääkaupunkiseudun ulkopuolella toimineet metallialan yritykset, voisivat yhdistää voimansa ja päästä muun muassa idänkaupan tarjoamista mahdollisuuksista osallisiksi. Hanke ei ollut menestys ja Mekes-kriisistä aiheutui osuuskassajärjestölle suurten tappioiden lisäksi negatiivista julkisuutta niin valtakunnan päivä- kuin ammattilehdissä.

Kriittisenä tapauksena Mekes-kriisin aikakaudelle olivat muun muassa tyypillistä suuret yhteiskunnalliset muutokset, osuuskassajärjestön toimijoiden halu laajentaa toimintaansa uusiin asiakasryhmiin, poliittinen värityneisyys sekä poikkeuksellisen kireät rahamarkkinat. Pääosin näiden vaikutuksesta OKO ryhmän keskuspankkina ajautui taloudelliseen kriisiin. Lisäksi asutus- ja jälleenrakennustoiminnan jälkeen osuuskassoista oli tullut merkittävä toimija organisaatiokentälle, mikä näkyi aiempaa voimakkaampana kilpailuna erityisesti talletuspääomista. Organisatorisesti tarkasteltuna Mekes-kriisi keskittyi OKO:n keskusorganisaationa tekemiin riskialttiisiin strategisiin valintoihin jättäen paikalliset osuuskassat kriisin taustalle.

Suomen yhteiskunta- ja elinkeinorakenne oli muuttunut voimakkaasti teknologisen kehityksen myötä. Osuuskassojen perinteiset toimialueet maaseudulla tuottivat koko maan työpanoksesta enää noin 30 prosenttia. Tämän muutoksen myötä väestön muuttoliike maaseudulta kohti suurempia kaupunkeja oli voimistunut, muuttoliike Ruotsiin kosketti noin 300 000 suomalaista ja väestön koulutustaso oli kasvanut merkittävästi viimeisten vuosikymmenten aikana.

---

<sup>78</sup> Mekes-kriisistä käytetään myös termiä ”Mekes-seikkailu”. Lisäksi on todettava, että vaikka tapauksen painopiste on ”Mekes-kriisissä ja organisaatiossa”, tarkastelussa on osin mukana myös eräitä muita riskipitoisia liiketoimia Tikkakoski Oy:ssä, Otto Wuorio Oy:ssä (ml. Kylmäkoski Oy sekä tytäryhtiöt), Tikka -yhtymässä, Vähittäiskaupan teollisuudessa sekä ns. Metallitalo-hankkeessa.

Osuuskassajärjestössä käytettiin yritysstrategisia puheenvuoroja kassojen markkina- ja asiakasryhmien laajentumisesta ja liiketoiminnan kehittämistä maatalousväestön ulkopuolelle; erityisesti kaupunkeihin. Taustalla tähän strategiseen toimenpiteeseen oli edellä mainittu maan sisäinen muuttoliike, johon osuuskassat olivat tosin jo konkreettisesti osallistuneet voimakkaan asuntorakentamisen<sup>79</sup> ja sen rahoittamisen välityksellä. Samalla keskusteluun otettiin yritysasiakkaiden hankinta. Tuolloin kuitenkin osuuskassajärjestön resurssit eivät riittäneet suurteollisuuteen, joten strategia pienen ja keskisuuren teollisuuden rahoittamisesta vaikutti realistiselta. Tämä ajatus näkyi myös osuuskassajärjestön operatiivisessa toiminnassa, sillä kireiden rahamarkkinoiden aikaankin maa- ja metsätalouden tuotannollisen toiminnan lisäksi OKO:n johdolla rahoitettiin käsi- ja pienteollisuutta sekä niiden edustamia keskusliikkeitä.

Kriittiseen tapaukseen liittyi vahva poliittinen värityneisyys, mikä näkyi paikallisen tason poliittisten verkostojen lisäksi voimakkaasti OKO:n hallintoneuvoston sekä johtokunnan yhteiskunnallisissa, maatalouteen, lainsäädäntöön, keskeisimpiin teollisuuden toimialoihin sekä pellervolaisiin yrityksiin liittyvissä kytkennöissä (vrt. Henttinen, 1999, 184). Erityisesti Maalaisliitto/Keskustapuolue toimi aktiivisesti painostaessaan OKO:a rahoittamaan Mekes Oy:tä. Aineisto osoittaa, että osuuskassajärjestö sai valtion taholta suullisia lupauksia valtioneuvoston järjestämisestä Mekesin rahoitukselle, joskin tappioiden paljastuttua valtio vetäytyi takaa-ajan roolista<sup>80</sup>. Lisäksi Maalaisliitto/Keskustapuolue pyrki myöhemmin vaikuttamaan myös ryhmän johtajavalintoihin.

Mekes-kriisi ajoittui aikaan, jolloin rahamarkkinat olivat poikkeuksellisen kireät. Tämä rahamarkkinoiden kireys alkoi vuoden 1961 loppupuolella ja kesti aina vuoteen 1968. Suljettujen rahamarkkinoiden tilaa selitti osaltaan tuontivoittoinen ulkomaankauppa, korkeasuhdanteeseen liittynyt voimakas luottojen kysyntä sekä heikko talletuskehitys rahamarkkinoilla. Nämä seikat sekä osuuskassajärjestön toteuttama riskipitoinen strategia johtivat järjestön maksu-

---

<sup>79</sup> Osuuskassojen osalta muuttoliike ja asiakkaiden mukana liikkuminen liittyy kriittiseen tapaukseen, jota voidaan kutsua ”kaupunkeihin siirtymiseksi”. Tässä työssä tätä ei tarkemmin käsitellä. Muuttoliikkeestä tarkemmin mm. Kuusterä 2002.

<sup>80</sup> Lisäksi valtioneuvostossa tapahtui jäsenvaihdos, mikä osaltaan oli vaikuttamassa takauspäätöksen syntymättömyyteen.

valmiuskriisiin. OKO:n velka Suomen Pankille oli kasvanut vuoden 1966 loppupuolta kohden merkittävästi. Samoin OKO:n rediskonttauskiintiön<sup>81</sup> ylitys oli yli 131 prosenttia, jolloin Suomen Pankki määräsi OKO:n supistamaan luottokantaansa. Samaan aikaan OKO:n kannattavuus oli heikentynyt merkittävästi erityisesti korkokulujen voimakkaan kasvun myötä.

Kriisi huipentui osuuskassajärjestössä Kansallisteatterissa vuonna 1966 pidettyyn kokoukseen, joka sai lopullisesti aikaan keskusorganisaation muutoksia johdon sekä hallintohenkilöiden osalta<sup>82</sup>. OKO:n hallintoneuvosto myönsi pääjohtajan (toimi myös OKO:n johtokunnan puheenjohtajana) sekä luotto-osaston johtajan omista pyynnöistä heille eron. Samaan aikaan uuden pääjohtajan nimittämisen yhteydessä kolme keskeistä johtajaa siirtyivät eläkkeelle eroamisiään saavuttamisen vuoksi. Lisäksi kokouksessa päätettiin, että OKO keskeyttää osinjonjakonsa, sen osakepääomaa vahvistetaan ja ryhmän luotonantoa vähennetään.

Vuonna 1967 muutettiin OKO:n hallintoneuvoston esityksen mukaisesti OKO:n yhtiöjärjestyksestä muutoseikkojen lisäksi hallintoneuvoston jäsenten lukumäärän sekä valintaperusteiden osalta. Osuuskassajärjestössä siis tapahtui muutos valtasapainossa: painopiste siirtyi aiempaa voimakkaammin itsenäisten osuuskassojen johtajille. OKO:n ja OKL:n hallintoneuvostojen osalta kirjattiin periaate, jonka mukaan keskusorganisaation johtajia saattoi olla enintään kolmannes jäsenenä ja kaksi kolmasosaa oli aina luottamusmiehiä. Lisäksi hallintoneuvostojen jäsenien tuli edustaa kattavasti eri osuuskassaliittojen jäsenistöä sekä tuoda hallintoneuvostojen toimintaan käytännön ammattitaitoa osuuskassojen johtamisesta. Myös paikallisten osuuskassojen jäsen- ja asiakaskunnat saivat edustuksen hallintoneuvostoihin.

Mekes-kriisin ratkaisemiseksi paikalliset osuuskassat tasasivat OKO:n aiheuttaman riskin merkitsemällä Mekes Oy:n nollakorkoisia, 20 vuoden mittaisia debentuureja. Mielenkiintoista menettelytavassa oli se, että osuuskassojen debentuurihankinnat rahoitettiin OKO:n kautta nollakorkoisella lainalla. Osuuspankkien voimakkaan roolin lisäksi pankkiryhmän pelastamiseen osallistuivat osaltaan myös pellervolaiset osuuskunnat maksamalla Mekes-kriisin vuoksi

<sup>81</sup> Kiintiö, jonka määrän Suomen Pankki diskonttasi toisen pankin jo diskonttaamia vekseleitä.

<sup>82</sup> Kuusterä (2002, 33) lisäksi toteaa, että Turussa Osuuskassaviikon avajaistilaisuudessa Suomen Pankin pääjohtajan puhe (joka sisälsi kritiikkiä OKO:n johtoa kohtaan) oli toinen tekijä, joka käynnisti henkilöstövaihdokset osuuskassajärjestössä.



tietyn ajan ylimääräistä korkoa lainoistaan<sup>83</sup>. Näin OKO vältti riskin toteutumisen jakamalla sen osuuskassajärjestölle ja OKO:n markkinakelpoisuus valuuttapankkina sekä merkittävänä toimijana säilyi markkinoilla. Huomioitavaa on myös se, että tässä järjestelyssä valtiontalouden suhdanteet vaikuttivat osuuskassajärjestöä suosivalla tavalla muun muassa inflaation sekä talouden yleisen kasvun kautta. Liiketoiminnallisina ratkaisuinä Parkano Oy:ksi muutettu Mekes Oy myytiin Rauma-Repolalle 1970-luvun alkupuolella<sup>84</sup>.

Mekes-kriisi kriittisenä tapauksena vauhditti kassojen entistä tiiviimpää yhteistyötä yritysyryhmänä, joka koostui paikallisista verkostoista sekä omistajien ohjauksessa olevasta keskusorganisaatiosta. Leimaa-antavaa oli myös strategisten suunnittelujärjestelmien (ns. pitkän tähtäimen suunnitelmat) ottaminen ryhmän päätöksenteon apuvälineeksi. Samoin Mekes-kriisin jälkeen ryhmätasolla tiedostettiin aiempaa laajemmin liiketoiminnallisten riskien merkitys. Omistajaohjaukseen liittyen pohdittiin kentän johtajien, hallintohenkilöiden sekä keskusorganisaation toimijoiden valtasuhteita. Osuuskassajärjestö alkoi toisin sanoen elää suurten organisaatioiden kaltaista elämää. Tätä korosti symbolisesti myös kymmenvuotisen lainsäädäntöprosessin päättyminen, jonka myötä osuuskassajärjestöstä tuli osuuspankkijärjestö<sup>85</sup> vuonna 1970.

Huolimatta osuuspankkiryhmän asiakaskunnan laajenemisesta kaupunkeihin sekä pieniin ja keskisuuriin yrityksiin, Mekes-kriisin jälkeen itsenäiset osuuspankit painottivat entistä voimakkaammin perustehtävänsä ydintä: yksityisasiakkaan rahoitusta. Kuten Osuuspankkilehdessä todetaan:

*”Me edustamme tavallisia tapahtumia, arkista aherrusta niiden ihmisten parissa, jotka ympärillämme elävät ja joiden pankkiasiat tulevat kosketukseen kanssamme. Me annamme palvelumme kulkea niin kuin osaamme parhaiten: emme suurissa asioissa vaan enimmäkseen pienissä.”*

---

<sup>83</sup> ks. Henttinen, 1999, 185

<sup>84</sup> Mekes-kriisin liittynyt Tikkakoski Oy puolestaan myytiin Nokialle.

<sup>85</sup> Esitys laista eduskunnalle annettiin 29.8.1969.

## 6.1. Mekes-kriisiin liittyviä institutionaalisia ja kilpailullisia paineita

Seuraavissa luvuissa tarkastellaan regulatiivisia, normatiivisia, jäljittelyyn ja kilpailuun liittyviä paineita, niihin vastaamista ja instituutioihin vaikuttamista. Itsenäisille osuuskassoille institutionaalisen sekä tehtäväympäristön keskeiset muutokset aiheutuivat muuttoliikkeen voimistumisesta, uusista pankkiteknologisista ratkaisuista sekä maaseudun suhteellisen painoarvon vähenemisestä liiketoimintaympäristönä.

### 6.1.1. Regulatiivisista paineista

Regulatiivisia paineita voidaan vielä Mekes-kriisin ajanjaksolla kuvata pääosin niiden puutteena. Kilpailijoina toimineita osakeyhtiömuotoisia liikepankkeja ohjasi Liikepankkilaki, säästöpankkeja Säästöpankkilaki, kun taas OKO pystyi toimimaan osakeyhtiönä. Kyseessä olevan kriittisen tapauksen ajanjaksona osuuskassoille ei ollut vielä asetettu esimerkiksi vakavaraisuuteen liittyviä vaatimuksia, mikä tuotti muun muassa joustavuuden kautta kilpailuetua osuuskassajärjestölle. Toisaalta regulatiivisten paineiden vähäisyys mahdollisti - ja pahimmillaan jopa ohjasi - keskusorganisaatiota harjoittamaan kilpailijoitaan riskialttiimpaa liiketoimintaa. Vasta kun vuonna 1970 osuuspankkitoimintaa säätelevä lainsäädäntö<sup>86</sup> tuli voimaan, alkoivat lainsäädännölliset paineet säännellä aiempaa voimakkaammin osuuspankkiyhtymän liiketoimintaa ja vaikuttaa niiden toimintakäytäntöihin.

Säädellyn pankkitoiminnan aika (ks. Tarkka, 1988) ja Suomen Pankin ohjaustoimenpiteet ennen Mekes-kriisiä sekä sen jälkeen tuottivat regulatiivisia paineita. Suomen Pankki pääjohtajansa vaikutuksella kiinnitti myös osuuskassajärjestön ja sen merkittävien päättäjien keskuudessa huomiota<sup>87</sup> suomalaisen teollisuuspolitiikan, erityisesti vientiteollisuuden haasteisiin sekä tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Myös regulaattorinkaltaiset toimijat osaltaan ohjasivat organisaatioita pohtimaan yritysstrategisia kysymyksiä.

<sup>86</sup> Jota tosin oli valmisteltu 1960-luvulla runsaasti.

<sup>87</sup> Mm. OKO:n yhtiökokous 1961 sekä Osuuskassalehti 1961.

Kireät rahamarkkinat ja valuuttavarainnon aleneminen toimivat toisaalta myöhemmin selittäjänä Suomen Pankin antamille useille kiertokirjeille, joiden tavoitteena oli hillitä rahoituslaitoksia luotonannossa ulkomaisen tuonnin, osamaksukaupan sekä rakennusluottojen myöntämisen osalta. Pöytäkirjamerkintöjen pohjalta ilmenee, että keskusorganisaatio tiedotti Suomen Pankin kiertokirjeistä voimakkaasti paikallisille osuuskassoille erityisesti 1960-luvun puolivälissä. Viesti antolainauksen rajoittamisesta oli yksiselitteinen, joskin paikallisten osuuskassojen oli kiertokirjeiden tuottamien paineiden lisäksi vastattava pääosin paikallisen maatalouden rahoittamisesta johtuvaan voimakkaaseen kausivaihteluun luottojen kysynnässä.

Suomen Pankin aiheuttamat paineet korostuvat myös normatiivisesta näkökulmasta. Organisaatiokentän toimijat pohtivat nimittäin Suomen Pankin mahdollista suhtautumista organisaatioissa tehtäviin strategisiin päätöksiin (toimintakäytännöistä, Colvin, 2003; DiMaggio & Powell, 1983). Tätä eräs keskusorganisaation johtaja kuvaa seuraavasti:

*”...sellaiset linjaukset tai liiketoimintasuunnaukset, joista oli pelätty, että Suomen Pankki ei niitä hyväksy, niin ei niitä olisi uskallettu tehdä...”*

Paineita osuuskassajärjestölle tuli välillisesti myös Valtakunnansuunnittelutoimistolta sekä sen keskeisiltä vaikuttajilta. Nämä tahot toivat esiin näkökulmia alueiden epätasa-arvosta, joka oli seurausta teollistumisesta, muuttoliikkeestä sekä taloustilanteen kehityksestä. Regulaatiiviset toimijat toivat osin normatiivisesti esiin eri alueiden ”pitämisen suomalaisen kulttuurin käsissä”, johon osuuskassajärjestöltä odotettiin toimenpiteitä kansallisen tason lisäksi myös paikallisesti.

### *6.1.2. Normatiivisista paineista*

Normatiivisia paineita esiintyi yleisemminkin 1960- ja 1970-luvuilla, jolloin yhteiskunnallinen toiminta oli voimakkaasti poliittisesti värittyä. Tämä loi paineita myös eri rahoitusor-

ganisaatioille, muille merkittävälle toimijoille sekä asiakkaille. Kuten eräs keskusorganisaation johtaja kuvaa aikaa:

*”...eli teki mitä tahansa, meni pankkiin, kauppaan tai johonkin muuhunkin liikeseen, niin se oli tavallaan myös poliittinen kannanotto...”*

Mekes-kriisin yhteydessä keskeisimmiksi kriisin selittäjiksi nousevat asiakaskunnan laajentamisen lisäksi osuuskassajärjestön poliittiset kytkennät sekä osuuskassojen kohtaaman suoran poliittisen vaikuttamisen Suomen korkeimman (poliittisen) johdon taholta. Maalaisliitto/Keskustapuolue koki hyötyvänsä yhteistyöstä osuuskassajärjestön kanssa erityisesti muutoliikkeen aiheuttaman maaseudun tyhjenemisen sekä kaupunkiin siirtymisen osalta. Osuuskassajärjestön sekä Maalaisliiton/Keskustapuolueen intresseissä oli asiakas- ja jäsenmäärän lisääminen pitämällä maaseutu asuttuna kaupungeissa toimimisen lisäksi. Erityisesti Maalaisliittoa/Keskustapuoluetta kiinnosti saada jalansijaa kaupungeissa osuuskassojen ta- paan.

Organisatorisesti tarkasteluna keskusorganisaation johtajien kokemuksiin normatiivisiin sekä osin regulatiivisiin paineisiin vaikuttivat paikallisten osuuskassojen hallintohenkilöiden kytkentöjen lisäksi osuuskassojen valtakunnantason poliitikkojen kytkennät maalaisliiton sekä muiden merkittävien toimijoiden välillä (kytkennöistä, ks. Guinnane ja Henriksen, 1998). Esimerkiksi osuuskassajärjestön hallintoneuvoston puheenjohtajuuden, maalaisliiton kansanedustajuuden sekä Suomen Pankin pankkivaltuuskunnan puheenjohtajuuden henkilöityminen yhteen persoonaan toi oman värinsä keskusorganisaation toimintaan.

Mekes-kriisin osalta korostuvat myös peruspankkitoiminnan ulkopuolelta tulleet normatiiviset paineet, jotka omalta osaltaan viitoittivat osuuskassajärjestöä osallistumaan aktiivisesti juuri metalliteollisuuden verkoston rahoittamiseen. Esimerkiksi OKO käsitti saaneensa valtiontakaukset Mekes Oy:n lainoihin. Tämä oli itse asiassa ollut OKO:n edellytys Mekes Oy:n rahoittamiselle. Ongelmaksi kuitenkin muodostui lupauksen suullinen muoto sekä vaihdokset poliittisissa elimissä. Aineisto tuo voimakkaasti esiin keskustelun valtiontakauksista Mekesin

likviditeettiongelmien yhteydessä. Tähän liittyen eräs keskusorganisaation johtaja toteaa kirjallisessa lähteessä:

*”...sillä ei ole vakuuksia riittävästi ja jatkuvasti on luvattu tämä valtion takaus, joka meidän mielestämme oli selvä. Olen ilmeisesti erehtynyt... Kaiken vaikeuden perusta on se, että OKO on asettanut luotonannon ehdoksi valtion takuut. Tämä huolestuttaa kaikkia ja erikoisesti minua...”*

Liiketaloudellisesti tarkasteltuna OKO:n päätös oli looginen sen jatkaessa Mekesin rahoittamista voittaakseen aikaa, saadakseen kassavirtaa olemassa olevista tilauksista<sup>88</sup> sekä välttääkseen suurempien tappioiden syntymisen. Lisäksi Mekesin kehitystä, erityisesti taloudellista tilaa, tarkkailtiin johtokuntatasolla erittäin säännöllisesti. Jatkamispäätökseen vaikuttivat taloudellisten tekijöiden lisäksi myös toimijoiden kokemat normatiiviset paineet, ja kuten eräs keskusorganisaation johtaja kirjoittaa:

*”...järjestömmme ja valtion kannalta tämä on sellainen yritys, että se täytyy yrittää viedä läpi.”*

Normatiivisia paineita ilmeni myös itsenäisten osuuskassojen toiminta-alueilta. Kaupunkeihin suuntautunut voimakas muuttoliike aiheutti erityisesti maaseudun osuuskassoille paineita pitää maaseutu asuttuna säilyttääkseen mahdollisuuden liiketoiminnan harjoittamiseen. Muuttoliike kaupunkeihin kosketti erityisesti paikallisia osuuskassoja, sillä niiden maantieteellinen toiminta-alue ja omistus pohja olivat verrattain rajattuja. Näin ollen paine lähteä rahoittamaan pääosin pääkaupunkiseudun ulkopuolella vaikuttanutta markkinointiyhteistyöverkoston nousi osin alueilta, joihin Mekesin toiminta vaikutti positiivisesti (sisäisistä paineista, Tsemenyi *et al.*, 2006; Laurila & Lilja, 2002).

Samankaltaiset normatiiviset paineet osuuskassojen toimialueilta näkyivät myös talletusten keräämisessä ja pitämisessä maaseudulla (vrt. Asutustoiminta kriittisenä tapauksena; luku viisi). Esimerkiksi paikallisten osuuskassojen johtajat ja eräät poliitikot pyrkivät toimenpiteil-

<sup>88</sup> Aineistossa tosin nousee esiin ristiriitaisuuksia tilausten todellisessa määrässä ja luonteessa.

lään sekä julkiseen mielipiteeseen vaikuttamalla luomaan paineita teollisuuden saamiseksi maaseudulle. Teollisuuden nähtiin tuovan taloudellisten seikkojen lisäksi maaseudulle lisää elinvoimaisuutta (vrt. Herranen, 2004; Laurinkari, 2004), mikä osaltaan paransi osuuskassojen (sekä myös säästöpankkien) kilpailuasemaa toimialueellaan.

Teollisuuden rahoittamisessa osuuskassat kohtasivat paineita erityisesti paikallisessa toimintaympäristössään, sillä pieni ja keskisuuri teollisuus kilpaili pääomaniukoilla rahamarkkinoilla samoista pääomista muiden toimijoiden, niin yksityisten kuin maaseudun yhteenliittymien kanssa. Samalla on syytä huomata, että samassa toimintaympäristössä operoineet säästöpankit osallistuivat teollisuusluottojen myöntämiseen merkittävästi osuuskassoja vähemmän. Osuuskassojen ja OKO:n osuus kaikkien rahalaitosten teollisuudelle myöntämistä luotoista vuonna 1963 oli 17,5 %, kun taas säästöpankkiryhmällä vastaava luku oli 7,6 %.

Paikallisella tasolla normatiivisia paineita aiheutui myös osuustoiminnallisen organisaation toiminnan tarkoituksesta ja osuustoiminnallisista arvoista (mm. Spear, 2000; Michelsen, 1994). Omistajajäsenten taloudellisen menestymisen edistämisen lisäksi osuuskassojen tuli perustehtävänsä mukaisesti käyttää varoja oman toimialueensa kehittämiseen (ks. Nilsson, 1996). Tämä organisaation tarkoituserästä lähtevä ajattelu johti siihen, että paikallisten osuuskassojen toimijoita ohjattiin keskusorganisaation näkökulmasta liikeyritysten rahoittamiseen<sup>89</sup>. Yritysrahoituksessa korostettiin ammattitaitoa sekä normatiivisesti osuuskassatoiminnan juurten merkitystä liiketoiminnan kehittämisessä. Mielenkiintoinen seikka on se, että merkitykseltään tärkeämpänä pidettiin paikkakunnan kehittämistä sekä elinvoimaisena pitämistä kuin osuuskassan rahoituksesta saamaa hyötyä (vrt. Alanen, 1964). Tämä aatteellisuus tuotti normatiivisia paineita. Kuten osuuskassakentän olosuhteita tuntenut henkilö osuuskassalehdessä kirjoitti:

*”...ei ole siis kyllin, että luotto-asioita tällaisessa rahalaitoksessa hoitavat henkilöt, joilla on perehtyneisyys ammattiin, siis riittävät pankkitiedot. On lisäksi tarpeen kirkasta rehellisyyttä, täyttä tunnollisuutta, ehdotonta puolueettomuutta, uskollisuutta,*

---

<sup>89</sup> Osuuskassalehti, 1964, 2, 60 – 62.

*yksimielisyyttä ja ennen kaikkea niiden periaatteiden kunnialla pitämistä, joille järjestön työ on rakennettu...”*

Aatteellisuuden lisäksi osuuskassajärjestö tuotti itse pienteollisuuteen liittyviä paineita pyrkiessään ohjaamaan osuuskassojen keskeisiä henkilöitä luomaan toimivia suhteita esimerkiksi Maaseudun Teollistamisliittoihin ja näiden kanssa läheisessä yhteistyössä toimiviin valtion asettamiin piiritoimistoihin. Nämä institutionaaliset organisaatiot toimivat pienteollisuuden neuvojana ja uusien rahoituskohteiden etsijänä sekä lainojen valvojana (vrt. legitimitetin saaminen, Suchman, 1995).

Media osallistui myös normatiivisten paineiden tuottamiseen valtakunnallisissa sanomalehdissä OKO:n ylivelkaannuttua Mekes-kriisin paljastumisen aikaan. Median rooli paineiden aiheuttajana oli keskusorganisaation johtohenkilöille sekä myös paikallisten osuuskassojen toimijoille merkittävä. Eräät keskuksen sekä osuuskassan johtajat kertovat median roolista:

*”OKO joutui valtavan suureksi silmätikuksi. Ilta-Sanomissa oli teksti kahdella rivillä... OKO HAJOAA... etusivun koko[inen]...”*

*”...minäkin koin raskaana, kun Kauppalehti...[uutiso] ...että osuuskassat menee nurin”*

Myös julkisessa mielipiteessä sekä organisaatiokentän eri toimijoiden mainonnassa näkyi pankkitoimintaan, erityisesti säästäväisyyteen liittynyt normien muuttuminen. Niin sanottu säästämispropaganda alkoi vähitellen menettää merkitystään kilpailutekijänä, ja tämä näkyi muuttuneina keinoina pääomanhankinnassa. Osuuskassojen toimialueilla edellinen korostui erityisesti paikallisen kilpailijan, säästöpankkiryhmän mainonnassa. Siinä ei ollut enää pyrki- myksenä korostaa säästäväisyyden lisäämistä, vaan tavoitteena oli antaa säästöpankista ”miel-lyttävä kuva ja saada mahdollisimman monet käymään juuri kyseisessä pankkilaitoksessa<sup>90</sup>”.

---

<sup>90</sup> Osuuskassalehti, 1963, 1, s. 3 - 4.

Osuuskassajärjestössä todettiin samanaikaisesti, että säästäväisyyspropaganda sellaisenaan oli menettämässä merkitystään myös suuren yleisen keskuudessa.

### *6.1.3. Jäljittelevistä paineista*

Muuttoliikkeen voimistuttua Suomessa 1950- ja 1960-luvuilla osuuskassoissa sekä keskusorganisaatiossa tarkkailtiin suurten kilpailijoiden toimenpiteitä ja toimintatapoja. Maaseudulla, jossa osuuskassoilla oli voimakas jalansija, väestömäärä väheni aiempaa voimakkaammin ja kaupunkeihin siirtyneiden yksityisasiakkaiden palvelemisen lisäksi pohdittiin yritysstrategisia toimenpiteitä liittyen rahoituksen toimialoihin, joilla haluttiin olla mukana. Muiden kilpailijoiden toimenpiteet organisaatiokentällä aiheuttivat paineita osuuskassajärjestössä, ja osuuskassajärjestön toimijat pohtivatkin runsaasti oman perustehtävän soveltumista muuttuneeseen liiketoimintaympäristöön (vrt. Haunschild & Miner, 1997). Vaikka vuosisadan alussa luodut perusarvot (Alanen, 1964) koettiin osuuskassajärjestössä vahvoiksi ja erottumista kilpailijoista pidettiin tärkeänä, johtajat ja hallintohenkilöt pohtivat kilpailijoilta omaksuttavissa olevia malleja (malleista, ks. March, 1981; 221 – 226). Kuten eräs keskusorganisaation johtaja toteaa:

*”...kun muut olivat tämmösiä ihan yleispankkeja, kaikkea, että eri lailla organisoituneet ja osuuskassoilla [vaihdettu termi ’osuuspankeilla’ osuuskassoiksi] oli sitten tämmönen oma historiansa ja kaikki muut, että pystyykö sitten uudessa uljaassa maailmassa tämä osuuskassa menestymään vanhoilla... ...periaatteilla...”*

Toisaalta jo vuonna 1960 Osuuskassalehti käsitellessään pankki-instituutiota nosti esille osuuskassaperiaatteita ja -aatetaustaa (MacPherson, 1995; Michelsen, 1994) sekä toi esille osuuskassojen laajentunutta perustehtävää:



*”Nykyajan osuuskassat ovat täydellisiä pankkilaitoksia monipuolisine toimintatapoineen. Niiden asiakkaina on runsaasti yhteisöjä ja paljon kehittynyttä sekä vaurastakin ammattikuntaa...”*

Osuuskassojen toimijat halusivat myös jäljitellä kansainvälisiä organisaatiokentän trendejä ja niillä menestyneitä organisaatioita (jäljittelystä, Haveman, 1993; Flingstein, 1985). Erityisesti Ruotsin, Tanskan, Norjan sekä Englannin pankkijärjestelmiä analysoitiin ja korostettiin pankkien keskittymistä eräänä osuuskassojen mahdollisena kehityspolkona. Halua jäljitellä menestyneitä organisaatioita perusteltiin pankkitoiminnan merkityksellä kasvavalle talouselämälle, suuremmalla tehokkuudella, paremmalla palvelulla sekä kannattavuuden ja maksuvalmiuden parantamisella.

Osuustoiminnallisten rahalaitosten osalta ilmeni myös muualla Euroopassa paineita laajentaa osuuskassojen maatalousvaltaista asiakaskuntaa vastaamaan muuttuneen yhteiskunnan tarpeita. Tällöin haluttaviksi asiakassegmenteiksi katsottiin maatalouden lisäksi palkkatyöntekijät sekä eri alojen pienet ja keskisuuret yrittäjät. Suomalaiset osuuskassat toisin sanoen tarkkailivat Länsi-Euroopassa hyväksi havaittuja toimintamalleja, joiden mukaisesti pienteollisuudelle oli myönnetty lainoja tai valtiontakuita. Erityisesti osuuskassajärjestön toimijat seurasivat raiffeisenilaisen osuustoiminnan Eurooppalaista kehitystä. Lisäksi malleja osuuskassatoiminnan kehittämiseen haettiin kansainväliseltä osuustoimintakentältä muun muassa Raiffeisenpäiviltä.

Myös ”pienen miehen pankiksi” perustettua yhdysvaltalaisista Bank of America:a käytettiin vertailukohteena tuotaessa esiin menestyneitä kansainvälisiä sekä historialtaan osuuskunnankaltaisia organisaatioita. Erityisesti keskusorganisaatioiden halu seurata suurpankin toimintamallien kehittymistä selittyy pitkälle samankaltaisella syntyhistorialla sekä sillä, että osuuskassajärjestöllä oli suuren kansainvälisen rahoitusorganisaation tapaan juurensa työväestön, pienyrittäjien ja maanviljelijöiden rahoittamisessa.

#### 6.1.4. Kilpailullisista paineista

Organisaatiokentällä vallinneet Mekes-kriisiä edeltäneet kilpailulliset paineet liittyivät pääosin osuuskassojen perustehtävän määrittämiin asiakassegmentteihin, eli maatalouteen ja yksityisasiakkaisiin. Mekesin rahoittamisella osuuskassajärjestön toimijat keskusorganisaatioiden johdolla pyrkivät osallistumaan Suomen teollistamiseen. Tämän strategisen päätöksen johdosta osuuskassat laajensivat kilpailuympäristöään (strategioista, ks. Langfield-Smith, 1997), jolloin myös kilpailu kasvoi.

OKO:n keskeinen idea oli rahoittaa kyseistä yhteismarkkinointiyhtiötä (Mekes) päästäkseen teollisuusrahoituksen mukaan, joskin osuuskassajärjestöllä ei ollut aiempaa kokemusta suuremman yritystoiminnan rahoittamisesta itsenäisesti. Tosin Mekes-rahoituksen alkuvaiheessa Yhdyspankki oli kumppanina hankkeessa. Osuuskassajärjestö katsoikin yhteistyökumppaninsa hallinneen itseään paremmin yritysrahoitukseen liittyneet riskit, mistä eräs keskusorganisaation edustaja toteaa:

*”...ne [Yhdyspankin toimijat] oli vissin bisnesmiehiä enempi niin ne osas irtautua siitä.”*

Osuuskassajärjestölle kilpailullisia paineita aiheuttivat lisäksi Kansallis-Osake-Pankki sekä toistamiseen Yhdyspankki. Mekeksen pienet ja keskisuuret metallialan alihankkijat olivat alihankkijoita myös suurille metallirytyksille, jotka taas olivat liikepankkien asiakkaita. Liikepankit pyrkivät hyödyntämään tätä suurten yritysten neuvotteluasemaa oman kilpailuasemansa parantamiseksi organisaatiokentällä. Lisäksi kilpailijat käyttivät omassa tiedotustoiminnassaan hyväksi osuuskassajärjestön heikentyntä tilaa Mekes-kriisin puhjettua, minkä vuoksi kansallista mediaa seuraaville ulkopuolisille todennäköisesti saattoi muodostua ongelmallinen kuva osuuskassajärjestön tilasta.

Osuuskassat laajensivat 1960-luvun puolivälissä aiempaa voimakkaammin rahoitustaan paikallisella tasolla teollisuuden<sup>91</sup> lisäksi myös muiden liikeyritysten suuntaan, mikä lisäsi kilpailullisia paineita erityisesti liikepankkien suunnalta. Paikallisella tasolla nostettiin esiin yritysrahoituksen mukanaan tuoma riskien lisääntyminen; tosin paikallisina rahalaitoksina osuuskassoilla katsottiin olevan vastuu paikkakunnan pitämisestä elinvoimaisena (ks. Kuusterä, 2002). Kilpailulliset paineet aiheuttivat osaltaan osuuskassajärjestölle maksuvalmiusongelmia osuuskassojen joutuessa osallistumaan paikalliseen kilpailuun kaikilla mahdollisilla varoilla. Kilpailullista painetta lisäsi vielä yhteiskunnassa vallinnut muuttoliike kaupunkeihin, mikä merkitsi osuuskassoille merkittävää haastetta asuntorahoituksen saralla.

## **6.2. Strategiset toimenpiteet**

Edellä kuvattujen paineiden sekä organisaatiossa tehtyjen päätösten perusteella keskusorganisaatio OKO:n toimijat valitsivat strategiseksi vastaukseksi myöntymisen (Oliver, 1991) suureen Mekesin yritysrahoitushankkeeseen, ja tehty valinta poikkesi osuuskassajärjestön perustehtävästä (ks. Alanen, 1964). Vaikka edellä kuvatut paineet koskettivat koko osuuskassajärjestöä, ne koettiin voimakkaimpina keskusorganisaatiossa.

Mekes-kriisiin liittyneiden tapahtumien ja osuuskassajärjestön toimijoiden tekemien strategisten vastausten ja instituutioihin vaikuttamisen osalta painottuu taloudellisen suunnittelun ja seurannan lisäksi aatteellisuuden sekä osuuskassatoiminnan ominaispiirteiden uudelleenkorostuminen (selittäjistä mm. McKillop, 2005; Ward & McKillop, 2005). Kriisin jälkeen erityisesti aatteellisuus näkyi rakentamassa toiminta-ajatuksessa sekä omistajuuden merkityksen korostumisena ryhmän toiminnassa. Strategiassa nostettiin keskeiseen rooliin taloudellisten tavoitteiden osalta keskeisimpiin rooleihin kasvu, kannattavuus sekä vakavaraisuus.

---

<sup>91</sup> Todettakoon, että teollisuuden rahoittamisen osalta osuuskassajärjestö oli ollut jo aiemmin mukana Teollistamisrahasto Oy:n toiminnassa muiden johtavien rahoitus- ja vakuutuslaitosten sekä alan järjestöjen ohessa.

### *6.2.1. Strategiset toimenpiteet & regulatiivinen ulottuvuus*

Mekes-kriisin tultua täyteen mittaansa Suomen Pankki asetti OKO:lle viikkolimiitin, mikä vaikutti keskusorganisaation toimintaan merkittävästi. OKO:n strateginen vastaus tähän oli myöntyminen, sillä OKO:n rediskonttauskiintiön ylitys yli 131 prosentilla ja kannattavuuden merkittävä heikkeneminen eivät antaneet keskusorganisaatiolle neuvottelumahdollisuuksia regulaattorin tai osuuskassajärjestön suuntaan. Käytännössä Suomen Pankki valvoi viikoittain OKO:n asiakkailleen sekä itsenäisille osuuskassoille antamia luottoja, mikä käytännössä tarkoitti vähääkään merkittävien luottojen hyväksyttämistä Suomen Pankilla. Lisäksi regulaattori edellytti, että sillä tuli hyväksyttää kaikkien uusien asiakkaiden luototus.

Myöntyminen Suomen Pankin toimenpiteisiin sekä vaihdokset ryhmän ylimmässä johdossa palauttivat nopeasti, kolmessa kuukaudessa, luottamuksen osuuskassajärjestön sekä Suomen Pankin välille. Lisäksi Suomen Pankki nosti vuoden 1967 aikana rediskonttauskiintiötä 33 % prosentilla ja osti määrääjäksi 46 miljoonan markan<sup>92</sup> edestä suurten yritysten velkakirjoja. Vaikka regulaattorin toimenpiteet kohdistuivat ensisijaisesti keskusorganisaatioon, näkyivät ne myös itsenäisten osuuskassojen liiketoiminnassa. Paikallisten osuuskassojen sidosryhmien toiminta oli hankaloitunut maakunnissa, mikä äärimmäisillään johti alueen yrityksiä konkurssiin. Osuuskassajärjestöllä oli huoli paikallisten asiakkaidensa työntekijöiden uudelleen-työllistymisestä. Pelkän huolestumisen lisäksi paikkakuntien elinkeinoelämää voimakkaasti kehittäneille takaajille myönnettiin osittaisia akordeja.

Osuuskassajärjestö rahoituslaitoksena ei kuulunut kriittisen tapahtuman aikaan Liikepankkilain tai Säästöpankkilain soveltamisalaan ja keskuspankki OKO tulkittiin osakeyhtiöksi, joten pankkien erityislainsäädäntö ei koskenut sitä. Tämän johdosta oli mahdollista, että kentän myötävaikutuksella OKO:n taseessa olleet Mekeksen erät pystyttiin siirtämään osuuskassojen taseeseen debentuurilainojen avulla. Jos suunnitteilla ollut osuuspankkilaki olisi ollut jo kriisin aikaan voimassa, kyseistä perin luovaa menettelytapaa ei olisi voitu toteuttaa OKO:n pelastamiseksi.

---

<sup>92</sup> Kuusterä, 2002, 34.

Aiemmin normatiivisten paineiden käsittelyn yhteydessä osoitettiin osuuskassoilla, Maalaisliitolla/Keskustapuolueella sekä Suomen Pankilla olleen yhteisiä kytkentöjä Mekes-kriisin aikaan. Esitetystä kritiikistä huolimatta kriisin jälkeistä aikaa sekä vaikuttamista ja yhteistyötä Suomen Pankin suuntaan voidaan pitää onnistuneena. Vaikka osuuskassajärjestön edellisen pääjohtajan näkemykset olivat olleet ainakin osin ristiriitaisia Suomen Pankin pääjohtajan kanssa, osuuskassajärjestön johtajavaihdoksen sekä Suomen Pankin pankkivaltuuskunnan puheenjohtajan sekä OKL:n hallintoneuvoston puheenjohtajan myötävaikutuksella yhteinen näkemys regulaattorin suuntaan pystyttiin rakentamaan virallisten sekä epävirallisten toimintamallien kautta sekä ryhmän yhteisvastuun korostamisella. Kuten eräs osuuskassan johtaja toteaa Suomen Pankin sekä osuuskassajärjestön yhteistyöstä Mekes-kriisin jälkeen:

*”...rahoittamisongelmaan Suomen Pankki suhtautui hyvin, ei se asettanut omia rajojaan. Sitten olisi voinu olla hankalaa, jos osuuspankit [osuuskassat] eivät olisi ryhtyneet tukemaan ja jos Suomen Pankki ei olisi ymmärtänyt...”*

Melko pian Mekes-kriisin jälkeen vuonna 1970 voimaan tuli osuuspankkilaki<sup>93</sup>, jonka valmisteluun osuuskassat sekä keskusorganisaatiot olivat voimakkaasti osallistuneet edellisenä vuosikymmenenä (poliittiset prosessit, Holm, 1995). Mekes-kriisillä oli oma roolinsa - tosin vuosikymmenen alkupuolella alkaneen - lainsäädännön kehittämisessä, sillä myös lainsäätäjällä oli selkeä intressi saada osuuskassajärjestö pankkilainsäädännön piiriin. Regulaatiivisesta näkökulmasta osuuspankkilain voimaantulo korosti erityisesti vakavaraisuusvaatimuksia<sup>94</sup>, mitä pidettiin jälkikäteen merkittävänä ulottuvuutena. Lisäksi merkityksellistä tutkimuksen asetteluun nähden on, että OKO katsottiin lain säätämisen jälkeen kuuluvan liikepankkilain sovel-lusalaan (paineiden aiheuttamat muutokset; Dirsmith, *et. al.*, 2000). Itse asiassa osuuskassajärjestön toimijat olivat pyrkineet vaikuttamaan lainsäätäjään ja eri valtion toimielimiin jo aiemmin halutessaan siirtyä käyttämään pankki-termiä kassan sijaan<sup>95</sup> (symbolinen merkitys, ks. Glynn & Abzug, 2002; Meyer & Rowan, 1977).

<sup>93</sup> Pankkilainsäädännön kehityksestä ja silloisesta yhteiskunnan kehityksestä, ks. Tainio *et. al.*, 1991b.

<sup>94</sup> Huomioitakoon tosin, että aluksi vakavaraisuusvaatimuksia (2 %) pidettiin ylisuurina useiden osuuskassojen toimijoiden näkökulmasta.

<sup>95</sup> Vaikka eri regulaatiiviset toimielimet tätä käsittelivät, konsensusta ei pystytty saamaan aikaan.

Osuuspankkilain tultua voimaan ryhmän tavoitteena oli hallintoneuvoston sekä muiden toimijoiden välityksellä vaikuttaa lainsäätäjään ja julkiseen valtaan valtion omistajaroolin purkamiseksi OKO:ssa ja tuon omistuksen siirtämiseksi osuuskassajärjestöön. Tätä osuuspankit perustelivat uuden osuuspankkilain säädöksillä, jotka sellaisenaan asettivat kentän toimijat ja keskusorganisaatiot muiden organisaatiokentän toimijoiden tavoin julkisen valvonnan alle.

Mekes-kriisin jälkipuinti pankkiryhmässä korosti omistajuuden merkitystä. Erityisesti omistajan hyväksi toimiminen sekä ylimmän päätäntävällän sijainti ryhmässä tulivat tarkastelun alle. Merkittävää regulatiivisesta näkökulmasta osuuspankkijärjestön omistajajäsenyyden kehittymiselle oli kaupungistumisen lisäksi juuri Osuuspankkilain ja Mekes-kriisin osuus. Tämän kriittisen tapauksen strategisena tulemana oli siis liiketoiminnallisten uudistumisen ohessa osuustoiminnallisten periaatteiden ja arvojen korostuminen niin paikallisella kuin kansallisella tasolla (vrt. Saxena & Craig, 1990).

#### *6.2.2. Strategiset toimenpiteet & normatiivinen ulottuvuus*

Osuuskassajärjestön poliittiseen värityneisyyteen oltiin osin tyytymättömiä erityisesti kentällä, mikä johti haluun laajentaa OKO:n ja OKL:n johtokuntien kokoonpanoa paikallisten osuuskassojen asiantuntijoilla. Koko ryhmää koskettava rakenteellinen ratkaisu oli siis itenäisten osuuspankkien johtajien roolin ja vallan korostuminen ryhmän päätöksenteossa ja samanaikainen poliittisen värityneisyyden vähentyminen. Osuuspankkijohtajien määrä nousi kolmasosaan sekä OKO:n että OKL:n hallintoneuvostossa. Kentän asennetta tilanteeseen erään hallintohenkilön toteamus:

*”...maakunnan miehet menivät ja panivat vähän, siellä [keskusorganisaatiossa] uuteen uskoon asiat...”*

Mekes-kriisiin liittynyt strateginen toimenpide oli liiketaloudellisten seikkojen korostaminen strategiassa sekä siihen pohjautuvassa perustehtävän noudattamisessa (vrt. Spear, 2000). Kuten erään osuuskassaliiton lausunnossa Mekes-kriisistä todetaan:

*”OKO:n johtokuntaa on nyt täydennettävä nopeasti kentän edustajilla. Uudet hallintoneuvoston ja johtokunnan jäsenet eivät saa olla näkyviä aktiivipolitiikkoja. Heidän tulee olla henkilöitä, joilla on osuuskassojen edun mukainen ja taloudellinen ajattelutapa poliittisen ajattelutavan edellä...”*

Poliittinen värittyneisyys oli lisännyt itsenäisten osuuskassojen toimialueilla jännitteitä liiketoimintamahdollisuuksien kaventumisena, sillä kaikki alueet eivät olleet maalaisliittolaisesti suuntautuneita. Tämä käy ilmi erään toimitusjohtajan puheenvuorossa:

*”...se oli musta inhottava piirre... ...semmosta ajattelua minä inhosin aina, että on yhden puolueen pankki [kassa], koska se kavensi mun markkina-alueita.”*

Toisaalta poliittista värittyneisyyttä pyrittiin käyttämään hyväksi ryhmän omistajajäsenkuntaan liittyneessä keskustelussa ja normeihin vaikuttamisessa (vaikuttamisesta; Vermeulen, *et al.*, 2006). Niin sanotussa Joutsenlammen ohjelmakokouksessa strategiaprosessien ohella käsiteltiin Mekes-kriisin aikana esiinnoussutta tarvetta laajentaa asiakaskuntaa ja tässä hyödynnettiin ryhmän poliittisia kytkentöjä. Kokouksessa eräiden keskeisten hallintohenkilöiden ja kentän maataloussiipi pyrki rajoittamaan vallan siirtymistä maaseudulta kaupunkeihin. Erityisesti kaupunkeihin halunneen Keskustapuolueen näkyvimpien vaikuttajien myötävaikutuksella ohjelmakokouksessa ryhmä päätti kuitenkin asettua yleispankkilinjauksen kannalle, jolloin pankkiryhmä korosti omistajajäsentensä puolueettomuutta niin alueellisesti, poliittisesti kuin kielellisesti. Osuuspankkiryhmä päätti toisin sanoen avoimesta jäsenyydestä ja maantieteellisestä toimialueesta sekä aiempaa laajempien asiakasryhmien mukaantulosta.

Normatiivisen ulottuvuuden näkökulmasta osuuskassajärjestössä haluttiin yrityskuvallisista ja aatteellisista syistä säilyttää OKO ja välttää organisaation konkurssi. Tämä liiketaloudellisesti

omalaatuinen toimenpide<sup>96</sup> hoidettiin osuuskassojen kesken merkitsemällä OKO:n liikkeelle laskemat ja rahoittamat Mekesin nollakorkoiset, 20 vuoden mittaiset debentuurit. Eräs juuri Mekes-kriisin aikaan keskusorganisaation palkattu liiketaloustieteellisen koulutuksen saanut johtaja kertoo:

*”...Hämmästyksen sormi äimistyksen suussa kuuntelin, että miten tämä nyt, siis pelastetaan yksi pankki jakamalla sen huonot lainat ympäri maata, eikö se olis paljon helpompi laittaa nurin, perustaa uusi ja lähteä puhtaalta pöydältä... ... nuorta ekonomia hämmästytti tämä, että siitä vaan, otetaan tappiot niskaan...”*

Erityisesti itsenäiset osuuskassat pitivät yhteisvastuun avulla pelastettavaa keskuspankkia tärkeänä erityisesti osuuskassajärjestön imagon kannalta. Imago osoittautui jopa taloudellisia seikkoja painavammaksi. Tämä näkyy seuraavassa paikallisen osuuskassanjohtajan toteamuksessa:

*”...kauhee, jos OKO teki konkurssin, sehän olisi katastrofi koko ryhmälle ja joka tapauksessa [olisi tullut] taloudellisia menetyksiä, niin mainehan siinä olisi mennyt vuosikymmeniksi... sen seurauksena [pelastaminen]... ainoa järkevä vaihtoehto oli se, joka tehtiin...”*

Osuuskassojen huolestumisesta omasta imagostaan kertovat eri sidosryhmille tehdyt yrityskuvatutkimukset vuonna 1967. Ne osoittivat, että strategian mukaisen pääkohderyhmän - yksityishenkilöiden - mielestä osuuskassojen yrityskuva oli ”hyvä”. Lisäksi osuuskassoja pidettiin kilpailijoita demokraattisempänä rahoituslaitoksena sekä erityisesti nuorison ja asuntotuotannon rahoituslaitoksena. Siis paikallisesti suuren yleisön mielestä Mekes-kriisi ei ollut aiheuttanut (suurta) vahinkoa, vaan kriittisenä ajanjaksona muodostuneet jännitteet olivat enemmän ryhmän sisäisiin ulottuvuuksiin liittyviä.

---

<sup>96</sup> Toisaalta toimenpide voitiin nähdä pakkona: OKO:n pelastamiselle ei ollut vaihtoehtoja. Konkurssi olisi ollut tuhoisa koko osuuskassajärjestölle ja samalla on otettava huomioon jo silloinen yhteisvastuun käsite sekä osuuskassojen vakuusrahaston toiminta.



Kilpailijat pyrkivät käyttämään hyväkseen tiedotustoiminnassaan osuuskassajärjestön heikentyntä tilaa. Strategisena vastauksena kilpailijoiden toimenpiteisiin sekä julkiseen mielipiteeseen vaikuttaakseen osuuskassat päättivät hyödyntää osuuskassanhoitajien sekä hallintohenkilöiden paikallisia, alueellisia ja kansallisia verkostoja. Vaikka kansallinen media uutisoi kielteisesti osuuskassajärjestön toimijoiden aikaansaannoksista Mekes-kriisin osalta, ei tällä ollut kuitenkaan maakunnissa liiemmästi talletuksia tai mainetta vähentävää vaikutusta. Kuten eräs keskusorganisaation johtaja toteaa Mekes-kriisin julkisuuskohusta:

*”...siinä oli paljon sellasta helsinkiläistä kohua näissä asioissa silloin kuitenkin...”*

Julkisen mielipiteen lisäksi keskusorganisaation maineen pelastaminen oli tärkeää myös omistajien ja muun asiakaskunnan näkökulmasta. Debentureilla suoritettu toimenpide edesauttoi säilyttämään eri sidosryhmien luottamuksen niin paikallisiin osuuskassoihin kuin OKO:on. Kenttä oli paikoin hyvin tyytymätön keskusorganisaatioiden tapaan informoida itsenäisiä osuuskassoja toiminnastaan. Kuten eräs osuuskassanjohtaja toteaa kärjistyneestä tilanteesta:

*”...vähäväkisten talossa pidettiin kokousta ja syötiin lihakeittoa eli oltiin hyvin matalalla profiililla... ja sitten kun selvisi, että mitä toimenpiteitä se [OKO:n pelastaminen] edellyttää... kun sitä ei ollut paljon kerrottu niitä suunnitelmia etukäteen, niin hän puheenvuorossaan esitti, että tämä on ennenkuulumatonta... annetaan OKO:n mennä nurin.”*

Yhteisvastuuseen perustuen osuuskassat päätyivät kuitenkin merkitsemään debentureja, mutta samanaikaisesti toivat selkeästi esiin vaateita OKO:n pysymisessä sen alkuperäisessä perustehtävässä - toimimaan osuuskassojen keskusrahallaitoksena. Toisaalta OKO oli Mekesin kautta käytännössä tukenut osuuskassojen paikallisen toimintaympäristön kehitystä. Kenttä kuitenkin korosti, että toiminnan painopiste tulisi jatkossa olla paikallisella tasolla (vrt. Guinnane, 2001; Guinnane & Henriksen, 1998; Guinnane, 1994).

Strategisena toimenpiteenä OKO:n keskeiset toimijat pyrkivät puolestaan vakuuttamaan osuuskassat niiden roolista osuuskassajärjestön pelastajana. Aiemmin mainittua debentuuri-järjestelyä perusteltiin myös OKO:n toiminnan turvaamisella, jotta kassoilla olisi käytössään toimintakelpoinen ja legitiimi keskusrahalaivos. Lisäksi OKO toi esiin mahdollisen osuuskassojen toiminnan hankaloitumisen, mikäli OKO:n luottamus ulkomaisten pankkien kirjeenvaihtajana toimimisesta sekä ulkomaisen lainan vastaanottajana heikkenee kansainvälisellä organisaatiokentällä.

Strateginen toimenpide oli myös sisäisten, erityisesti yhteistoimintaan liittyvien normien vahvistuminen kriisin jälkeen (sisäisistä normeista; Kraatz & Moore, 2002). Samoin vaihdokset keskusorganisaation johdossa (mm. järjestön ulkopuolelta uusi pääjohtaja) sekä kentän toimijoiden valinta keskuksen johtoon lisäsivät luottamusta myös kentällä. Muutokset näkyivät myös ryhmän tavassa toimia (ts. luoda ja vaikuttaa institutionalisoituneisiin sisäisiin käytänteihin; vrt. Lawrence, 1999; Holm, 1995). Kuten eräs osuuskassajohtaja lausuu:

*”...eikä näitä määräyksiä tullut ihan sokeasti vain ylhäältä, vaan me olemme saaneet olla mukana muokkaamassa näitä pelisääntöjä ja tavoitteita... jokainen on tiennyt, mihin pyritään yhteisesti ja jokainen on sitten omalla tavallaan ne toteuttanut, mutta päämäärä on ollut selvä.”*

Yhteistoimintaa keskusorganisaation sekä paikallisten osuuskassojen välillä hankaloitti se, että OKO:n riskialtis rahoitus nähtiin merkittävimpana syynä Mekes-kriisin vaikeuksiin. Keskusorganisaatiossa pyrittiin selvittämään kentän näkemykset OKO:n asemasta ja roolista keskuspankkina yhteistoiminnan parantamiseksi. Samalla strategisena toimenpiteenä keskusteltiin yritysrahoituksen painopisteen kehittämistä ennaltaehkäisevään toimintaan (mm. Yritystutkimusosaston perustaminen), joskin osuuskassajärjestön rakenne ja päätöksentekoon liittyvät valtasuhteet asettivat tälle haasteita. Lisäksi paikalliset osuuskassat pyrkivät vaikuttamaan sisäisesti normeihin perustamalla Osuuspankkijohtajat ry:n, joka muodostui osuuspankkien johdon yhteiseksi vaikutuskanavaksi osuuspankkijärjestössä.

### 6.2.3. Strategiset toimenpiteet & jäljittelevä ulottuvuus

Mekes-kriisiä sekä sen tuomia mahdollisuuksia jäljitellä muita organisaatiokentän toimijoita tarkastellaan niin houkuttelevan asiakassegmentin, strategisten suunnitteluprosessien käynnistymisen, nimenmuutoksen sekä paikallisen toimintaympäristön jäljittelyn kannalta.

Osuuskassajärjestön toimijoilla oli niin taloudellisia kuin aateperustaisia syitä laajentaa osuuskassojen liiketoimintaa uusiin asiakassegmentteihin. Mekes kohteena tarjosi tähän houkuttelevan mahdollisuuden yritysrahoituksesta saatavan paremman tuoton kautta (verrattuna yksityishenkilöiden rahoitukseen). Erityisesti Mekes-kriisiin liittyvien normatiivisten ulottuvuuksien perustella johto oletti suullisesti luvattujen valtiontakauksien tarjoavan melko riskittömän rahoituskohteen ryhmälle. Organisaatiokentän liikepankkien oltua mukana merkittävästi myös yritysrahoituksessa, oli osuuskassajärjestön keskusorganisaation johdon kannalta järkevää jäljitellä muita liiketoimissaan menestyneitä toimijoita.

Markkinointisuuntautuneisuus ja markkinoinnilliset mielikuvat olivat aiempaa keskeisemmässä roolissa Mekes-kriisin jälkeen. Osuuskassat pitivät operatiivista toimintaansa konservatiivisena verrattuna organisaatiokenttensä merkittävimpiin kilpailijoihin sekä muihin vastaavan kokosiin toimialoihin. Kuten osuuskassalehdessä todetaan:

*”...tuskin maassamme enää löydy vastaavankokoisia kaupallisia tai teollisia yrityksiä, joissa nykyaikaista markkinointia ei olisi ennakkoluulottomasti sovellettu jo kauan käytäntöön.”*

Strategisten suunnitteluprosessien (vrt. Ansoff, 1965) käynnistämisestä oli päätetty Mekes-kriisiin liittyneen pääjohtajavaihdosten ja muiden keskeisten toimenpiteiden jälkeen. Tällöin OKO:n ja OKL:n hallintoneuvostot olivat asettaneet toimikunnan (Organisaatiotoimikunta) tutkimaan erityisesti OKO:n ja OKL:n rakenteita sekä toimintoja ja tekemään esityksiä, joiden avulla olisi mahdollista näiden keskusorganisaatioiden toimijoiden työnjaon selkiintyminen sekä palvelujen parantaminen. Käytännössä esitutkimuksen kautta hyväksi havaittuja toimintamalleja haettiin Ruotsista hyödyntämällä ruotsalaisia kokemuksia sekä oppeja perus-

taksi niin sanottuun OKO-80-prosessiin (toimintamalleista ja leviämisestä, ks. Kipping & Engwall, 2001; Abrahamson, 1996). Konsulttiryhmä katsoi, että osuuskassajärjestön suurimmat haasteet liittyivät organisaation päämääriin (suunnitelmien puute), ohjaukseen (päälinjojen selventäminen; päätöksenteko) sekä keskusjärjestön silloiseen organisaatioon.

Strategisten suunnitteluprosessien käynnistämisen yhteydessä ryhmässä rakennettiin ensimmäisiä vertailtavia tulosstandardeja. Nämä tulosstandardit olivat mukana vaikuttamassa siihen, että organisaatiokentän keskeisiin toimijoihin vertailun lisäksi itsenäisiä osuuskassoja pystyttiin vertaamaan keskenään entistä paremmin. Kuten eräs osuuskassan johtaja asian toteaa:

*”...piti kattoo niinku naapuriin nähden, että miten naapuri toimii ja se toi siihen enemmän sitten kuin mitä sinänsä strategiat... ihminen vaan tuppaa katsomaan, missä järjestyksessä ollaan... parempi, että ollaan ylempänä kuin alempana.”*

Osuuskassa-nimi koettiin imago-ongelmaksi<sup>97</sup>, ja osuuskassat pyrkivät eroon tästä nimestä (symboleista, ks. Glynn & Abzug, 2002; Meyer & Rowan, 1977). Ongelma korostui erityisesti pääkaupunkiseudulla, joka oli liikepankkien vahvaa aluetta. Jäljittelevistä toimenpiteistä eräs keskusorganisaation johtaja kuvaa Mekes-kriisin aikaa 1960-luvun lopulla seuraavasti:

*”...olin sen konttorin vt. johtaja vähän aikaa, niin siinä oli osuuspankki -kyltti. Mehän jouduimme ottamaan sen pois, liikepankit teki kantelun ja meiltä kiellettiin sen [pankki-sanana] käyttäminen. Me laitettiin [sitten], että pankkipalvelua...”*

Pankkitarkastusvirasto oli siis pyytänyt valtiovarainministeriötä kieltämään osuuskassoja käyttämästä harhaanjohtavaa pankki-instituutioon liittyvää termistöä julkisesti, esimerkiksi mainonnassaan.

---

<sup>97</sup> Osuuskassajärjestö oli jo vuonna 1960 tehnyt pankkilakikomitealle esityksen pankki-nimen käytöstä osuuskassojen liiketoiminnassa.

Nimi- sekä liikemerkkimuutos osuuskassasta osuuspankiksi oli erityisesti itsenäisten osuuskassojen toimijoille merkittävä tapahtuma niin liiketaloudellisten tekijöiden korostajana<sup>98</sup> kuin statuksen kasvamisena paikallisella, alueellisella sekä kansallisella tasolla. Vaatimattoman kuuloisista osuuskassoista syntyi osuuspankkeja. Kuten eräs paikallisen osuuskassan sekä eräs keskusorganisaation johtaja tapahtumaa kuvaavat:

*”Vedenjakaja tapahtui 1.1.1970, kun osuuskassat muuttuivat osuuspankeiksi, jonka päivän muista erittäin hyvin, se oli semmoinen riemun päivä... me aina puhuttiin, että kassa ei ole mikään pankki ja paikallinen Kansallispankin johtajakin, se aina [ennen] irvisteli että N.N. [nimi poistettu; alleviivaus lisätty], kassanhoitaja.”*

*”...Minä kun olin täällä [pankin nimi poistettu] silloin töissä, niin kyllä se oli valtavan innostava ja kannustava tekijä. Ei enää tarvinnut tuntea, että oli niinku toisarvoisessa rahalaitoksessa...”*

Samoin Osuuspankkilain voimaantulon jälkeen ulkoisten tekijöiden kuten toimitilojen, jalkakäytävien, mainosten sekä virkailijoiden tuli olla ”*pankille sopivia*” (sopivuudesta, mm. Glynn & Abzug, 2002). Toisaalta osuuspankkijärjestön maanläheinen aateperusta tuli säilyttää, mikä näkyi muun muassa rakennusten osalta osuuskassalehdessä ”*liiallisen hienouden sekä kivitalojen välttämisenä*”.

Osuuspankki julistautui perustehtävänsä mukaisesti toimivansa edelleen yksityistä ihmistä sekä hänen elinmahdollisuuksiensa parantamista varten (vrt. Alanen, 1964; Hyvönen, 1945). Kuitenkin mielikuva pankkilaitoksesta sekä pankkien organisaatiokenttään kuulumisesta tuli tuoda esille selkeästi, kuten osuuskassalehdessä todetaan:

*”Kun osuuspankki laatii ilmoituksia tai käyttää muita mainonnan keinoja hyväkseen, pitäisi näiden aina olla toteutukseltaan muistutus siitä, että osuuspankki on nykyaikainen, joustava rahalaitos, eikä <<ratisevan kuiva>> ja vanhoillinen”*

<sup>98</sup> Esimerkiksi jo vuonna 1963 noin 20 % rahalaitoksiin talletetuista pääomista oli osuuskassojen hallussa, mikä oli enemmän kuin esimerkiksi KOP:llä tai PYP:llä.

Mekes-kriisiin liittyvä aika tarjoaa asutus- ja jälleenrakennusaikakauden tapaan mielenkiintoisen tarkastelukulman myös instituutioiden jäljittelevään ulottuvuuteen ja instituutioihin vaikuttamiseen. Vaikka osuuskassat olivat asutus- ja jälleenrakennusaikakauden jälkeen aloittaneet aiempaa voimakkaammin jäljittelemään organisaatiokentän eri toimijoita, paikalliset osuuskassat hakivat toiminnalleen oikeutusta niiden paikallisesta, osin organisaatiokentän ulkopuolisesta toimintaympäristöstä. Osuuskassojen näkökulmasta yrityksen päätöksentekoon vaikuttivat omistajien ja organisaatiokentän paineiden lisäksi myös muut keskeiset paikalliset sidosryhmät, jolloin osuuskassojen oli asemaansa ylläpitääkseen järkevää pyrkiä samankaltaistamaan itsensä paikallisyhteisön kanssa.

Jäljittelyn sekä organisaatiokentästä erilaistumisen yhteydessä korostuvat osuustoiminnallisen organisaation erityispiirteet: luottamusmiesverkoston rooli merkittävänä resurssina, osuuspankkitoiminnan paikallisuus (aiheesta mm. Guinnane, 2001; 1994) ja omistajuus (Jussila, 2007; Nunez-Nickel & Moyano-Fuentes, 2004). Erottuvuustekijänä liikepankkeihin hyödynnettiin laajaa ja aitoa luottamushenkilöverkostoja. Lisäksi paikallisen organisoitumismuotonsa kautta osuuspankit katsoivat tuntevansa oman toimialueensa tarpeet ja tällöin myös tiedonkulun välimatka omistajajäsenistä päätöksentekijöihin muodostui lyhyeksi (Guinnane, 2001; paikallisista verkostoista ks. Davies, 2006; Normark, 1996; Borch & Arthur, 1995).

Yksi merkittävimmistä Mekes-kriisiin liittyvistä jäljittelevän samankaltaistumisen strategisista toimenpiteistä oli kansainvälisen osuuspankkien organisaatiokentän sekä muiden toimialojen osuustoiminnallisten liikkeiden toiminnan analysointi sekä jäljittely. Oman organisaatiokentän jäljittelevään ulottuvuuteen liittyen todettiin Saksan osuuspankkien soveltaneen menestyksekkäästi osuustoiminnallista omistajuutta myönteisenä erottuvuustekijänä organisaatiokentällä. Lisäksi suomalaisen osuuskauppaliikkeen katsottiin onnistuneen hyödyntämään omistuspohjaansa operatiivisessa liiketoiminnassa, mikä oli näkynyt liiketaloudellisessa tarkastelussa kasvaneena ostouskollisuutena. Osuuspankkijärjestö pyrki hakemaan hyviä käytänteitä osuustoiminnallisten organisaatioiden ansaintalogiikoista sekä organisatorisista erityispiirteistä (vrt. Haunschild & Miner, 1997).

Huolimatta OKO:n roolista Mekes-kriisin yhteydessä, keskusorganisaation toimijoiden tavoitteena oli osuuskassajärjestön kilpailuasemaa parantaakseen tietoisesti kehittää rakennettaan muiden organisaatiokentän toimijoiden mukaiseksi painottaen taloudellisten seikkojen lisäksi asiakkaiden tarpeiden parempaa huomioimista sekä alueellista kehittämistä. Mielenkiintoista ja samalla jännitteitä lisäävää oli OKO-lähtöisen Mekes-kriisin jälkeen OKL:n keskeisten johtajien esittämät puheenvuorot asiasta kentän suuntaan. Osuuskassajärjestön rakenteen kehittäminen, mikä tarkoitti käytännössä pienimpien kassojen yhdistämistä suurempikokoisiksi, tehokkaiksi tulkittujen liikepankkien kaltaisiksi yksiköiksi, oli ollut ryhmässä esillä jo 1930-luvulta lähtien. Itsenäiset osuuskassat tosin yleensä vastustivat näitä keskusorganisaation yhdistämisaikkeitä, kuten osuuskassalehdessäkin todettiin:

*”Vaikka osuuskassojen palvelu on tehostunut ja niiden mahdollisuudet kovassa kilpailussa samalla parantuneet, eivät nämä mitä voimakkaimmin osuuskassojen yhdistämistä puoltaneet seikat ole juuri tulleet huomioon otetuiksi puheenvuoroissa, joissa oman osuuskassan säilymisen puolesta on taitettu peistä.”*

Pelkkää samankaltaistumista toimintaympäristöön, osuustoiminnallisiin organisaatioihin tai menestyviin kilpailijoihin ei osuuskassajärjestön toiminta ollut, vaan itsenäisten osuuskassojen tuli paikkakunnalle suuntautuvan luotonannon lisäksi pyrkiä vaikuttamaan paikkakunnan päätöksentekoon (instituutioihin vaikuttamisesta, Lawrence & Suddaby, 2006; Lawrence, 2004; Lawrence, 1999). Näin erityisesti etenkin toimialueen keskeisimpien kehityskohteiden osalta. Osuuskassojen tavoitteena oli edistää toimialueen elinkeinoelämää rahoittamalla niin uusien sekä vanhojen asiakkaiden alueita hyödyntäviä hankkeita. Osuuskassat pyrkivät hankkimaan myös eri rahoituslähteistä pääomaa toimialueelleen sekä tukemaan eri tavoin toimialueidensa kehittämistyötä, kuten järjestämällä kokouksia tai teettämällä tutkimuksia.

Tämä osuuskassojen tavoite tukea ja samalla jäljitellä paikallista toimintaympäristöään selittyy pitkälti sillä, että osuuskassojen yritysstrategiassa oli määritelty kullekin osuuskassalle tietty rajattu maantieteellinen toimialue huolimatta laajentuneesta asiakaskunnasta tai pienen

ja keskisuuren teollisuuden rahoittamisesta. Mikäli kassan toimialue ei menestynyt, myös osuuskassan mahdollisuus menestyä heikkeni oleellisesti.

#### *6.2.4. Strategiset toimenpiteet & kilpailullinen ulottuvuus*

Mekes-kriisiä seurannut strategisen suunnittelun merkityksen korostuminen yritys- ja liiketoimintastrategioiden suunnittelussa toi osuuskassajärjestölle kilpailuetua (suunnittelusta, mm. Haberberg & Rieple, 2001; Langfield-Smith, 1997; Porter, 1985; 1980; Ansoff, 1965). Itse asiassa suomalaisista rahoitusalan organisaatioista osuuskassajärjestö oli yksi edelläkävijöistä<sup>99</sup> strategisten, kansainvälisesti ”hyväksi havaittujen” suunnitteluprosessien hyödyntämisessä liiketoiminnassa (ks. Kipping & Engwall, 2001). Näiden prosessien kautta osuuskassajärjestön toimijoilla, erityisesti OKO:lla, oli mahdollisuus oppia analysoimaan systemaattisemmin toimintaympäristöä, josta saadun tiedon avulla pystyttiin aiempaa paremmin tekemään yritys- ja liiketoimintastrategisia toimenpiteitä.

Samoin suunnitteluprosessien käyttöönoton kautta organisaatiolle muodostui yhteinen kieli, jolloin eri toimijoiden työskentely eri puolilla organisaatiota helpottui (institutionalisoitunut tapa toimia; ks. Barley & Tolbert, 1997, 83; Jepperson, 1991, 149; Berger & Luckmann, 1966, [1994]). Mekes kriittisenä tapauksena toisin sanoen korosti suunnitelmallisuuden, perustehtävän noudattamisen sekä riskienhallinnan merkitystä liiketoiminnassa. Kriisin opetuksia pystyttiin hyödyntämään yritysrahoituksen osa-alueilla sekä vuonna 1967 perustetussa yritystutkimuksen kentässä.

Itsenäiset osuuskassat kokivat myös saaneensa kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden niin kriisistä selviämisestä kuin suunnitteluprosessien käynnistymisestä. Tämä korostui erityisesti säästöpankkiryhmään verrattuna, koska säästöpankkiryhmän katsottiin kriisien puutteen vuoksi ”*jatkaen ruusun unta*” yritysrahoituksessa (ks. Kuusterä, 1995). Lisäksi osuuskas-

---

<sup>99</sup> Myös Säästöpankkiryhmä perusti vuonna 1969 komitean, jonka tavoitteena oli muotoilla koko ryhmälle pitkän tähtäimen suunnitelma 1970-luvulle (Tainio *et. al.*, 1991b).



sat saivat Mekes-kriisin strategiaan toimenpiteisiin liittyen myös toisen myöhemmin merkittävää kilpailuetua tuoneen uudistuksen pahimpaan kilpailijaansa nähden. Mekes-kriisin jälkeen hallintoneuvostojen osalta kirjattiin periaate, jonka mukaan osuuskassojen johtajia saattoi olla enintään kolmannes OKO:n ja OKL:n hallintoneuvostojen jäsenenä ja kaksi kolmasosaa oli aina luottamusmiehiä. Säästöpankkien keskuspankissa taas valtaa käyttivät suurten säästöpankkien johtajat (Kuusterä, 1995), mikä ei rakenteellisesti tuonut osuuskassajärjestön kaltaista selkeämpää vallanjakoa (sama näkyi myös kentän ja keskusorganisaatioiden toimijoiden välillä, vrt. Mylly, 1999).

Toisaalta Mekes-kriisi antoi kilpailijoille neuvotteluvoimaa niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä erityisesti suuremmissa yritysrahoituskokonaisuuksissa, sillä heikentynyt maksuvalmius ja vakavaraisuus aiheuttivat ongelmia paikallisille osuuskassoille. Tämä aiheutti muun muassa asiakasmenetyksiä teollisuusyritysten siirryttyä muiden rahoituslaitoksien asiakkaiksi. Asiakasmenetyksiä ja kritiikkiä Mekes-kriisiin kuvaa eräs osuuskassan johtaja seuraavasti:

*”...aikoinaan kun X:ään [paikkakunta poistettu] perustettiin Y:n tehtaat [yhtiön nimi poistettu] niin se oli ollu osuuskassaryhmän rahoittajana...[Mekes-kriisin jälkeen] ei ryhmällä ollu kerta kaikkiaan varaa rahottaa... osuuskassalla oli ollut konttori X:ssä, mutta se muuttui sitten HOP:in konttoriksi, kun Y:n rahoitus siirtyi HOP:ille...”*

Pidemmällä aikavälillä eräät kentän johtajat pitivät ryhmän myöhemminä vuosina harjoittamaa kilpailijoita varovaisempaa ja riskejä välttävää yritysrahoituspolitiikkaa Mekes-kriisin seurauksena. Tämä varovaisuus ja riskien karttaminen näkyy myös osuuskassajärjestön Mekes-kriisin jälkeen linjaamassa perustehtävässä, jonka mukaisesti osuuskassojen tuli hoitaa vain sellaisia asiakkuuksia, jotka olivat pankin resursseihin ja kyvykkyyksiin nähden hallittavissa olevia (osuuskuntien kyvystä toimia markkinoilla; ks. Jungueira & Trez, 2004, ref. Rocha-Pinto & Irigaray, 2006). Yritysstrategiseksi fokukseksi täsmennettiin yksityisasiakkaiden, maatalouden sekä hallittavissa olevan pk-sektorin yritysten rahoittajana toimiminen.

Osuuskassajärjestön kasvu kaupungeissa sekä menestys maaseudulla olivat herättäneet myös kilpailijoiden huomion ryhmän tapaan harjoittaa liiketoimintaa. Erityisesti säästöpankkiryhmä sekä Kansallis-Osake-Pankki lisäsivät voimakkaasti suhdetoimintaansa maaseudulla. Nämä kilpailijoiden toimenpiteet saivat huomiota kentän lisäksi myös keskusorganisaatioissa, jossa todettiin seuraavaa:

*”...varsinkin säästöpankkien maatalouteen suuntautuva mainos- ja tiedotustoiminta on ollut järjestelmällisesti suunniteltua, tavoitteellista ja samalla myös Säästökeskuk-  
sen tuella maataloustuotannon ja -kaupan rahoitukseen osallistumisen kautta tuloksel-  
lista...”*

Mekes-kriisin jälkeen voidaan osuuskassojen siirtyneen lopullisesti liiketoiminnalliseen ajateluun. Tämä ei tarkoittanut aatteellisuuden katoamista, vaan sitä, että ryhmän toiminnassa korostui tuloksen tekemiseen sekä taseeseen liittyvät seikat aiempaa enemmän.

## 7. PANKKIKRIISI KRIITTISENÄ TAPAUKSENA

Toisen maailmansodan jälkeistä pankkitoimintaa leimasi sääätelytalous<sup>100</sup>, jossa pankkien rooli keskittyi pääasiallisesti otto- ja antolainaukseen. Sääätelytalouteen liittyvät säännöt määrättiin suurelta osin Suomen Pankin ja eduskunnan toimesta. Myös pääomanliikkeet Suomen ja muiden valtioiden välillä olivat viranomaisten säännöstelemiä, ja verotusjärjestelmä rakennettiin rahoitusmarkkinoiden hallinnollista osa-aluetta tukevaksi. Suomessa harjoitetun kahlitun rahan aikaisen talouspolitiikan (mm. Myllys, 1995, 41 – 47; Tarkka, 1988) taustalla oli ajatus markkinavoimien toimimattomuudesta yleensä ja erityisesti rahoitusmarkkinoilla. Tuona aikana korostettiin aktiivista suhdannepoliittikkaa ja uskottiin, että markkinatalous aiheutti liian korkean korkotason ja liian alhaisen investointitason. Edellisen seurauksena yhteiskunnassa vallitsi jatkuva pääomien niukkuus, toisin sanoen rahan kysyntä ylitti rahan tarjonnan.

Lainsäätäjän myötävaikutuksella organisaatiokentän toimijat sopivat yhdessä kartellinomaisesti muun muassa talletuskorot ja pankkitariffit (ks. Kuusterä, 1995). Tämä kilpailua estävä lainsäädäntö samankaltaisti organisaatiokenttää, mutta toisaalta takasi pankkitoiminnalle vakaan ja turvallisen perustan. Pankit tottuivat toimimaan hyvin mekanistisessa, säädellyssä ympäristössä, ja toiminta aikaa myöten muodostui raskaaksi sekä tehottomaksi muun muassa ylisuuren konttoriverkoston rakentamisen myötä. Tehottomuuden taustalla oli lisäksi talletusten verovapaus, jonka johdosta pankkien ei tarvinnut julkisen verotuen vuoksi investoida toimintaansa merkittävästi. Tavallaan paradoksaalista liiketoimintalogiikassa oli se, että pankit kilpailivat hyvällä asiakaspalvelulla sekä talletustilien ilmaisupalveluilla (ks. Suominen, 1991, 93), vaikka asiakas oli kahlitun rahan aikana täysin alisteisessa asemassa rahoituslaitoksiin nähden.

---

<sup>100</sup> Varsinainen säännöstely käynnistyi vuonna 1931 Suomen Pankin ja pankkien välisen talletuskorkokartellin perustamisesta. Taas rahoitusmarkkinoiden purkamisen voidaan katsoa alkaneen joko vuodesta 1975 päivämarkkinoiden perustamisen yhteydessä tai vuodesta 1983, kun luottokorkojen säännöstelyn purkaminen alkoi.

Muuttotappioalueilla väestön vähenemiseen liittyvät ongelmat eivät olleet odotusten mukaisesti realisoituneet pääomien siirtymisenä maaseudulta kasvukeskuksiin, joskin väestön ikääntymisen katsottiin luovan uhkakuvia jatkossa osuuspankkijärjestölle. Maatalouden suhteellisen osuuden 1950-luvulla käynnistynyt väheneminen oli jatkunut, minkä seurauksena pienemmillä tiloilla tuotanto oli monissa tapauksissa lopetettu ja suuremmilla tiloilla tuotantoa oli tehostettu. Vaikutus OP-ryhmään oli kahtalainen. Työvoiman vähenemisen kautta mahdollisuudet heikkenivät ja taas pääomia vaatineet tehostamistoimenpiteet toivat uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Yleisen toimintojen keskittymisen osalta OP-ryhmän todettiin olevan mukana globalisoituvassa taloudellisessa sekä siihen liittyvässä sosiaalisessa kentässä, joiden vaikutuksia osuuspankkijärjestön toimijat näkivät paikallisella, alueellisella, kansallisella sekä globaalilla tasolla (globalisaatiosta, Aykac, 2001; Guillén, 2001). Rahoitusmarkkinoiden toimintalogiikan osalta taas muutos oli merkittävä: myyjän markkinoista siirryttiin ostajan markkinoihin (ks. Santalainen & Hunt, 1988).

Pankkitoimintaa koskettaneet muutokset käynnistyivät voimakkaasti 1980-luvulla, jolloin keskeisessä roolissa organisaatiokentällä olivat muun muassa pankkitoiminnan säätelyn purku (Myllys, 1995, 41 - 47) ja sitä seurannut voimakas kilpailu<sup>101</sup>, pankkilainsäädännön uudistamisprosessit, pankkitekniikan kehittyminen sekä Suomen elinkeinoelämän voimakas kansainvälistyminen. Keskeisintä oli kuitenkin pankkien perinteisten kilpailua rajoittavien toimintamallien purkaminen (toimialan logiikoista, ks. Spender, 1989; myös Toivanen, 2005, 53 – 59).

Pankkikriisiä<sup>102</sup> voidaan pitää luonnollisena seurauksena säätelyn hallitsemattomasta purkamisesta. Tehottomaksi kehittyneen organisaatiokentän toimijat pyrkivät ratkaisemaan ylikapasiteettiongelmaansa kasvun avulla. Toimijat toisin sanoen aloittivat voimakkaan luottojen

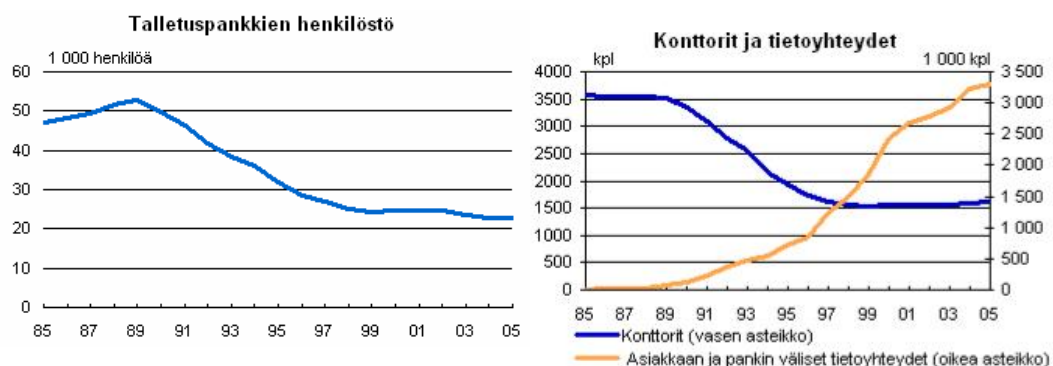
<sup>101</sup> Tosin Suominen (1991, 93) on todennut, että pankit olivat kilpailleet myös ennen 1980-lukua ”melko voimakkaasti”.

<sup>102</sup> Tässä yhteydessä on syytä korostaa, että 1930-luvulla Suomessa oli ollut vastaavalla tavalla rakentunut pankkikriisi, jolloin kotimaiset sekä kansainväliset suhdanteet olivat ratkaisevasti heikentyneet ja samaan aikaan maataloudessa kävi kato. Tuolloin myös pankkien ongelmallinen tila juonsi juurensa 1930-luvulla niiden omaan toimintaan ja siinä epäonnistumiseen mm. luotonannon ylisuurella kasvattamisella sekä niiden riskipitoisuudella. Myös 1930-luvun pankkikriisin yhteydessä julkinen mielipide ja media olivat syyttäneet pankkisektoria 1990-luvun kriisin tapaan organisaatiorakenteista, ylisuuresta konttoriverkostosta sekä väärinkäytöksistä. Suomessa oli 1920-luvulla organisaatiokentällä toiminnassa 25 pankkia ja kriisin jälkeen määrä supistui 9:ään.

myöntämisen nykyisille ja uusille asiakkaille sekä osaamis- ja toimialueille. Edellinen yhdistettynä pääoman voimakkaaseen virtaamiseen Suomeen synnytti (yli)kysyntää nostaja, mikä lopulta johti talouden totaalisen ylikuumenemiseen ja pankkien asiakkaiden toimintaedellytysten dramaattiseen heikentymiseen.

Taantumana syiksi esitettiin kotimaisten seikkojen osalta korkeaa kustannus- ja markkinakorotusta suhteessa kilpailijamaihin sekä työttömyyden lisääntymistä ja kotitalouksien tulomuodostuksen pienenemistä. Ulkomaisten tekijöiden osalta syiksi nostettiin muun muassa Neuvostoliiton kanssa käydyn kaupan väheneminen sekä yleinen taantuma länsimarkkinoilla.

Kriisin seurauksena sananmukaisesti katosivat Helsingin Osakepankki, Suomen Työväen Säästöpankki sekä suurin osa säästöpankkiryhmästä. Lisäksi Kansallis-Osake-Pankki ja Suomen Yhdyspankki yhdistivät voimansa perustamalla Meritan. Vuodesta 1990 vuoteen 1999 organisaatiokentällä konttoriverkosto supistui 3300 toimipisteestä 1550:een ja kentän työntekijöiden määrä väheni 50 500 toimihenkilöstä noin 24 500 toimihenkilöön<sup>103</sup> (Kuva 10).



Kuva 10. Talletuspankkien henkilöstön ja konttoreiden määrä sekä asiakkaiden ja pankin väliset tietoyhteydet 1985 – 2005 (lähde: Suomen Pankkiyhdistys, vierailtu 23.1.2007)

Pankkikriisi alkoi osuuspankkiryhmässä muita organisaatiokentän toimijoita aiemmin yksittäisen osuuspankin kriisinä niin sanotun Iisalmen tapauksen myötä. Kyseinen Iisalmen Osuuspankki poikkesi ryhmän perustehtävästä ja alkoi rahoittaa voimakkaasti toimialueensa ulko-

<sup>103</sup> HE 33/2002

puolisia yrityksiä. Pankki kärsi huomattavat tappiot ja ajautui osuuspankkien vakuusrahaston tuen varaan. Syiksi katsottiin muun muassa puutteet ryhmän riskienhallinnassa, ajalle ominainen kasvuhalukkuus sekä paikallisten osuuspankkien itsenäinen päätöksenteko liiketoiminnassaan. Strategisesti tarkasteltuna Iisalmen tapaus kuitenkin näytteli myöhemmin merkittävää roolia, sillä se osoitti jo ennen varsinaista pankkikriisiä ryhmälle - ainakin niille 300 osuuspankille, jotka maksoivat muiden pankkien riskialttiin toiminnan rahoitusmarkkinoilla - sen, mitä seurausta on liiallisesta riskinotosta, osuustoiminnan arvojen ja erityispiireiden unohtamisesta sekä sisäisen kontrollin pettämisestä. Lisäksi se toi esimakua yhteisvastuun toteutumisesta, vaikkakin Iisalmen Osuuspankin yhteisvastuun piiriin tulleet menetykset olivat vain murto-osa 1990-luvulla kohdattavista tappioista. Iisalmen tapaus siis hidasti OP-ryhmän liikkeelleläähtöä rahoitusmarkkinoiden vapautumisen alkumetreillä.

Vaikka osuuspankkien julkikuva säilyi pankkikriisissä suhteellisesti tarkasteltuna hyvänä<sup>104</sup>, liiketaloudelliset epäonnistumiset olivat merkittäviä myös OP-ryhmässä. Ryhmän sisällä siirrettiin yhteisvastuu -periaatteen mukaisesti noin 15 miljardia markkaa varakkailta osuuspankeilta niille, jotka olivat vaikeuksissa. Periaatteellisena lähtökohtana oli säilyttää ryhmä toimintakuntoisena ja itsenäisenä, mihin pyrittiin rahallisten siirtojen lisäksi pakkofuusioimalla pankeja ja erottamalla perustehtävän vastaisesti toimineita toimitusjohtajia. Osuuspankit selvitivät pankkikriisin omalta osaltaan Osuuspankkien keskinäisen Vakuutusyhtiön<sup>105</sup>, Osuuspankkien Vakuusrahaston, keskinäisen yhteisvastuun sekä Pankkitarkastusviraston ja valtion suosiollisten tulkintojen avulla. Lisäksi osuuspankkiryhmä käytti muiden pankkien tapaan valtion pääomalainan (3,5 miljardia markkaa) toimintansa järjestämiseen<sup>106</sup>. Varsinaista pankkitukea OP-ryhmä ei ottanut.

---

<sup>104</sup> Karhu, 1996, 32; huolimatta siitä, että OP-ryhmä sai myös negatiivista julkisuutta suurtappioiden sekä Aleksin konttorin epäselvyyksien kautta. Osuuspankeista tässä kunnostautuivat erityisesti Talousosuuspankki, Osuuspankki Yhteistuki sekä osuuspankit Tampereella, Helsingissä, Oulussa ja Turussa.

<sup>105</sup> Ryhmän vakuutusyhtiönä toimii OVY, joka on ryhmän keskinäinen vakuutusyhtiö, joka myöntää vakuutuksia osuuspankeille ja osuuspankkiyhteisöille. Ryhmän vakuusrahastona toimi aiemmin Säästöpankkien Vakuusrahastosta mallin saanut, 1930-luvulla syntynyt OVR, joka keräsi osuuspankkien vakavaraisuuden turvaamiseksi sekä tallettajien saamisten turvaamiseksi rahastoja.

<sup>106</sup> Laina maksettiin nopeassa tahdissa takaisin ja (vain) osa lainan koroista jäi maksamatta. Haastatellut korostivat pääomalainaan liittyvissä keskusteluissa, että OP-ryhmä maksoi muista organisaatiokentän toimijoista poiketen tuloveroja toiminnastaan samaan aikaan.

Keskeisimpinä sisäisten syiden<sup>107</sup> selittäjänä OP-ryhmän ajautumisessa kriittiseen tilaan olivat peruspankkitoiminnasta poikkeaminen, osuustoiminnallisen arvopohjan unohtaminen, ylisuuri ja hallitsematon kasvu kilpailun vapauduttua, taserakenteen mielettömyys, johdon heikko valvonta, pankin riskinkantokykyyn nähden ylisuuret sitoumukset, trendiajattelu, sopulikäyttäytyminen, riskienhallinta- sekä ohjausjärjestelmien kehittymättömyys sekä osin laiton toiminta.

Pankkikriisiin kriittisenä tapauksena liittyy myös 49 osuuspankin eroaminen OP-ryhmästä ja oman, Paikallisosuuspankkiryhmän perustaminen. Syynä tähän episodiin oli niin sanotun RaboBank -yhteenliittymämallin rakentamiseen liittynyt monivaiheinen prosessi, jolloin eräät paikalliset osuuspankit ilmaisivat kyllästyneisyytensä yhteisvastuun tuomiin riskeihin, uhkaan oman päätävävallan kapenemisesta, keskusorganisaation liian voimakkaaseen haluun vaikuttaa fuusiokehitykseen sekä etenkin OKO:on liittyneeseen avoimuuden puutteeseen. Yhteenliittymälainsäädäntö mahdollisti näet keskusyhteisölle lain säätämisen oikeuden antaa jäsenpankeille velvoittavia ohjeita maksuvalmiuden, vakavaraisuuden sekä riskienhallinnan suhteen.

Kriittisen ajanjakson voidaan katsoa päättyneeksi vuonna 1997, jolloin ryhmän rakenneuudistus astui voimaan ja OP-ryhmä teki senaikaisen historiansa parhaan taloudellisen tuloksen.

### **7.1. Pankkikriisiin liittyviä institutionaalisia ja kilpailullisia paineita**

Seuraavaksi tuodaan esiin niitä institutionaalisia ja kilpailullisia paineita, jotka ovat erityisesti koskeneet OP-ryhmää ja olleet korostuneessa roolissa ryhmän merkittävien toimijoiden päätöksentekoprosesseissa. Keskeisimmiksi paineiksi todettiin säätelyn purkautuminen, yhteiskunnan teknistyminen, uusien kilpailijoiden ilmaantuminen, vanhojen kilpailijoiden aseman vahvistuminen sekä kansainvälistyminen.

---

<sup>107</sup> Yleistäen voidaan todeta, että ne pankit, jotka ankaran kilpailun lisäksi olivat voimakkaammin mukana yritysrahoituksessa ja kiinteistöliiketoiminnassa mukana, joutuivat suurimpiin ongelmiin kriisin puhjettua.

### *7.1.1. Regulaatiivisista paineista*

Markkinoiden vapautumisen voidaan katsoa olleen merkittävin regulaattorin luoma paine organisaatiokentälle. Markkinoiden vapauduttua pankkien toiminta sai uusia muotoja muun muassa talletustoiminnassa ja luotonannossa. Samalla pitkään kotimaisena pysynyt organisaatiokenttä kansainvälistyi ja suomalaiset pankit olivat entistä aktiivisemmin mukana kansainvälisissä valuutta- ja rahoitusoperaatioissa. Keskeisimmät regulaatiivisten paineiden aiheuttajat tarkasteluajanjaksolla olivat Valtiovarainministeriö, Rahoitustarkastus, Suomen Pankki, Osuuspankkitarastus sekä Valtion Vakuusrahasto.

Kahlitun rahan ajan päätyminen eli pankkitoiminnan liberalisointi oli siis merkittävin paineita aiheuttanut toimenpide kentän toimijoille. Vuosikymmeniä toiminnan perustana ollut sääteilytalous purettiin lyhyessä ajassa (mm. Mylly, 1995, 41 - 47; Tarkka, 1988). Aluksi toimenpide käsitti korko- ja luotonantosäätelyn purkamisen, joka vaikutti pankkeihin luotonannon lisääntymisenä, voimakkaasti kiristyneenä kilpailuna sekä riskien kasvuna. Pankkilainojen keskikorkosäätely purettiin Suomessa markkinarahan paineiden vuoksi vuonna 1986. Tämä toimenpide aiheutti ongelmia, sillä antolainauksen osalta viitekorot tulivat käyttöön vasta vuonna 1988. Tuona aikana pankit joutuivat antamaan peruskorkosidonnaisia luottoja, mikä aiheutti organisaatiokentän toimijoille korkoloukun<sup>108</sup>.

Valuuttaluottojen myöntäminen teollisuudelle ja varustamoille sallittiin vuonna 1986 ja kunnille sekä kuntien omistamille yhtiöille vuonna 1988 (ks. Kuusterä, 1995). Lainsäädännön mukanaan tuoma mahdollisuus myöntää valuuttaluottoja yrityksille ja yhteisöille ja siitä aiheutunut paine kosketti perustehtävän mukaan toimineita osuuspankkien toimijoita vain osittain, sillä OP-ryhmän pääasiakassegmenttinä olivat edelleen yksityiset henkilöt. Valuuttaluottojen myöntäminen kotitalouksille sallittiin vasta vuonna 1991, jolloin organisaatiokentällä oli selkeitä merkkejä toiminnan kriisiytymisestä.

---

<sup>108</sup> Käytännössä organisaatiokentän toimijat joutuivat lainaamaan rahaa asiakkailleen peruskorkoon sidottuun hintaan, kun taas talletukset olivat markkinahintaisia.



Osuuspankkien johtajat ja hallintohenkilöt näet kokivat aiemman lainsäädännön aiheuttavan organisaatiokentän toimijoiden epätasapuolista kohtelua, sillä paikallispankkeja koskevat säännöt rajoittivat niiden toimintaa enemmän kuin vastaavat säädökset liike- ja Postipankkien osalta. Osuuspankit paikallispankkeina olivat - lopulta osuuspankkien onneksi - liikepankkeja heikommassa asemassa Suomen Pankkiin nähden<sup>109</sup>. Lainsäädäntö toisin sanoen aluksi haittasi/hillitsi paikallisesti toimineita rahoitusorganisaatioita.

Suomen Pankki tuotti organisaatiokentän toimijoille voimakkaita paineita kiertokirjeillään, joissa vaadittiin kentän toimijoita hidastamaan jyrkästi luotonantoon markkinoiden ylikuumennettua (pyrkimys muodostaa yhteinen käsitys talouden tilasta; Suchman & Edelman, 1997). Pankkien luotonannon kasvu oli vuonna 1988 noussut peräti 30 prosentin vuositasolle, jota pidettiin yleisesti markkinoiden häiriintymistä kuvaavana tilanteena. Suomen Pankin ohjeiden mukaan pankkien luotot eivät saaneet kasvaa vuonna 1989 yli 11 prosenttia (henkilöluottojen osalta 9 %) edelliseen vuoteen verrattuna. Mikäli keskuspankin ohjeita ei noudatettaisi, ilmoitti regulaattori vaativansa pankeilta asteittain kasvavia korottomia kassavaraintalletuksia sekä sakkokorkoja. Toisaalta Suomen Pankki sekä valtiovarainministeriö ilmoittivat pitävänsä kiinni viimeiseen saakka vahvan markan politiikasta, mikä loi organisaatiokentän toimijoille harhaanjohtavan kuvan regulaattorin mahdollisista toimenpiteistä.

Valtion Vakuusrahaston rooli regulatiivisten paineiden aiheuttajana oli merkittävässä asemassa pankkikriisin laajuuden tultua selville. Valtion Vakuusrahastossa oli halu saada itselleen päätösvaltaa kriisiytyneellä organisaatiokentällä. Käytännössä tämä näkyi regulaattorin mahdollisuutena - eräiden haastateltavien mukaan jopa haluna - antaa avustuksia pankeille, jolloin päätösvalta eri rahoituslaitoksissa olisi siirtynyt voimakkaammin regulaattorille. Esimerkiksi valtion kymmeneen miljardiin markkoihin noussut pankkituki erityisesti säästöpankkiryhmälle sekä valtion pääomasijoitus, jota myös OP-ryhmä otti vastaan, tuotti organisaatiokentällä runsaita paineita valtion ohjausröölön ja -vallan korostumisesta alan rakenteellisia ratkaisuja

---

<sup>109</sup> Esimerkiksi kassavarantalletusvelvollisuus (ts. pankkien velvollisuus tallettaa Suomen Pankkiin tietty prosentiosuus pankin ottolainauksen ja ulkomaisen nettovelan summasta) koski myös paikallispankkien ottamia ulkomaisia luottoja.

suunniteltaessa. OP-ryhmän keskeiset toimijat kokivat valtion mahdollisen vallan kasvun merkittävänä toimintaa uhkaavana paineena.

Osuuspankkien yhteenliittymän osalta regulaattori loi paineita toiminnan kehittämiseen, sillä lainsäätäjää piti OP-ryhmän sen hetkistä hajallaan olevaa organisaatorakennetta ongelmallisena. Yhteenliittymämallin kehittämiseen liittyen erityisesti Pankkitarkastusvirasto lausui OP-ryhmän rakennemuutoksen olevan etu kilpailutilanteen muuttuessa organisaatiokentällä, mikä loi osaltaan paineita noudattaa viranomaisten hyväksymää linjaa (hyväksymisestä strategisena vastauksena, ks. Clemens & Douglas, 2005).

#### *7.1.2. Normatiivisista paineista*

Normatiivisia paineita käsitellään organisaatiokentän toimijoiden sekä OP-ryhmän sisäisestä näkökulmasta.

##### *Organisaatiokentän aiheuttamat normatiiviset paineet*

Organisaatiokentän (ks. Suarez & Oliva, 2005; Vit, 1996; Scott & Meyer, 1991, 124) sekä median (Riviera, 2004) aiheuttamat normatiiviset paineet olivat erittäin voimakkaita OP-ryhmälle pankkikriisiä edeltäneinä aikoina.

Erytyisesti säästöpankkiryhmä pyrki luomaan OP-ryhmälle paineita voimakkaalla ja aggressiivisilla toimillaan (toiminnasta, Kuusterä 1995). Aiemmin osuuspankkien kanssa monissa prosesseissa yhteistyötä tehneet säästöpankit valitsivat vuonna 1985 aiemman defensiivisen strategian sijaan kasvuhakuisen strategian<sup>110</sup>, mikä vaikutti organisaatiokentän normeihin ja muutti muutamiksi vuoksi toimialan logiikkaa merkittävästi. Pankkimaailmassa harkitsevai-

---

<sup>110</sup> Säästöpankeista, katso tarkemmin Kuusterä 1995, 658 - 664. Keskeinen syy suunnanmuutokseen oli säästöpankkien vuoden 1984 taloudellinen tila, jolloin noin 25 % säästöpankeista teki tappiollisen tuloksen (aiheesta myös Tainio *et. al.*, 1991b).

suus muuttui hetkessä vanhanaikaisuudeksi. Kuten eräs keskusorganisaation johtaja kuvaa kentältä tulleita paineita ”oikeanlaisesta” pankkitoiminnasta:

*”...päähenki oli semmoinen, että osuustoiminta on niin vanhanaikaista ja auttamaton-ta, että ei sillä voi pärjätä, että ainut mitä osuuspankki voi tehdä, on... muuttaa se nopeasti osakeyhtiömuotoon ja nykyaikaiseksi...”*

Pääosa säästöpankeista, jotka olivat olleet osuuspankkien voimakkaimpia kilpailijoita sekä yhteistyökumppaneita instituution vaikuttamisen osalta (jäsenstrategioista, Lawrence, 1999) jo useiden edellisten vuosikymmenten ajan, käynnistivät erittäin aggressiiviset strategiset ja operatiiviset toimenpiteet niin sanotun tiikerinloikan toteuttamiseen. Tämä näkyi voimakkaana markkinointina sekä julkisen mielipiteen muokkauksena. Tämä ilmeni osittain kateutena eräiden osuuspankkijohtajien keskuudessa, kuten eräässä kirjallisessa lähteessä todettiin:

*”Säästöpankkien johtajat pitkin maakuntia rehvastelivat julkisesti, että heillä on nyt täysi vauhti päällä ja osuuspankkien johtajat olivat avoimen kateellisia, kun täytyy körotellä vanhoilla junttisäännöillä.”*

Myös osuuspankkiryhmän vähättely näkyi organisaatiokentällä paineina, joita hallintohenkilöt kuvasivat seuraavasti:

*”...noi maalaispankit, pikkupankit, ei ne ymmärrä näistä höyhenen pöläystä, [ne ei ymmärrä] yhtään mallia, miten isot pankit kääntää rahaa. Riikonenkin sanoi silloin, että ei se oo mies eikä mikään, jos ei miljoonaa markkaa tienaa työnantajalleen päivässä...”*

*”...yksi huuli, mikä meillekin nakattiin, oli se, että onko tuo X:n [paikkakunnan nimi poistettu] osuuspankki vanhanaikainen, kun se vaatii vielä luotolta vakuudet.”*

Organisaatiokentän toimijoiden lisäksi valtakunnallinen media voimisti OP-ryhmän kokemia normatiivisia paineita tuomalla vahvasti esiin osuuspankkien hitautta, pankkitoiminnan ymmärtämättömyyttä sekä vanhanaikaisuutta (organisaatiokentän toiminnasta poikkeaminen, ks. Deephouse, 1996). OP-ryhmän keskeiset henkilöt pitivät median paineita poikkeuksellisen voimakkaina. Keskusorganisaation sekä paikallisen osuuspankkien johtajat kertovat seuraavaa:

*”...lehdet oli täynnä sitä... että miksi ei osuuspankkiryhmässä tehdä tämmöstä, kun säästöpankkiryhmässä tehdään näin fikusti...”*

*”Muistan hyvin tällaiset keskustelut [mediassa]. Kasinosankarit olivat yleisön lemmikkejä. Tiedotusvälineet kiillottivat heidän sädekehäänsä parhaan taitonsa mukaan...”*

*”...kriitikittä media lähti nostamaan näitä tyyppejä, jotka osteli Cayman-saarilta ... lomakohteita... ja ihan vakavalla mielellä uutisoitiin näitä, ei ne ollut mitään, että ‘oho, miten tämä on mahdollista’, vaan että nyt on keksitty jotain ihan uutta...”*

Normatiivisia paineita vahvistivat julkisuudessa myös regulaattorin edustajat, jotka pitivät spekulatiivisuuteen perustuvaa kasinotaloutta<sup>111</sup> kritisoineita osuuspankkien ja keskushallinnon johtohenkilöitä vanhanaikaisina. OP-ryhmän keskusorganisaatioiden johtajien osaamista vähäteltiin erityisesti siksi, että pörssi tuotti sijoittajille merkittäviä tuottoja. Eräässä historiallisessa lähteessä todetaan:

*”Vuosikymmenen vaiheessa valtionavarainministerinä toiminut N.N. [nimi poistettu] kysyi kerran kiusoitellen [OP-ryhmän pääjohtajalta] suuren seurueen kuullen [että], onko OKO tosiaan sellainen junttipankki, ettei se ole ollenkaan mukana muodikkaissa osakekaupoissa?”*

---

<sup>111</sup> Erotuksena osakesijoittamisesta, jota osuuspankitkin pitivät terveenä ratkaisuna (Karhu, 1996).

Tilanne ei myöskään muuttunut pankkikriisin puhjettua, sillä valtakunnan media lisäsi edelleen OP-ryhmälle tulevia paineita arvostelemalla riskipitoiseen liiketoimintaan lähteneiden osuuspankkien toimintaa. Kuten eräs keskusorganisaation johtaja, Iltalehti sekä Kauppalehti kuvaavat:

*”...lehdissä luki, että me mennään nurin...”*

*”OP-ryhmä on lähellä selvitystilaa. Taivas putoaa myös osuuspankeille”*

*”Vauraat osuuspankit ärsyntyivät. Köyhäinapu Osuuspankeille satoja miljoonia...  
...Vauraiden pankkien antama ”köyhäinapu” on pahimmillaan viisinkertaistunut viime vuosista. Satojen miljoonien vuotuinen tuki kriisipankeille kanavoidaan sekä tallettajien varoja turvaavan vakuusrahaston että op-ryhmän luottovakuutusyhtiön kautta...”*

Median esiintuoma julkisuus sai esimerkiksi OP-ryhmän tappiollisen vuoden 1993 tuloksen näyttämään ”todellistakin surkeammalta” vielä tappiollisempien organisaatiokentän kilpailijoiden tuloksen käännyttyä ylöspäin. Toisaalta pankkikriisin laajuus peitti OP-ryhmän ongelmia, sillä muilla oli vieläkin suurempi haasteita liiketoiminnassaan. Pankkikriisi mediassa oli kaikkien pankkien kriisi, vaikkakin riskipitoista liiketoimintaa harjoittaneet säästöpankit saivat miljardien tuen valtiolta.

Merkittävä mediaan ja julkiseen mielipiteeseen liittyvä ulottuvuus on lisäksi säästöpankki-ryhmän voimakas hyökkäys OP-ryhmää vastaan säästöpankkien (SSP) historian loppumetreillä. Kilpaileva ryhmä pyrki omalla tiedottamisella sekä mediaan vaikuttamisella saamaan OP-ryhmästä muodostuneen, tilanteen huomioiden positiivisen julkisen mielipiteen kääntymään osuuspankkeja vastaan. OP-ryhmä piti säästöpankkiryhmän toimenpiteitä sekä median siihen mukaan lähtemistä ”yllättävänä”.

Valtakunnallisen median ja julkisen mielipiteen luoman voimakkaan kritiikin aiheuttamista paineista on kuitenkin todettava, että ne käsittivät pitkälti koko kriisissä olevaa rahoitussektoria. Kuten eräs keskusorganisaation johtaja kuvasi organisaatiokentän toimijoihin kohdistuvaa arvostelua OP-lehden pääkirjoituksessa:

*”Ei päivää, ettei haukkuja... osansa ovat saaneet ’kiskurimaiset’ palvelumaksut, ’rikkosluonteiset’ koron nostot, ’vastuuttomat’ pörssikaupat ja yleensä ’pelipolitiikka’.”*

OP-ryhmän näkökulmasta tämä kokonaisen organisaatiokentän kriisiaika ohjasi median huomiota yleisesti pankkialaan, sen epäkohtiin ja tulevaisuudennäkymiin, jolloin yksittäiseen toimijaan ei kiinnitetty ylenmääräistä huomiota.

#### *OP-ryhmän tuottamat normatiiviset paineet*

Normatiivisia paineita OP-ryhmä kohtasi organisaatiokentän lisäksi myös ryhmän sisältä sekä merkittävimmiltä sidosryhmiltä. Nämä paineet voidaan luokitella joko ryhmän perustehtävää tukevaksi tai perustehtävästä poikkeaviksi. Samoin maantieteellisesti eri puolilla ja organisatorisesti eri tasoilla OP-ryhmää ei ollut täysin yhtenäistä linjaa perustehtävän noudattamisessa. Enemmistö osuuspankkien johtajista kuitenkin vastusti organisaatiokentän tuottamia institutionaalisia ja kilpailullisia paineita pysyen valitussa perustehtävässä.

Paikallisten pankkien toimialueensa normien noudattaminen näkyi tosin jännitteinä ja paineina ryhmän päätöksenteossa, mitä kuvaa erään hallintohenkilön toteamus omiensa toiminnasta:

*”N.N. [nimi poistettu] löi nyrkkiä pöytään ja kirosi, että kun mejän porukka ei kerkiä mihinkään, pitää lähteä tähän pörssipeliin, mutta eihän nää paikalliset osuuspankit...”*

Tai kuten kirjallisessa lähteessä esitetään erään perustehtävästä poikenneen pankin johtajan todenneen:

*”...pankinjohtaja julisti näyttävänsä osuuspankkikeskuksen junteille, miten pankkitoimintaa nykymaailmassa hoidetaan...”*

Kilpailulliseen ulottuvuuteen eri alueilla liittyy se seikka, että läheskään aina pienemmillä paikkakunnilla ei ollut suurten kasvukeskusten tapaista yritystoimintaa, joka olisi ollut riskialtista ja tarvinnut runsaasti pääomia.

Toisaalta taas voimakkaasti kilpailuilla toimialueilla esitettiin omistajajäsenten sekä hallinnon suunnasta merkittäviä paineita osuuspankkien johdolle. Vaikka johto ja hallinto olivat tehneet useissa osuuspankeissa perustehtävän mukaisen päätöksen olla lähtemättä mukaan riskipitoiseen liiketoimintaan, asiakasvirtojen kääntynyt kilpailijoille pankkien johto joutui ristiriitaiseen tilaan hallinnon esittäessä vaatimuksia johdolle vanhojen asiakkuuksien säilyttämisestä. Erityisesti nämä paineet ilmenivät kilpailun kiristyttyä, vakuus- ja hinnoitteluriskin kasvaessa sekä asiakkaiden ryhdyttyä kilpailuttamaan pankkeja. Tätä asiakkaaseen liittyvää dynamiikkaa kuvaa erään keskusorganisaation johtajan kokemus:

*”...kyllä silloin jos osuuspankin perinteiset asiakkaat alkaa johtokunnan jäsenille aina vaan [sanoa], tulee paljon semmosia viestejä, että mä olenkin nyt säästöpankissa tai SKOP:ssa, niin kyllä sitä kysellään, että miten, ettekö te [pankinjohto] pysty hoitamaan asiakkaita?”*

Perustehtävästä poikkeavia paineita esitettiin myös suoraan hallintohenkilöiden suunnasta. Kuten eräs keskusorganisaation johtaja toteaa:

*”...tuttu porvarillinen kansanedustaja. Meillä oli kokous seuraavana päivänä kun SKOP osti Tampellan. Niin mä kävelin kokoukseen paperinippu kainalossa, niin hän tuli sanomaan mulle, jutteli ihan hiljalleen, että kyllä ne SKOP:n pojat, kyllä ne osaa...”*

Eräiden suurten osuuspankkien keskuudessa oltiin tyytymättömiä OP-ryhmän tilanteeseen ja valitsemaan strategiaan (ks. Deephouse, 1996; legitimiteetin lähteet). Keskusorganisaation johtaja kertoo kokemuksestaan:

*”...mä muistan, myös meidän kokouksessa kentänjohtaja käytti tällasen puheenvuoron, että tää [säästöpankkien valitsema kasvustrategia] on viisas strategia, että tää on kasvuaikaa ja sillä hoidetaan nää kaikki sakkokorot...”*

Normatiivisten paineiden osalta korostuvat maininnat osuuspankkijohdon vanhanaikaisuudesta. Suurten pankkien pyrkiessä mukaan aiempaa laajempaan, tuottavampaan ja säätelyn purkautumisen mahdollistamaan pankkitoimintaan OP-ryhmän ylintä johtoa ja myös keskusorganisaatioiden hallintoa arvosteltiin liiallisesta varovaisuudesta

### *7.1.3. Jäljittelevistä paineista*

Jäljittelevien paineiden osalta keskeisessä roolissa olivat osuuspankkien organisointirakenteesta ja perustehtävästä johtuva tapa toimia, jossa aikaisempien kriittisten tapausten mukaisesti korostuu paikallisen toimintaympäristön ja siihen liittyvien ulottuvuuksien (mm. paikalliset omistajat, paikallinen hallinto, paikalliset olosuhteet) merkitys liiketoiminnassa (osuuspankeista ja -kassoista, ks. Guinnane, 2001; Guinnane & Henriksen, 1998; Guinnane, 1994).

Suurten osuuspankkien johtajat ja hallintohenkilöt kokivat voimakkaita paineita menestyneiden organisaatiokentän toimijoiden jäljittelyyn pitkälti erilaisen kilpailutilanteen sekä paikallisten olosuhteiden kautta (sijainnin merkityksestä, Goodstein, 1994). Eräs hallinnon edustaja kuvaa tapahtumaa voimakkaaseen kilpailuun lähteneen suuren osuuspankin logiikkaa:

*”...ne [suuret osuuspankit] elää myös toisenlaisessa kilpailutilanteessa jossakin X:n [paikkakunnan nimi poistettu] torin ympärillä kun siellä on puoli tusinaa erilaista pankkia... että nyt täytyy jotain tehdä, että pysytään kisassa mukana...”*



Samoin aineistosta ilmenee OP-ryhmän toimijoiden huolestuminen erityisesti säästöpankki-ryhmän voimakkaasta menestyksestä, joka oli seurausta rahamarkkinoiden vapautumisesta ja säästöpankkien kasvuhakuisesta strategiasta (ks. Kuusterä, 1995). Eräät OP-ryhmän toimijat halusivat jäljitellä menestyneitä kilpailijoitaan, erityisesti säästöpankkeja, osoittamalla pystyvänsä samanlaiseen liiketoimintaan. Keskusorganisaation johtaja ja hallintohenkilö toteavat säästöpankkien toiminnan jäljittelystä:

*”...säästöpankit kasvoivat kuin raketti, hirvittävästi, ostivat firmoja ja melskasivat ja muuta ja siis näyttämisen halu siinä oli [meillä], että me ei olla sen huonompia...”*

*”...säästöpankkihan teki silloin, vallaton Riikonen ja kumppanit, niin nehän teki rahaa ensin jumalattomasti, miljoonia, satoja miljoonia, niin näytti, että nämähän ne vasta guruja ovat...”*

Kilpailijoiden vahva menestys heijastui myös OP-ryhmän näkemykseen ”riittävästä kasvusta”. Ryhmässä esitettiin kannanottoja, joiden mukaan alle 20 prosentin vuotuista kasvua pidettiin huonona.

Myös kansainväliset toimijat tuottivat murroksessa olleen organisaatiokentän toimijoille kilpailullisten paineiden lisäksi merkittäviä paineita jäljittelyn tai jäljittelemättä olemisen suhteen (ks. Haunschild & Miner, 1997). OP-ryhmässä tarkasteltiin yksityiskohtaisesti muun muassa pohjoismaista rahoituksen organisaatiokenttää. Huomiota kiinnitettiin kriisiytymisen lisäksi erityisesti uusiin yhteistyömahdollisuuksiin, toiminnan painopistealueisiin sekä tehokkuus- ja kannattavuuskysymyksiin. Kannattavuuden osalta vertailua tehtiin Ruotsin pankkisektoriin sen vastakohtaisuuden (mm. Suomea parempi kannattavuus, kevyempi konttoriverkosto, korkeampi työn tuottavuus) sekä osuuspankkisektorin fuusion vuoksi. Taas norjalaisten pankkien osalta huomio keskittyi luottotappioihin.

Jäljittelevien paineiden osalta korostuu paikallisen hallinnon merkitys, mikä ohjasi liiketoiminnan painopistettä perustehtävän mukaisesti omistajajäseniin sekä paikalliseen toimintaan.

ta ympäristöön. Varsinkin pienemmissä osuuspankeissa hallinto, joka koostui paikallisen toimialueen moninaisista omistajajäsenistä (eikä rahoitusalan ammattilaisista, ks. Cornforth, 2004), oli perillä poikkeuksellisen hyvin lainoituksesta ja siitä, mikä on pankin toimialue.

Mekes-kriisin jälkeen myös ryhmätasolla oli tehty muutoksia keskusorganisaatioiden hallintorakenteeseen, minkä johdosta se poikkesi muista organisaatiokentän toimijoista, erityisesti säästöpankeista. Tämä lievensi jäljittelyyn liittyviä paineita (legitimiteetin lähde, ks. Suchman, 1995). Säästöpankkiryhmällä valta oli Kuusterän (1995) mukaan suurilla pankeilla ja päätökset strategisten linjojen muuttamisesta pystyttiin tekemään nopeasti ja keskitetysti. Taas OP-ryhmässä, niin paikallisella kuin OKO:n ja OKL:n tasolla, tämä ei ollut mahdollista, koska luottamusmiehet pitivät jo määräänemmistöllään huolen varovaisimmista, paikalliset olosuhteet huomioivammista sekä osuustoiminnan historian tuntevämmistä toimintatavoista (ks. luku 6, Mekes-kriisi kriittisenä tapauksena).

#### 7.1.4. Kilpailullisista paineista

Kahlitun rahan ajan päättymisen loi voimakkaita kilpailullisia paineita organisaatiokentälle. Säädeltynä, niukkuuden jakamisen aikana pankit kilpailivat liikepaikoista ja kasvattivat konttoriverkostoa. Eräs organisaatiokentän asiantuntija kuvaa OP-lehdessä erään keskisuuren sisämaakaupungin kilpailullisia paineita rahamarkkinoiden vapautumisen aikaan:

*”...löydät muutaman sadan metrin pätkältä pankin toisensa jälkeen. Siellä ovat yhtä hyvin STS kuin X:n [osuuspankin nimi poistettu] ja lähes saman korttelin alueella liikepankeista SYP, KOP ja HOP. Pankkivaihtoehtoja tarjoavat myös Postipankki ja Y-Suomen Säästöpankki [paikkakunta poistettu]. Ja yhtä lailla riittää X:llekin saman ryhmittyvän kilpailija kadun varrelta eli Z Seudun Osuuspankki [paikkakunta poistettu]...*

Tosin pian markkinoiden vapautumisen käynnistyttyä 1980-luvun puolivälissä organisaatiokentän toimijoiden strategiset toimenpiteet muuttivat toiminnan painopisteitä maantieteellisesti tarkasteltuna. Osuuspankit päättivät pysyä korostuneesti paikallisina, kun taas esimerkiksi liikepankit keskittyivät vauraampaan teollisuus-Suomeen. Toki liikepankeillakin oli paikallisia toimipisteitä, mutta toiminnan painopiste ei ollut OP-ryhmän kaltainen. Säästöpankkiryhmä taas toimi paikallisena kilpailijana, joskin kilpailevan ryhmän strateginen painopiste muuttui OP-ryhmää alueellisemmaksi sekä keskusjohtoisemmaksi (vrt. Myllys, 1999).

Kilpailullisia paineita suurissa kaupungeissa OP-ryhmän toimijoille aiheutti niiden maakuntia heikompi markkina-asema (ks. Kuusterä, 2002). Maakunnissa osuuspankeilla ei ollut enää merkittävästi voitettavaa, vaan siellä toiminta keskittyi enemmän saavutettujen asemien puolustamiseen. Saadakseen kasvua ryhmän oli loogisinta hakea sitä potentiaalisilta markkinoilta, joilla ei vielä oltu mukana. Kasvukeskuksiin myös siirtyi maakunnista osuuspankkien asiakkaita tai asiakkaiden lapsia ja heitä piti myös pystyä palvelemaan.

Kuten aiemmin esitettiin, säästöpankkiryhmän kasvuhakuisen strategian valitseminen on yksi selittävästä tekijöistä, joka päätti OP- ja säästöpankkiryhmän vuosien paikallispankkiyhteistyön<sup>112</sup> ja lisäsi kilpailua merkittävästi. Välit pankkiryhmien välillä viilenivät rahoitusmarkkinoiden vapautumisen ja sitä seuranneen kilpailun myötä. Eräs keskusorganisaation johtaja kuvaa yhteistyön viilenemistä seuraavasti:

*”...olin puheenjohtajana [eräässä yhteisessä toimikunnassa] ja Riikonen... tuli siihen myöhästyneenä ja koko ajan selas papereita, kun siinä käsiteltiin eikä sanonut mitään. Hetken päästä löi salkkua kiinni... ja se sano, että kuule N.N. [OP-ryhmän johtajan nimi poistettu], tämä aika ei ole kuule konservatiivien aikaa ja lähti pois.”*

<sup>112</sup> Käytännössä OP- ja säästöpankkiryhmän välillä oli sotien jälkeen ollut erilaisia toimikuntia sekä valiokuntia, joissa pankit neuvottelivat keskenään kohdatessaan erilaisia institutionaalisia sekä kilpailullisia paineita sekä niihin vaikuttamisesta parantaakseen kilpailuasemaansa organisaatiokentällä. Pankkiryhmien yhteistyöllä oli todellista kontaktipohjaa, jonka avulla ne pystyivät lain puitteissa kartoittamaan kulloisenkin eduskunnan, valiokunnat sekä valiokuntien jäsenet. Ja aika ajoin oli tilanne, että eduskunnasta yli puolet kuului johonkin OP- ja säästöpankkiryhmän hallintoelimiin. Yhteistyötä kuvaa myös se seikka, että esimerkiksi vielä 1980-luvun puolessa välissä SKOP:n pääjohtajasta oli OP-lehdessä kolmen sivun yhteistyötä esiintuova henkilöhaastattelu.

Säästöpankkiryhmä kasvatti voimakkaasti asemiaan OP-ryhmään verrattuna<sup>113</sup> 1980-luvun loppua kohden, mikäli lisäsi kilpailullisia paineita erityisesti paikallisella tasolla. Parhaimmillaan kolme samassa kaupungissa toiminutta säästöpankkia kilpaili keskenään ja maakunnissa toimineiden osuuskassojen asiakkaat saivat erittäin kilpailukykyisiä lainatarjouksia toisen maakunnan säästöpankeilta. Toisaalta on korostettava, että myös säästöpankkiryhmässä oli pankkeja, jotka eivät noudattaneet oman ryhmänsä strategiaa (välttäminen; Oliver, 1991; ks. Myllys, 1999), vaan toimivat riskejä kaihtaen. Näillä paikkakunnilla - huolimatta muiden alueiden säästöpankkien aggressiivisista kilpailullisista toimenpiteistä - kilpailutilanne pysyi suhteellisen terveenä.

Organisaatiokentän toimijat aiheuttivat osuuspankeille paineita siirtyessään perinteisestä vähittäispankkitoiminnasta investointipankeiksi. Investointipankkitoiminnan yleistyminen muutti lisäksi organisaatiokentän toimintalogiikkaa.

Kilpailullisia paineita aiheuttivat myös SKOP ja säästöpankit tehdessään omat strategiset valintansa Suomen Pankin luottoa rajoittavien kiertokirjeiden tulkinnasta. Kuten aiemmin esitettiin, Suomen Pankki ohjeisti yksiselitteisesti rahoituslaitoksia rajoittamaan luotonantoa, ja määräyksen rikkomisesta oli seurauksena sakkokorkoja. SKOP:n ja säästöpankkien strategisena vastauksena ja toimenpiteenä oli tietoisesti jatkaa voimakasta rahoitusta maksamalla sakkokorot. Osuuspankkiryhmä taas pyrki noudattamaan Suomen Pankin ohjeita jarruttamisesta, mikä ennen kriisin puhkeamista lisäsi merkittävästi kilpailullisia paineita varsinkin paikallisella tasolla (paineista, Myllys, 1999).

Voimakkaat kilpailulliset paineet ilmenivät OP-ryhmässä sisäisinä jännitteinä. Eräiden osuuspankkien johtajat ja hallintohenkilöt, osuuspankkien asiakkaat sekä keskusorganisaation toimijat esittivät näkemyksiään strategian tarkastuksesta. Osuuspankkien osalta paineet liittyvät

---

<sup>113</sup> Keskuspankkitasolla tarkasteltuna kilpailullisia paineita OP-ryhmälle tuli erityisesti SKOP:in suunnalta, joka oli 1980-luvun puoleen väliin ollut tasavertainen OKO:n kanssa. Vuosikymmenen puolivälin aikaan SKOP:in liikevaihto kasvoi voimakkaasti ja vuoteen 1989 mennessä se oli kooltaan kaksinkertainen OKO:on verrattuna. Tämä voimakas toiminta vaikutti keskuspankkien välisiin suhteisiin siten, että aiemmin erityisesti regulatiivisiin tahoisiin ryhmät olivat toimineet yhteisrintamassa ja SKOPin voimakas kasvu loi yhteistyöhön jännitteitä.

asiakkaiden menettämiseen kilpailijoille sekä pelkoon julkisesta kuvasta ”*maalaisten pankkina*”. Lisäksi ryhmässä oli havaittavissa voimakkaita sisäisiä paineita siitä, että peruspankki-toiminnan epäiltiin muuttuvan vähemmän kannattavammaksi. Asiakkaiden menettämiseen liittyviä kilpailullisia paineita OP-ryhmä kohtaisi myös suuryrityksiltä, jotka korostivat omissa merkityksensä yritystoiminnan sekä siihen liittyvien rakennejärjestelyjen ohjailussa.

## 7.2. Strategiset toimenpiteet

OP-ryhmän toimijoiden strategiset vastaukset ja niihin liittyneet toimenpiteet osin erosivat ja olivat osin samankaltaisia organisaatiokentän kanssa (toimenpiteistä, Bigelow & Stone, 1995; Chen & MacMillan, 1992; Oliver, 1991). Seuraavassa pyritään kuvaamaan ja selittämään tutkimusongelmaan vastaamiseksi ryhmätasolla toteutettuja strategisia toimenpiteitä.

Yleisellä tasolla voidaan todeta, että enemmistö OP-ryhmän toimijoista noudatti ryhmässä määriteltyä perustehtävää (ts. instituutionalisoituneesta tavasta poikkeavaa toimintaa) ja sen mukaista ryhmän toiminnan tavoitetta tulla johtavaksi vähittäispankkiorganisaatioksi Suomessa. OP-ryhmä ei toisin sanoen lähtenyt mukaan sellaiseen yritysrahoitukseen, jonka tavoitteena olisi ollut luoda ja omistaa yritysryhmää (vrt. Säästöpankit ja Tampella; ks. Skurnik, 2005). OP-ryhmä ei myöskään pyrkinyt voimakkaaseen kansainvälistymiseen, vaikkakin eräisiin ulkomaisiin kaupunkeihin perustettiin edustustoja. OP-ryhmä ei lähtenyt voimakkaasti hyvin riskialttiiseen yritysrahoituksen markkinaosuuskilpailuun. Ryhmän tavoitteena ei ollut finanssitavaratalon rakentaminen heti rahoitusmarkkinoiden vapauduttua. Toisaalta, kuten eräs osuustoiminnallisen arvomaailman hyvin tunteva keskusorganisaation johtaja toteaa organisaatiokentän mielipiteistä OP-ryhmän valittua pidättyväisen strategian:

*”...mut se, että... ottaa linjakseen jatkaa sitä, mitä on aikaisemminkin tehnyt, niin se ei tuntunut [muiden organisaatiokentän toimijoiden näkökulmasta] svengaavalta olenkaan...”*

### 7.2.1. Strategiset toimenpiteet & regulatiivinen ulottuvuus

Vaikka OP-ryhmän ja Suomen Pankin ylimmän johdon välille oli muotoutunut vuosikymmenten aikana poikkeuksellisen toimivat niin viralliset kuin epäviralliset suhteet, tutkimus ei osoita merkkejä OP-ryhmän toimijoiden vaikuttamisesta regulaattorin suuntaan ennen pankkikriisin puhkeamista. Pääasiallisesti osuustoiminnallinen pankkiryhmä noudatti regulaattorin ohjeita hyvinkin uskollisesti (mukautuminen, Oliver, 1991). Esimerkiksi luottoekspansion hulluna vuonna 1988 Suomen Pankki ilmoitti mahdollisista toimenpiteistä rahoitusmarkkinoilla, mikäli reaalityö olisi edelleenkin heikossa tilassa. OP-ryhmä pyrki jalkauttamaan Suomen Pankin ohjeen omaan organisaatioon niin sanotulla *Komin kirjeellä*, jossa vaadittiin jarrutustoimenpiteitä luotonantoon. Ryhmätyönä OKO:ssa valmisteltu kirje piti sisällään yksiselitteisen tulkinnan Suomen Pankin ohjeista. Kyseisessä koko OP-ryhmälle lähetetyssä kirjeessä (3.11.1988) todetaan:

*”...Rahamarkkinarahoituksen saatavuuteen ja korkoon kohdistuvat uhkat ovat niin ilmeiset, että luotonannon kasvua on ryhdyttävä järjestön pankeissa välittömästi jarruttamaan. Ensisijaisesti on pysäytettävä OT-luotoilla tai pankin omalla rahamarkkinavelalla rahoitettavien luottojen kasvu. Tämä koskee erityisesti niitä pankeja, joilla rm-rahoitus edustaa suurta osuutta luotonannon rahoituspohjasta...”*

Muutoinkin regulaattorin ylikuumenneisiin rahoitusmarkkinoihin liittyneitä toimintaohjeita seurattiin OP-ryhmässä tarkasti. Esimerkiksi OKO:n ja OKL:n yhtiökokouksessa tuotiin esiin OP-ryhmän kanta kasvaviin rahoitusriskeihin. Yksiselitteisesti todettiin, että ottolainauksen ylihinnittelusta tulee pidättäytyä, vaikka uhkana olisi markkinaosuuksien menettäminen. Toisin samalla ryhmä esitti vaatimuksia regulatiivisille toimijoille tilanteen selvittämiseksi.

Vasta kun kilpailutilanne oli muuttunut epäterveeksi (ts. itselle hyvin epäedulliseksi), OP-ryhmän toimijat pyrkivät vaikuttamaan regulatiivisiin toimijoihin, kuten Valtion Vakuusrahastoon. OP-ryhmä toi esiin muun muassa kilpailijansa, säästöpankkiryhmän, toimintatapoja liittäen kilpailutilanteeseen (esim. toinen säästöpankin konttori lupasi korkeampaa korkoa

kuin millä toiset myönsivät lainoja asiakkaille). Vaikuttaminen ei kuitenkaan tuolloin tuottanut tulosta<sup>114</sup>, kuten seuraava keskusorganisaation johtaja kuvaus osoittaa:

*”...mä lähetin sitten... Valtion Vakuusrahastoon... omista papereistani löysin, ilmoitus... SSP:n X:n [paikkakunta poistettu] konttori: hae säästöllesi huipputuotto, kiinteä korko 2 vuotta nyt 8,75. Ja sitten toisessa konttorissa tarjottiin luottoa kuudella prosentilla...Mut tämä kaikki kiistettiin...”*

Ennen säästöpankkien jakoa organisaatiokentällä koettiin uhkana Suomen Säästöpankkien siirtyminen valtion pankiksi. Suunnitelmissa näet oli, että sen heikot osat siirretään roska-pankkiin ja niin sanottu terve pankki jää toimijaksi organisaatiokentälle. Terve pankki olisi automaattisesti tullut organisaatiokentän tuloksellisimmaksi toimijaksi regulaattorin toimenpiteiden vuoksi ja vääristänyt välittömästi kilpailutilannetta. Kentän toimijat, erityisesti samassa paikallisessa toimintaympäristössä toimineet osuuspankit, kokivat tilanteen erityisen haasteellisenä.

OP-ryhmä ja muut organisaatiokentän toimijat halusivat säilyttää kilpailuasemaansa ja pyrkivät vaikuttamaan regulatiivisiin toimijoihin sekä suoraan että julkisen mielipiteen ja median kautta (instituutioihin vaikuttamisesta, Lawrence & Suddaby, 2006; Henisz & Zelner, 2005; Lawrence, 2004; Holm, 1995 mediasta, Riviera, 2004; ks. myös Teo *et. al.*, 2003). Tämä huolestuminen näkyi myös mediaan liittyvien vaikutuskanavien hyödyntämisessä, ja OP-ryhmän toimijat kritisoivat vuoden 1993 alussa Suomen Säästöpankin mainontaa. Kuten eräs keskusorganisaation johtaja OP-lehdessä toteaa:

*”Säästöpankin mainossanomassa väitetään korskeasti, että pankin tehokkuus ja toiminnallinen kannattavuus ovat ylivertaisia muihin rahalaitoksiin nähden. Tämä on kohtalaisen huljakkaasti sanottu yritykseltä, johon on tähän mennessä pumpattu yh-*

---

<sup>114</sup> Tosin epävirallisen vaikuttamisen kautta eräät paikallisten osuuspankkien toimitusjohtajat pystyivät vaikuttamaan eräissä muista tapauksissa valtakunnan korkeimpien poliittisten päättäjien mielipiteisiin ryhmän rakenteen tarjoamien kanavien välityksellä.

*teiskunnan tukimarkkoja ylivertainen määrä, eikä loppua tuen tarpeelle ole näköpiirissä.”*

OP-ryhmän intresseissä oli pyrkiä tuomaan regulaattorille perusteita siitä, että säästöpankkien terveen liiketoiminnan myyminen organisaatiokentän ”terveille” toimijoille<sup>115</sup> olisi pitkällä aikavälillä optimaalisin ratkaisu. Median ja julkisen mielipiteen vaikuttamisen lisäksi korostuu myös poliittinen vaikuttaminen (aiheesta, ks. Henisz & Zelner, 2005), johon organisaatiokentän toimijoista erityisesti Kansallis-Osake-Pankki ja OP-ryhmä osallistuivat yhteisten intressien mukaisesti (liittoumista, ks. Dacin *et. al.*, 2007).

Hallituksen pyynnöstä Valtion Vakuusrahasto selvitti erilaisia vaihtoehtoja Suomen säästöpankkien osalta ja päätyi lopulta vaiherikkaiden tapahtumien jälkeen myymään sen liiketoiminnan 5,6 miljardin markan kauppahintaan organisaatiokentän neljälle keskeiselle toimijalle (KOP, OKL:n osoittamat osuuspankit, Postipankki sekä SYP/Unitas). Ennen Valtion Vakuusrahaston sopimuksen syntyä ostajapankit olivat päässeet sopimuksen liiketoiminnan ostosta ja konttoreiden jakamisen perusteista sekä siihen liittyneistä menettelytavoista<sup>116</sup>. Neuvottelujen lopputuloksena 112 osuuspankille siirtyi 246 Suomen Säästöpankin konttorin liiketoiminta. Kilpailuviraston hyväksynnällä pankit sopivat pidättyvänsä määrääjäksi mainonnasta ja markkinointitoimenpiteistä, jotka kohdistuvat muihin pankkeihin siirtyneisiin asiakkaisiin.

Pankkikriisin aikaan Valtion Vakuusrahasto myönsi vaikeuksissa olleille rahoituslaitoksille suoraa pankkitukea. Paineita tuen vastaanottamisesta vastustettiin (ks. Oliver, 1991) voimakkaasti OP-ryhmässä<sup>117</sup>, sillä ryhmän toimijat olivat asutustoimintaan liittyneestä kriittisestä tapahtumasta saakka pyrkinet tietoisesti eroon valtion (omistukseen perustuvasta) määräysvallasta. Eräs keskusorganisaation johtaja kuvaa neuvotteluja Valtion Vakuusrahaston kanssa seuraavasti:

<sup>115</sup> Ks. OP-lehti, 2/1993, 3.

<sup>116</sup> Jako tapahtui syyskuun 1993 alussa siten, että markkinaosuudeltaan alhaisin pankki sai valita ensin kohteen.

<sup>117</sup> Tosin OP-ryhmä otti pääomatukea valtiolta 3,5 miljardia markkaa.



*”...niissä neuvotteluissa, missä mä satuin olemaan VVR:n edustajien kanssa... [ne kysyvät] milloin te lähdette, milloin tulee se [tuki]hakemus... siis tällainen paine oli koko ajan, ei ollut kysymys siitä, että valtion vakuusrahastolta ei haettu avustusta sen takia, että olis epäilty, ettei sitä olis saatu, vaan enempi pelättiin sitä, että sitä on pakko hakea.”*

Valtion myöntämän pankkituen ottaminen vaikkapa vain muutamalle osuuspankille olisi käytännössä tarkoittanut koko osuuspankkiryhmässä itsenäisen päätätävällän menettämistä. Lisäksi yhteisvastuu sitoi käytännössä koko ryhmää, jolloin tuki olisi mitä ilmeisimmin jouduttu maksamaan takaisin koko ryhmän toimesta.

Pääosin suurten osuuspankkien riskipitoisen toiminnan ja yhteisvastuun kautta valittu strateginen vastaus maksoi ryhmälle miljardeja markkoja, mutta ”*kallis itsenäisyys*” katsottiin päätätävällän menettämistä tärkeämmäksi seikaksi. Itsenäisyyden lisäksi toimenpidettä perusteltiin sillä, että yksittäisen osuuspankin päästäminen konkurssiin olisi saattanut viedä uskottavuuden koko OP-ryhmältä.

Strategisten toimenpiteiden yhteydessä on oikeutettua tuoda esille myös regulaattorin toimenpiteet, jotka mahdollistivat OP-ryhmälle paikoin suuriakin toimintavapauksia riskipitoisen liiketoiminnan uudelleenjärjestelyissä<sup>118</sup>. Suuren, 3,5 miljardin markan pääomasijoituksen lisäksi valvontaviranomaiset tekivät poikkeuksellisen joustavia tulkintoja hyväksyessään Osuuspankkien Vakuusrahaston käyttämisen ryhmän riskien tasaajana (yhteisvastuu). Samoin regulatiiviset toimijat sallivat luottotappioiden kirjaamisen takapainotteisesti, mikä vahvisti OP-ryhmän sekä sen asiakkaiden toimintakuntoisuutta. Lisäksi valvontaviranomaiset hyväksyivät hiljaisesti jo ennen yhteenliittymälainsäädäntöä ryhmäkohtaisen vakavaraisuuden, jolloin yksittäiset vaikeuksiin ajautuneet osuuspankit pystyttiin ryhmän tuella ja pieneltä osin valtion pääomasijoituksen<sup>119</sup> avulla pelastamaan.

<sup>118</sup> Aiheesta myös Kuusterä (2002, 282) sekä henkilöstölehdet.

<sup>119</sup> Huomattakoon, että valtion pääomasijoitus levitettiin monille osuuspankeille. Niiden joukossa oli myös sellaisia jotka eivät välttämättä tukea olisi ylipäättään tarvinneet.

Tosin jännitteitä pankkikriisissä ryvettyneiden ja niin sanottujen terveiden, itsenäisten osuuspankkien toimijoiden välillä ilmeni runsaasti liittyen juuri yhteenliittymämalliin. Nämä jännitteet näkyivät myös regulatiivisten toimijoiden suuntaan. Ryhmän sisällä voimistui keskustelu keskusorganisaation roolista pankkikriisissä: miksi keskusorganisaatio ei ollut puuttunut riittävällä voimalla ja riittävän ajoissa ongelmpankkien riskirahoitukseen.

Pääsyiksi nähtiin ryhmärakenne, jossa keskusorganisaatiolla ei ollut laillisia - tai yleensä minkäänlaisia pakottavia - keinoja antaa itsenäisille osuuspankeille määräyksiä (osuustoiminnallisten rahoituslaitosten organisoitumisista; Guinnane, 2001; Guinnane & Henriksen, 1998; Guinnane, 1994). Niitä voitiin antaa ainoastaan siinä vaiheessa, kun itsenäinen osuuspankki oli joutunut Osuuspankkien Vakuusrahaston tuen varaan; toisin sanoen menettänyt itsenäisyytensä. Ainoat tavat pyrkiä vaikuttamaan itsenäisten pankkien liiketoiminnan harjoittamiseen, olivat keskusorganisaation johtajien henkilökohtaiset suhteet ja verkostot, ohjeet sekä neuvonta. Keskusorganisaation roolin selventämiseen liittyi edellä mainittu yhteenliittymämallin rakentaminen, joka edellytti toteutuakseen lainmuutoksen.

#### 7.2.2. Strategiset toimenpiteet & normatiivinen ulottuvuus

*”...Helsingin Sanomien mielellään käyttämä [termi] ’maajussien hitaus’, maajussien hitaus johti siihen, ettei ne[me] kerinneet tähän melskaavaan peliin mukaan.”*

*Keskusorganisaation johtaja*

OP-ryhmä koki paineita organisaatiokentän legitimoitun toimintatavan (legitimiteetistä, ks. Bansal & Clelland, 2004; Suchman, 1995) ja oman osuuspankkiaatteeseen (Spear, 2000) perustuneen toiminnan välisestä normiristiriidasta. Paineet ottaa käyttöön uudenlainen tapa harjoittaa liiketoimintaa osuuspankkien perustehtävän toteuttamiseksi jäivät kuitenkin vähäisiksi, sillä uuden ajattelutavan edustajia oli OP-ryhmässä suhteellisen vähän. Erityisesti korostuu hallintohenkilöiden ”vanhanaikaisuus” keskusteltaessa nuorten leijonien halusta lähteä mukaan ”tekemään rahaa tyhjästä”. Kuten kaksi hallintohenkilöä toteaa:

*” Ne [uuden ajattelutavan edustajat] laskutikusta näki sen, että näin ja näin kun pela-  
taan, niin saadaan näin paljon voittoa, mutta kun siitä laskutikusta ei näkynyt, että  
pystyykö asiakas sen laskun maksamaan...”*

*”...sinne otettiin johtoon sellaisia uuden ajattelutavan ja uuden toimintatavan johtajia  
eli Tikut ja Takut, eli kavereita, joilla oli sen ajan tuottama näkemys asioista, että tä-  
mä bisnes on kovaa peliä, ja mä en osaa sanoa, oliko se jotain amerikkalaistyyppistä  
markkinointia, mutta tuotiin semmonen kova markkinointitoimintatapa sinne, joka oli  
täysin poikkeava... osuuspankkiryhmälle...”*

Varsinkaan paikallisella tasolla ryhmän normeista poikkeamista ei katsottu hyvällä, jolloin ”*entisiä pankinjohtajia*” syntyi OP-ryhmässä. Käytännössä tämä koski tuen piiriin joutuneiden osuuspankkien toimitusjohtajia, jotka joutuivat arviointimenettelyn kohteeksi. Menettelyn perusteella tosin vain 15 johtajaa menetti toimensa ja osa joutui korvausvastuuseen.

Toinen normatiivisiin paineisiin liittyvä strateginen vastaus oli Mekes-kriisi ja sen tuomat opetukset ryhmälle (ks. luku kuusi). Vaikka osuuspankkien ja keskusorganisaatioiden johtoon oli palkattu eräitä uuden ajattelutavan omaavia johtajia, joilla oli liiketaloudellinen koulu-  
tus/ajattelutapa, halu mennä mukaan kasinotalouteen ja jotka eivät täysin ymmärtäneet OP-ryhmän perustehtävää ja hallintojärjestelmää<sup>120</sup>, keskeisinä päätöksentekijöinä OP-ryhmässä oli runsaasti Mekes-kriisin tunteneita ja kokeneita henkilöitä. Näiden henkilöiden panos yhdistettynä osuustoiminnallisen organisaation hitaaseen sekä paikalliseen strategiseen päätöksentekomalliin selittää OP-ryhmän ”jäykkää” toimintaa pankkikriisiin johtaneina vuosina. Kuten eräs paikallisen pankin johtaja kuvaa OP-lehdessä uutta ajattelutapaa ja sen ristiriitaa osuuspankkitoiminnassa:

*”...olemme toteuttaneet vanhanaikaista pankkilinjaa, johon kuuluu aina keskustelu asiakkaan kanssa siitä, pystyykö hän hoitamaan lainansa ...sellaiset nuoret jupit, jot-*

<sup>120</sup> Esimerkiksi haastateltu keskuksen johtaja toteaa eräistä keskukselta työskennelleistä henkilöistä, että ”...ne eivät tajunneet oikein... ne luulivat, että osuuspankit ovat OKO:n renkejä: ne tekevät asennon silloin kuin käsketään”.

*ka kiertävät pankista toiseen kysymässä rahan hintaa, vaikka heillä ei olisi pankissa lainkaan rahaa, harmittavat minua...”*

Mediaan vaikuttamisen osalta todettakoon, että OP-ryhmässä oli 1980-luvun loppupuolella alkanut eräin paikoin ilmetä haluttomuutta tai kykenemättömyyttä vaikuttaa median luomaan kuvaan muun muassa ”*osuustoiminnasta auringonlaskun liikkeenä*”. Tämä siitakin huolimatta, että OP-ryhmä oli menestynyt varsin hyvin 1940-luvulta lähtien sekä ollut yritys kuvatuksissa arvostettu rahoituslaitos. OP-ryhmän kilpailuaseman ja yrityskuvan parantamiseksi pidettiin tärkeinä toimenpiteinä muun muassa aatteellisuuden konkretisoimista omistajajäsenille kilpailukykyisinä hintoina (aatteen ja rahan yhdistämisestä; Nilsson, 1996; Michelsen, 1994; Saxena & Craig, 1990) sekä ryhmän sisäisen tiedottamisen kehittämistä. Kuten keskusorganisaation johtaja OP-lehden pääkirjoituksessaan toteaa:

*”...meidän on entisestään tehostettava sisäistä ja ulkoista tiedotus- ja julkaisutoimintaa. Meidän on itse hankittava paremmat mielipide- ja arvostusasemat.”*

Toisaalta mediaan ja julkiseen mielipiteeseen vaikuttamisen heikkous oli koko organisaatiokentän ongelma, jota ei yksinkertaistetusti todettuna osattu hoitaa rahoitusmarkkinoiden vapautumisen jälkeen. Tämä tuli esiin 1980-luvun lopulla muun muassa siten, että organisaatiokentän toimijat julistivat erinomaisia tuloksiaan ja samanaikaisesti nostivat tuntuvasti eri transaktioihin liittyviä palvelumaksujaan. Vaikka kahlitun rahan aikana institutionalisoitunut pankkitoiminta ja ansaintalogiikka olivat muuttuneet, julkinen mielipide eli suljetun rahan aikaa.

OP-ryhmälle keskeinen haaste oli julkisen mielipiteen käsitys organisaatiokentän toimijoiden samankaltaisuudesta. Erityisesti asiakasnäkökulmasta oli vaikea löytää eroja osuus- ja säästöpankkien toiminnassa. Uudet palvelutkaan eivät välttämättä tuoneet kilpailuetua kilpailijoiden kopioidessa lyhyessä ajassa innovaatiot (toisen toimijan etu, López & Roberts, 2002). Ratkaisuksi esitettiin pitkän aikavälin taloudellisten seikkojen esiintuomisen lisäksi osuuspankkien ”*ihmisläheisen ja yksilöllisen palvelun korostamista*”.

Lisäksi ryhmässä korostettiin eräissä yhteyksissä aiempien vuosikymmenten tapaan pyrkiä myksiä samaistumaan nyky-yhteiskunnan vähäväkisiin sekä myös ei-hyvöosaisiin (vrt. Ward & McKillop, 2005). Samaistumisen lisäksi tätä olisi eräiden toimijoiden mukaan pitänyt tuoda julkisessa mielipiteessä voimakkaammin esille kilpailuedun säilyttämiseksi. Kuten OP-lehdessä kriittisesti esitetään:

*”Valitettavaa on, että nykyään me samaistumme liian voimakkaasti liituroitakansaän, emmekä kuitenkaan sillä alueella oikein menesty. Parasta olisi olla omaleimainen itsemme.”*

Vaikka eräät OP-ryhmän toimijat arastelivat osuustoiminnallisten piirteiden korostamista (legitimiteetti organisaatiokentältä; Zuckerman, 1999), paikallispankkitoimintaan liittyvää toiminnallista ja symbolista asemaa osuuspankit puolustivat näkyvästi. Esimerkiksi eräs liikepankkiryhmittymään kuulunut kilpailija otti käyttöönsä paikkakunnan nimen ryhmänsä tunnuksen eteen, jolloin OP-ryhmä ryhtyi viivytyksettä toimenpiteisiin (pankkitarkastusvirastoon vedoten) paikkakunnan nimen käytön kieltämiseksi.

Keskeinen normeihin ja mediaan vaikuttamiseen liittyvä seikka on myös valtakunnallisen ja paikallisen median uutisoinnin erot pankkikriisiä edeltäneinä aikoina sekä sen jälkeen. Vaikka valtakunnalliset sanomalehdet sekä muu media pyrkivät tarkastelemaan hyvinkin kriittisesti OP-ryhmän ”vanhanaikaista toimintaa”, paikallisella tasolla pankkien ja maakuntalehtien suhde pysyi valtakunnalliseen mediaan verrattuna poikkeuksellisen rauhallisena ja asiallisena. Tähän liittyen korostuu keskeisten paikallisten toimijoiden ja pankkien välinen luottamus sekä siihen liittynyt pitkäaikainen suhde (ks. Normark, 1996), jonka vuoksi myös omistajajäsen ten luottamus oman pankkinsa toimintaan säilyi. Paikallisista mediasuhteista ja niiden merkityksestä osuuspankeille eräs kriisiin ajautuneen pankin hallintohenkilö kertoo:

*”...jos esimerkiksi [paikallinen] media olisi lähtenyt mustamaalaamaan meidän toimintatapoja - me pystyttiin hoitamaan hyvin nämä mediasuhteet - että jos siinä olisi X:n*

*[maakunta poistettu] päälehdet ruvenneet rumpua hakkaamaan ja mollaamaan toimintaa, niin kyllä siinä oli epäluottamus tullu meidän asiakkailta.”*

Selittäjiksi paikallisten verkostojen lisäksi voidaan osoittaa organisaatiokentän yleinen heikko tila. Mikäli muilla toimijoilla ei olisi ollut samaan aikaan suuria ongelmia, olisi osuuspankkien vahinkotapauksia käsitelty todennäköisesti huomattavasti kovemalla kädellä.

Tarkasteltaessa OP-ryhmän poliittisesti väritynyttä pankkitoimintaa normatiivisesta näkökulmasta, osuuspankit nähtiin vielä pankkikriisin aikaan julkisessa mielipiteessä maaseutuväritteisenä ja osin keskustalaisina. Tämä näkyi myös ryhmän toiminnassa 1980-luvun puolivälissä siten, että Keskustapuolue pyrki saamaan ryhmälle keskustalaisen pääjohtajan. Strategisena toimenpiteenä tätä painetta vastaan kymmenen suurimman osuuspankin johtajat vastustivat voimakkaasti poliittisuutta<sup>121</sup> valinnassa, mikä osaltaan johti sitoutumattoman pankkimiehen valintaan. Poliittista värityneisyyttä erityisesti keskusorganisaatioiden hallinnossa pyrittiin tietoisesti välttämään valitsemalla johtohenkilöiksi sitoutumattomia henkilöitä. Taas paikallisella tasolla osa poliitikoista katosi oma-aloitteisesti osuuspankkien hallinnosta pankkikriisin jälkeen. Pankin luottamustoimet kriisiaikana eivät olleet välttämättä poliitikon asemaa legitimoivia tehtäviä.

Organisaatiokentän normeihin vaikuttamisessa OP-ryhmä toimi maltillisesti, ellei peräti huomaamattomasti. Esimerkiksi OKO liittyi Suomen Pankkiyhdistykseen (nykyisin Finanssialan keskusliitto) vasta vuonna 1989 (liittoumista, ks. Greenwood *et. al.*, 2002; Delmas, 2002; Meyer, 1977), johon entuudestaan kuuluivat KOP, SYP, Ålandsbanken Ab sekä Peruspankki Oy. Aiemminkin toki OKO ja OP-ryhmä olivat olleet Suomen Pankkiyhdistyksen tuottamien normatiivisten paineiden kohteena, joskin nyt OKO:lla oli mahdollisuus olla mukana luomassa organisaatiokentän toimintatapoja. Suomen Pankkiyhdistykseen liittymisen pääasiallisia syitä olivat organisaatiokentän päätöksentekoon osallistumisen lisäksi pankkiteknologisten ratkaisujen kehittäminen, Euroopan yhdentymiskehitys sekä kansainvälisen toiminnan lisääntyminen organisaatiokentällä.

---

<sup>121</sup> Lisäksi eräänä OP-ryhmän keskuudessa vastustamista lisäävänä tekijänä poliittisuuden lisäksi oli ehdokkaan säästöpankkitaustaisuus.

Keskusorganisaatioiden toimijoiden rooli korostuu OP-ryhmän normeihin liittyvien strategisten toimenpiteiden valossa. Vaikka OP-ryhmän keskusorganisaatioissa oli eräitä perustehtävästä poikkeamista kannattavia henkilöitä ja osa keskusorganisaation johdosta oli huolissaan paikallisesta rakenteesta sekä siihen liittyvästä kustannustehokkuudesta tai sen puutteesta, pääasiallinen keskusorganisaatioiden toimijoiden enemmistö kannatti varovaisen pidättyväistä linjaa.

Tähän liittyi myös se seikka, että OP-ryhmän keskusorganisaatioiden johtajilla oli ”vanhoillisen” kentän tuki takanaan perustehtävän hoitamisessa. Eräs keskusorganisaation johtaja toteaa silloisista keskusorganisaatioiden strategisista toimenpiteistä ja niiden merkityksestä peruspankkitoimintaan:

*”...jos silloin 80-luvun loppupuolella olis osuuspankkikeskuksesta tullu kirje, että nyt pellit auki, antakaa mennä, niin kyllä he olis lähteneet liikkeelle.”*

Itse asiassa keskusorganisaatiot viestittivät juuri Suomen Pankin ohjeiden mukaisesti osuuspankkeja rauhoittamaan luotonantoon, kuten aiemmin regulatiivisten strategisten toimenpiteiden yhteydessä esitettiin. Kuten eräs keskusorganisaation johtaja toteaa:

*”...me varoitimme siitä, ettei pidä ajaa perälauta auki...”*

Erityisesti Osuuspankkitarkastus toi kuumimpina kasinotalouden vuosina toistuvasti esiin riskienhallinnan merkityksen pankkitoiminnassa institutionaalisista ja kilpailullisista paineista huolimatta. Tarkastusorganisaation tiedotteet sekä toimintaohjeet korostivat vakuuksien merkitystä, yhden asiakkaan liiallisesta luotottamisesta mahdollisesti aiheutuvia riskejä, yritysrahoituksessa yritystutkimuksen sekä lainopillisen osaston merkitystä sekä osuustoiminnan vahvuustekijöiden mukaisesti oman toimialueen ulkopuolelle suuntautuvan luotonannon välttämistä. Kuten OP-lehti teemasta pääkirjoituksessa toteaa:

*”...Oppi hankitaan liian usein kantapäähän kautta... riskinottoon huolimattomasti suhtautuva pankki saattaa kokea lyhytaikaista menestystä suoriteperusteisella kirjanpi-*

*dolla mitattuna. On kuitenkin pidettävä mielessä, että tuotto on lopullinen vasta sitten, kun se on kilahtanut pankin kassaan.”*

Tässä yhteydessä on todettava, että keskusorganisaatioiden mahdollisuudet vaikuttaa itsenäisiin osuuspankkeihin olivat ainoastaan normatiivisia. Ne eivät pystyneet käytännössä millään virallisella tavalla puuttumaan tai estämään paikallisten osuuspankkien valitsemaa toimintatapa-

Rahamarkkinoiden vapautumisen aikaan keskusorganisaatiot pyrkivät tuomaan esiin julkiseen mielipiteeseen vaikuttamisen lisäksi OP-ryhmän toimintaperiaatteita sekä normeja (normeista, ks. McKillop, 2005; Ward & McKillop, 2005; erityisesti osuuspankeissa Guinnane, 2001; Guinnane & Henriksen, 1998). Vaikka kasvuhakuisuus oli julkilausuttu tavoite, korostui ter-  
veiden taloudellisuus- sekä osuustoimintaperiaatteiden noudattaminen. Kentän toimintanormeihin pyrittiin vetoamaan omistajajäsenten merkityksen ja pitkäaikaisen menestymisen korostamisella, joista esimerkkeinä ovat seuraavat keskusorganisaation johtajien OP-lehdissä voimakkaasti esiintuomat teemat:

*”...maksuvalmiuden säilyttäminen on osuuspankin toimintakuntoisuuden tae... olkoon kannattavuuden mittausarvot hetkittäin mitkä tahansa, lasku ylihintaisen rahan käyttämisestä maksaa pitkällä tähtäyksellä pankin oma jäsen... tällöin ei toteudu toiminta-ajatuksen taloudellisuusvaatimus.”*

*”...arkipäivän järjelläkin ymmärtää, ettei luotonanto voi enää kasvaa nykyiseen tah-  
tiin... osuuspankkien kuuluu toiminta-ajatuksensa mukaisesti kantaa vastuuta myös asiakkaidensa taloudesta. Heille pitää suoda mahdollisuus vaurastua, mutta heitä on myös varjeltava ilmeisiltä riskeiltä lisäämällä valistusta ja tarkistamalla luotonanto-  
perusteita...”*



Samaan aatteellisuuskeskusteluun liittyen tuotiin esiin ryhmän suomalaista identiteettiä voimakeijänä sekä kilpailuetua tuovana elementtinä, kuten OP-lehdessä eräs hallintohenkilö kirjoitti:

*”...Osuuspankit ovat vahvalla tavalla rakentaneet suomalaista yhteiskuntaa kaikilla tasoilla ja tunnustavat kiinteän yhteytensä suomalaiseen kulttuuriin... se luo taloudellista ja henkistä voimaa sekä turvallisuutta, jota me suomalaiset tulemme kansakuntana vielä runsaasti tarvitsemaan 1990-luvun tapahtumissa.”*

Osuuspankkien aatteellisuus näkyi kentän toiminnassa voimakkaasti myös kasinotalouden hulluimpina vuosina. Muut organisaatiokentän toimijat pyrkivät vähättelemään aatteellisuutta kiristyneessä 1980-luvun kilpailussa, joskin strategisena toimenpiteenä osuuspankit toivat aatteen esiin vahvuutena. Kuten OP-lehdessä eräs hallintohenkilön toteaa:

*”...etemme ole mistään niin iloisia kuin siitä, että kilpailijat ovat tuota mieltä [että, aatteellisuudella ei ole merkitystä].”*

Toisaalta liikepankkimaisen linjan valinneiden osuuspankkien osalta selittäjänä toimii aatteellisuuden karttaminen. Eräiden suurimpien tappiopankkien keskeiset toimijat esittivät julkisesti muun muassa OP-lehdessä, että vanhassa toiminnassa pitäytyminen ja tarrautuminen oli vaarallista. Kuten eräs osuuspankin johtaja toteaa ryhmän voimakkaasta aatteellisuudesta:

*”...osuuspankit elävät vielä liikaa aatteen maailmassa, jossa ei kehdeta tunnustaa, että pankkitoiminta on liiketoimintaa...”*

Aatteellisuudesta seurannut aatteellisten ja vähemmän aatteellisten osuuspankkitoimijoiden jännite oli myös eräs vastaus normatiivisiin ja kilpailullisiin paineisiin. Tämä jälkikäteen arvioituna positiivinen jännite oli rahamarkkinoiden kuumimpina aikoina pelastamassa OP-ryhmää suuremmilta virheiltilä rahoituksessa. Vaikka osuuspankkien toimihenkilöillä ja johdolla oli OP-ryhmän historiaan verrattuna aiempaa suuremmat luotonmyöntövaltuudet ilman

hallinnon lupaa (vrt. Asutustoiminnan aika), rajoitti hallinnon läsnäolo ”pahimpien kyselijöiden” rahoittamista.

Lisäksi Mekes-kriisin yhteydessä perustettu Yritystutkimusosasto oli mukana osassa rahoituspäätöksiä tuottamassa luottopäätösten perustaksi asiantuntija-arvion hankkeesta, mikä toisaalta hidasti rahoituspäätöksen saantia, mutta saattoi myös johtaa siihen, että suuremmalla riskillä toiminut kilpailija sai asiakkaan itselleen. Kuten erään alueen osuuspankin toimitusjohtaja kuvaa osuuspankin ja säästöpankin toiminnan eroja:

*”...kun sielläkin oli kaksi säästöpankkia ja sitten tuli kaikenlaisia kyselijöitä, oli neuvottelu ja neuvottelun päätteeksi sanoin, että oliko se nyt muutamasta päivästä tai viikosta [kiinni], että mepä tutkitaan asiaan... eihän ne tullutkaan takasin ne pahimmat, ne marssi säästöpankkiin heti perään ja saivat sieltä heti...”*

Hallinnon ja Yritystutkimusosaston tehtävänä ei toki ollut hidastaa päätöksentekoa, vaan varmistaa osuuspankin perustehtävän noudattaminen (ks. Kuusterä, 2002; myös Spear, 2000). Erityisesti Yritystutkimusosaston tavoitteena oli ehkäistä luottotappioiden realisoitumista osuuspankeille, sillä julkisen aineiston mukaan 98 prosenttia OP-ryhmän luottotappioista syntyi juuri yritysrahoituksesta<sup>122</sup>. Ryhmän luottosalkussa yritysrahoituksen osuus oli noin 40 prosenttia<sup>123</sup>.

Normatiivisin paineisiin ja niihin liittyviin strategisiin toimenpiteisiin liittyen tutkimus osoittaa osuuspankkitoiminnan rakenteen tuovan kilpailuetuja paikallisen tiedon hyödyntämisessä (aiheesta, Ward & McKillop; 2005; Guinnane & Henriksen, 1998; Akerlof, 1970), joskin organisaatiokentän toimintalogiikan muututtua niukkuuden jakamisesta lainojen myyntiin paikallisuuden merkitys heikkeni. Ne osuuspankkien toimijat, jotka mukautuivat institutionaalsiin ja kilpailullisiin paineisiin, alkoivat osin lainoittaa oman toimialueensa ulkopuolisia hank-

---

<sup>122</sup> OP-lehti, 8/1990, 5; todettakoon, että poikkeuksellisen korkeaa prosenttilukua ei pystytty varmistamaan muista tutkimusaineistoon kuuluvasta materiaalista.

<sup>123</sup> OP-lehti, 7/1992, 3.

keita. Tämä perustehtävästä poikkeava tapa toimia kasvatti paineisiin mukautuneiden osuuspankkien liiketoiminnallisia riskejä, kuten eräs keskusorganisaation johtaja toteaa:

*”...jos sä lähdet tuntemattomien asiakkaiden kanssa ja pelkästään papereilla vakuuksia arvioimaan, kun sä itse olet X:ssä [paikkakunta poistettu] ja vakuudet on tuolla Y:ssä [paikkakunta poistettu], niin ole siinä viisas sitten...”*

Osuuskassojen organisaatorakenteeseen perustuva sekä Mekes-kriisin jälkeen voimakkaasti legitimoitu vahvasti paikallinen hallintohenkilöstö itsenäisissä pankeissa sekä keskusorganisaatioissa toimi eräänlaisena strategisena muurina kohdattaessa organisaatiokentältä sekä ryhmän sisällä kumpuavia normatiivisia sekä osin kilpailullisia paineita ”uuden uljaan ansaintalogiikan” muodossa. Kuten eräät hallintohenkilöt toteavat:

*”...täällä on hallinnossa sellaisia vanhoja jääriä, niinku meikeläinenkin ja joku muu, niin eihän [me ymmärretty] tällaisista pörssipeleistä [mitään]...”*

*”...on kuitenkin hyvin laaja luottamusjärjestelmä, joka on hidas ja kankea, siis todella ahdistavan hidas ja kankea, mutta se on myöskin estänyt sellasten hyvin nopeesti muuttuvan tekemisen, että ei oo semmosta maksimaalista ahneutta lähdetty toteuttamaan...”*

Nämä median ja organisaatiokentän toimijoiden voimakkaasti kritisoimat ”paikalliset maatalous- ja maaseutumiehet” olivat osuuskuntien toimintaperiaatteiden mukaan toimivissa pankeissa merkittävässä kritisoijan, harkitsijan ja jarruttajan roolissa. Näiden paikallisesti, alueellisesti ja kansallisesti vaikutusvaltaisten henkilöiden toiminnassa oli ”maaseudulle tyypillistä varovaisuutta”, mikä ilmeni paikallisessa toimintakulttuurissa ja näkyi operatiivisessa pankkitoiminnassa. Tämä paikallinen, varovaisuuteen pyrkinyt toimintakulttuuri heijastui myös OP-ryhmän ylimpään päätöksentekoon OKO:n ja OKL:n hallintoneuvostojen kautta, mikä taas heijastui takaisin OP-ryhmän paikalliselle tasolle keskusorganisaatioiden johtokuntien

päätöksenteon kautta (vrt. poliittiset prosessit eri tasoilla, Holm, 1995). Keskeiset hallinto-henkilöt kuvaavat dynamiikkoja kriittisen tapahtuman aikaan seuraavasti:

*”...vielä maatalousmiehet oli enemmistönä... ainakin puheenjohtajistossa, niin kun olin mitä ja minun jälkeen vielä pari kappaletta, niin meillä maatalousihmisillä on semmonen synnynäinen pelko ja vaisto olla varovainen...”*

*”...maamies on aina uskonut peltoon ja metsään ja mitä se kasvaa ja tuottaa ja mikä on semmonen reaalinen kasvu.”*

Toisaalta taas vauhtisokeus oli mahdollista myös paikallisten osuuspankkien hallinnolle. Voimakas kilpailu erityisesti säästöpankkien kanssa sai aikaan ikuisen kasvun harhan, jota eräs hallintohenkilö analysoi:

*”...omaltakin alueelta hävisi sellanen todellisuus kokonaan, vaikka minun, jos kenen olisi pitänyt tietää, minkä kokoinen tää alue on, koska mä tunnen tämän alueen erittäin hyvin... oikeastaan koko pankin toimialue oli hallussa.”*

OP-ryhmän toiminta kokonaisuutena tarkasteltuna poikkesi organisaatiokentän toimintalogiikasta ja myös suuri osa itsenäisten osuuspankkien johdosta toimi organisaatiokentästä poikkeavalla tavalla (Oliver, 1991). Syiksi tähän eroavaan toimintaan voidaan nähdä osuustoimintaperiaatteet, palkitsemisjärjestelmät, johtajien taustat sekä paikallinen kilpailutilanne.

Erot kannustinjärjestelmissä näkyivät erityisesti osuus- ja säästöpankkien toimijoiden välillä, sillä aineiston mukaan säästöpankeissa konttorinjohtajien palkitsemista ja suoriutumista valvottiin muun muassa myyntitavoitteen saavuttamisella. Taas itsenäisen osuuspankin toimitusjohtaja vastasi pankin kokonaistuloksesta sekä samalla liiketoimintaan kohdistuneista riskeistä. Toiminnan oikeellisuuden ja perustehtävän valvomista tekivät osuuspankeissa yhden esmiehen sijaan samanaikaisesti hallitus, hallintoneuvosto, tarkastajat, osuuskunnan kokous ja/tai edustajisto sekä muut merkittävät toimialueen sidosryhmät (edustuksellisuudesta, Corn-

forth, 2004). Kuten eräs toimitusjohtaja ja eräs keskusorganisaation johtaja kuvaavat itseensä kohdistuneita normatiivisia ja osin regulatiivisia paineita:

*”...siihen suhtautuu eri tavalla siihen riskinottoon, toimitusjohtaja vastaa viime kädessä koko omalla omaisuudellaan, ei siinä pääse mihinkään pakoon sitä tilannetta...”*

*”...pankin toimitusjohtajana olin kehittänyt asiakkaiden kanssa semmosen todella hulppean ajatuksen ja minä olin henkilökohtaisesti valmis viemään sen johtokuntaan... mutta se kaatui siihen, kun hallinto koki, että se ei ymmärrä mistä siinä on kysymys. Niin ei voi tehdä sellaista päätöstä, mitä ei ymmärrä... se helvetin hyvä ettei ne tehneet...”*

Itsenäisten osuuspankkien johtajien taustat (koulutuksesta, vrt. Kanter, 1977) selittivät myös osaltaan riskinottoa välttävää toimintatapaa. Ryhmässä oli keskeisissä tehtävissä useita Me-kes-kriisin sekä jo Asutus- ja jälleenrakennustoiminnan aikaan rekrytoituja agrologitaustaisia johtajia. Nämä henkilöt myös muistivat joko omien kokemuksiansa tai ainakin kertomusten kautta 1930-luvun Suomen pankkikriisin, joka muutoin oli kasinotalousajan toimijoille suhteellisen tuntematon.

Historian tunteminen siis kannatti, koska se jälleen kerran toisti itseään. Samaa varovaisuutta ja osuuspankkilaisuutta kenttä odotti myös keskusorganisaatioiden toimijoilta, joista tosin osa työskenteli enemmän liikepankkilaiseen tapaan. Jännitteitä kentän ja keskuksen välillä näkyi rakenteen, taustojen sekä toimintamallien välityksellä, mitä eräs keskusorganisaation toimintaa kritisoinut pöytäkirjamerkintä osoittaa:

*”...ei tule mennä virtausten mukana ja maksaa palkkaa ja etuja pelkän koulunäytön perusteella. Työn ja saavutetut tulokset on oltava mittareina.”*

Osin näihin jännitteisiin liittynyt strateginen vastaus oli pankkikriisin seurauksena tapahtunut OP-ryhmän hajoaminen. Yhteisvastuuseen liittyneiden normiristiriitojen seurauksena 49 itsestä osuuspankkia irtaantui OP-ryhmästä hylättyään yhteenliittymäsopimuksen vuonna 1997. Taustalla oli myös aiemmin mainittujen patoutumien purkautuminen, muun muassa OKO:n rooli sekä rakennekehityksen ”vääränlainen” ohjaaminen.

Yhteenliittymäkeskusteluun liittyen OP-ryhmässä, erityisesti keskusorganisaatioissa, oli alustavasti jo vuonna 1990 aloitettu pohtia uutta, aiempaa toimivampaa ryhmärakennetta. Tämä keskustelunavaus oli herättänyt jo tuolloin kentän moninaiset mielipiteet yhteenliittymästä sekä yleisesti yhteisvastuusta ja sen merkityksestä. Pankkikriisin puhjettua yhteisvastuun tuomat velvoitteet aiheuttivat näätä erityisesti vakavaraisille, OP-ryhmän perustehtävää noudattaneille osuuspankeille, jotka olivat tehneet voitollisia tuloksia myös kriisivuosina ja jotka eivät olleet lähteneet varoituksia noudattaen ylisuurten riskien hankkimiseen. Tähän keskusteluun liittyi kahden yhteenliittymää koskevan uhan mahdollinen realisoituminen myöhemmin.

Ensinnäkin, osa osuuspankeista pelkäsi paikallisen päätöksentekovallan siirtymistä keskusorganisaatioon ja myöhemmin mahdollisesti sellaisille johtajille, jotka eivät tuntisi kenttää ja kentän olosuhteita. Keskusteluissa korostui erityisesti suurelta osin tuhoutuneen säästöpankkiryhmän strategiset toimenpiteet (ks. Kuusterä, 1995), joiden eräänä ulottuvuutena oli ollut juuri vallan keskittäminen.

Toinen yhteenliittymää koskeva uhkakuva oli eräiden paikallisten osuuspankkien esiintuoma pelko tulevaisuudessa mahdollisesti realisoituvista riskeistä, jotka yhteisvastuun kautta tulisivat jälleen kentän maksettavaksi. Näin oli tapahtunut myös 30 vuotta aiemmin Mekes-kriisin yhteydessä. Muiden, erityisesti suurissa kaupungeissa markkinaosuutta kasvattaa haluavien osuuspankkien riskien kattaminen yhteisvastuun kautta ei toisin sanoen vaikuttanut järkevältä omistajalle tulevan arvon maksimoinnilta paikallisen osuuspankkitoiminnan näkökulmasta.

Pankkikriisi sekä lainsäätäjän paineet OP-ryhmän rakenteen uudistamiseen käynnistivät kuitenkin päämäärähakuisen rakenneuudistusproessin<sup>124</sup>. Tämän niin sanotun Rabobankmallin<sup>125</sup> tarkoituksena oli lisätä vakavaraisten, hyvin menestyneiden sekä itsenäisten osuuspankkien valtaa, tuoda joustoa vakavaraisuusmäärittelyyn, säilyttää paikallisuus sekä paikallinen organisoitumismuoto ja samalla antaa työkaluja tulevana keskusyhteisönä toimivalle OPK-Osuuskunnalle (OKL) puuttua havaittuihin epäkohtiin valvonnan kautta (erityisesti vakavaraisuus, maksuvalmius, asiakasriskit). Yhteenliittymään kuuluvat pankit olisivat siis yhteisvastuussa toistensa sitoumuksista niin laissa, pankkien säännöissä kuin yhtiöjärjestyksessä määritellyillä tavoilla ja keskusorganisaatiolla olisi oikeus ja velvollisuus valvoa yhteisesti sovitusta toimintamallista poikkeavia pankkeja. Lisäksi muutoksessa oli myös kilpailuoikeudellinen sekä vakavaraisuuteen liittyvä ulottuvuus, eli mallin hyväksymisen jälkeen OP-ryhmää käsiteltäisiin yhtenä kokonaisuutena lainsäätäjän näkökulmasta. Ryhmässä käynnistettiin laaja yhteenliittymää koskeva käsittely niin kentän, lainsäätäjän kuin muiden merkittävien toimijoiden kanssa.

Ehdotus ei ryhmän sisällä kuitenkaan ottanut suoraan tuulta purjeisiin, sillä tuoreessa muistissa olivat Suomen Säästöpankki Oy:öön liittyneiden pankkien kohtalo sekä yhteisiin vakuuksiin ja tappiontakauksiin liittyneet kysymykset. OP-ryhmä pyrki tiedotuksen sekä keskeisten toimijoiden kautta tuomaan esiin kriittisille johtajille ja hallintohenkilöille järjestön dynamiikkojen ja jännitteiden merkitystä osuuspankkitoiminnassa, yhteisvastuun historiallista merkitystä sekä viranomaisilta tullutta painetta kehittää organisaatioita. Kuten eräät keskusorganisaation johtajat OP-lehdessä kirjoittavat:

*”...Koko pankkiryhmämme historian ajan sisäiset jännitteet ovat olleet taustalla, kun strategioita on laadittu. Eri lähtökohdista syntyneet näkemykset ovat luoneet pohjan yhteisille linjauksille, joiden ansiosta olemme nyt maamme johtava vähittäispankkiryhmä. Varsin onnistuneesti olemme pystyneet kääntämään ulospäin heikkoudelta näyttävän tekijän sisäiseksi vahvuudeksi.”*

---

<sup>124</sup> Tarkasti ottaen rakenne muuttui ainoastaan Osuuspankkikeskuksessa.

<sup>125</sup> Ko. mallista oli ryhmässä kirjoitettu jo huomattavan aikaisin, esim. Osuuspankkilehti, 1980/4.

*”Prosessiin on liittynyt ongelmia. On koettu, että informaatio ei kulje tarpeeksi ja että jotkut ajavat toisia tavoitteita kuin sanovat ajavansa. Tällainen epäluulo on inhimillistä, mutta valitettavan paljon sitä on esiintynyt. Kun keskustelua on käyty jo vuosia, on kulunut aikaa ja energiaa, jonka olisi voinut suunnata muualle.”*

Edelliseen liittyen eräät osuuspankit perustivat kapinaliikkeen<sup>126</sup>, joka ajoi näkemystä siitä, että itsenäiset osuuspankit eivät halua antaa nykyistä enempää päätösvaltaa ryhmän keskusorganisaation toimijoille ja itsenäiset osuuspankit eivät hyväksy rajatonta yhteisvastuuta. Lisäksi korostui kapinaliikkeeseen kuuluneiden perustehtävänsä hyvin hoitaneiden pankkien toimijoiden tyytymättömyys rahoittaa muiden epäonnistuneita liiketoimia sekä vieroksuva suhtautuminen ”Helsingin herroihin”. Tapahtumat kärjistyivät vuoden 1996 aikana saaden aikaan runsaasti mielipiteenvaihtoa ryhmässä. Tätä kärjistymistä eräs osuuspankin johtaja kuvaa seuraavasti:

*”...sitten kaikki tämä vastakkainasettelu Helsingin Herrat, maakunta vedetään siihen mukaan ja kaikki uhkakuvat maalaillaan... se on kaiken loppu, ja minusta tunnelma näissä kansankokouksissa oli hyvin sama kuin uskonnollisissa kokouksissa, eihän siellä enää oo mitään tehtävissä...”*

Taas eräs Paikallisosuuspankkiryhmään kuulujan pankinjohtaja kuvaa osapuolten välisiä jännitteitä, näkemyseroja sekä senhetkisiä tuntemuksia:

*”...meitähän 100 ensin siinä osuuskuntakokouksessa vastusti [yhteenliittymää], mutta niistä runsas puolet... tosiaan ei ollu mejän [Paikallisosuuspankkien] jäseniä, sillon ei ollu vielä liittoakaan, mut se oli niin armotonta se uhkailu ja kiristys [OP-ryhmän toimesta], että yksinkertaisesti puolella petti hermot. Ne ei uskaltanu lähteä, kun ne pelkäs, että tässä [Paikallisosuuspankkiryhmään siirtymisessä] menee pää, kunnia ja maine... ne vaan tuota... teki toisen päätöksen kuin aatteellisesti ajattelivat...”*

---

<sup>126</sup> Ryhmästä eronneet toimijat kuvaavat itseään termillä ”kapinaliike”, joten sitä voidaan käyttää myös tässä työssä.



Osuuspankkien johtajat ja hallintohenkilöt kävivät aihepiiristä voimakasta, myös hyvin tunnepitoista keskustelua jopa eduskuntatasolla, joskin asemien muodostumisen jälkeen kompromissille ei ollut mahdollisuutta. Kuten eräs prosessissa mukana ollut toimitusjohtaja kertoo:

*”... N.N:n [nimi poistettu] kanssa neuvottelimme tästä irtautumisesta ravintola Storyvillessä viimeisenä yönä [ennen lopullista päätöstä] nolla neljään asti. Viimesenä paukautin kaljamukin pöytään ja sanoin, että sinun kanssa ei neuvottele pirukaan...”*

Osuuspankkien keskusliiton ylimääräisessä edustajakokouksessa vuoden 1997 tammikuussa 189 osuuspankkia (1201 ääntä) kannatti yhteenliittymän perustamista ja sitä taas vastusti 98 osuuspankkia (259 ääntä). Varsinainen päätös yhteenliittymään menemisestä tehtiin kuitenkin jokaisessa itsenäisessä osuuspankissa, ja 249 osuuspankkia päätti liittyä perustettuun osuuskuntaan (OPK) ja 49 teki päinvastaisen päätöksen (toisistaan poikkeavat tavat vastata paineisiin; mm. Bigelow & Stone, 1995; Slack & Hinings, 1994). OP-ryhmän johtajat kokivat jakautumisen ikävänä, joskin liiketoiminnan kehittämisen kannalta tyydyttävänä ratkaisuna. Kilpailijat näet hyötyivät esiinnouksesta erimielisyydestä, varsinkin median tuotua molempien osapuolten esittämiä jännitteitä esiin. Eräs toimitusjohtaja ja hallintohenkilö toteavat uudesta tilanteesta:

*”...Osuuspankkiryhmän sisälle syntyneet haavat pitää nyt hoitaa alta pois, ja sitten keskittyä yhtenäiseen ryhmän pankkitoiminnan kehittämiseen. Aikalisällä ei olisi saatu enää mitään aikaiseksi, koska juoksuhaudat ovat olemassa ja niihin näyttävät näillä näkymin jotkut myös jäävän.”*

*”Pitää kuitenkin muistaa, että voimavarat on nyt kohdistettava ensisijaisesti pankkitoiminnan harjoittamiseen ja kehittämiseen. Sisäiseen selvittelyyn ei tule enää käyttää enempää resursseja kuin on ehdottoman välttämätöntä.”*

Ryhmän hajoamisen jälkeen OP-ryhmässä saivat erityistä merkitystä taloudellisten tekijöiden lisäksi osuustoiminnallisen organisaation erityispiirteet ja rakenne yhteisvastuun nimissä. OP-

ryhmä palasi toisin sanoen Hattulan Lehijärvelle (vrt. Alanen, 1964) ja perustajansa Gebhardin syntysanoihin.

*”Osuustoimintajärjestö liittää ensin yksilöt toisiinsa paikkakunnittain. Sitten täytyy paikallisosuuskuntien voidakseen menestyä luoda koko maata käsittäviä tiiviitä keskusliikkeitä, jotka vuorostaan voimakkaina taloudellisina laitoksina vaikuttavat takaisin paikallisosuuskuntiin.”*

### *7.2.3. Strategiset toimenpiteet & jäljittelevä ulottuvuus*

Jäljitteleviin organisaatiokentältä tulleisiin institutionaalisiin ja kilpailullisiin paineisiin OP-ryhmä vastasi yksinkertaistettuna joko jäljittelemällä tai vastustamalla niitä.

#### *Jäljittelevät toimenpiteet*

Organisaatiokentän muututtua kilpailulle avoimeksi ja aiempaa vähemmän säädellyksi, OP-ryhmä pyrki jäljittelemään yrityskuvassaan ajan henkeä perustellen tätä asiakkaille annettavalla paremmalla palvelulla. Tästä jäljittelystä eräs keskusorganisaation johtaja toteaa vuosikertomuksessa:

*”...toimintaympäristön muutokset edellyttävät pankin niin sisäisen kuin ulkoisenkin yrityskuvan muuttamista kilpailuhenkiseksi.”*

OKO:n listautuminen pörssiin toimi eräänä esimerkkinä kilpailullisista sekä jäljittelevistä paineista. Pääosin osuuspankkien - ja pieneltä osin Suomen valtion - omistama keskuspankki päätettiin viedä pörssiin vuonna 1989. Tätä strategisesti merkittävää toimenpidettä perusteltiin normaalilla liikepankin kehityksellä, sillä rahoitusmarkkinoiden murroksessa oman pääomanehtoinen rahoitus katsottiin aiempaa merkittävämmäksi tekijäksi organisaatiokentällä. Samoin esiin nostettiin vakavaraisuuteen liittyvät seikat kansainvälistyvällä toimialalla, ja

OKO:n muuttamisella pörssiyhtiöksi pyrittiin parantamaan luottokelpoisuutta kansainvälisillä raha- ja pääomamarkkinoilla. Lisäksi OP-ryhmä katsoi pörssiinmenolla pystyvän varautumaan paremmin organisaatiokentän muutospaineisiin (paineista, Besanko *et. al.*, 2007; Porter, 1985; Tolbert & Zucker, 1983), joiden oletettiin liikepankkien osalta tarkoittavan aktiivisempaa osakeantipolitiikkaa. Tällöin toisin sanoen korostui OP-ryhmän toimijoiden halu tehdä OKO:sta täysiverinen liikepankki. Yksityiskohtana voidaan todeta liikepankkimaisuuden korostuminen OKO:n ensimmäistä yhtiökokousta kuvaavassa artikkelissa:

*”Nuoret sijoittajat toivat perinteisesti herrojen kansoittamaan tilaisuuteen monta uudenmallista puvunleikkausta ja pari minihamettakin. Juppilook ei vetäytynyt häveliäästi takariville, vaan istuutui heti toimivan johdon taakse kokousta seuraamaan.”*

Kansainvälistymisen osalta osuuspankkiryhmän todettiin julkisesti olevan kilpailijoitaan hitaampi ja vanhanaikaisempi, joskin OP-ryhmä perusti edustustoja (mm. Lontooseen, New Yorkiin, Pietariin), tytäryhtiöitä (Caymansaarille<sup>127</sup> ja Luxemburgiin) sekä tytäryhtiön (Tukholmaan). Näiden yksikköjen perustamista seurattiin pöytäkirjamerkintöihin perustuen huomattavan tarkasti erityisesti OKO:n johtokunnassa.

Syitä ulkomaisten toimipisteiden perustamiselle olivat liiketaloudellisten seikkojen lisäksi kansainvälistyvän pankkiryhmän imagonrakennus, kilpailullinen ulottuvuus sekä uusien markkinoiden etsiminen nykyisten markkina-alueiden ulkopuolelta. Lisäksi merkittävä vaikutus oli myös kilpailevilla pankkiryhmillä, sillä OKO:n ollessa altavastaaajana OP-ryhmässä tehtiin voimakasta vertailua muihin kotimaisen organisaatiokentän kansainvälistyneisiin toimijoihin. Esimerkiksi Moskovan edustuston perustamisen yhteydessä vertailtiin suomalaisen organisaatiokentän toimijoita, jolloin kilpailullisten seikkojen lisäksi tutkittiin ja vertailtiin KOP:n, SYP:n ja SKOP:in edustustoja ja näiden toimijoiden edelläkävijyyttä (jäljittelystä, Haunschild & Miner, 1997; Haveman, 1993).

---

<sup>127</sup> Taas eksoottiselta kuulostavaa Caymansaarten tytäryhtiötä, jota kylläkin hoidettiin kokonaan Helsingistä, perusteltiin myös kilpailullisilla syillä, sillä ko. organisaatio pystyi järjestämään OKO:n ja osuuspankkien yritysasiakkaille rahoitusta hinnalla, joka ei pidä sisällään ulkomaisten rahoituslaitosten välillisiä kustannuksia.

Jäljittelevään ulottuvuuteen liittyvien strategisten toimenpiteiden osalta korostuu myös OP-ryhmän oma strategia - olla johtava vähittäispankki Suomessa vuosikymmenen loppuun mennessä - ja sen vertailu kansainvälisiin toimijoihin. Valittua strategiaa vertailtiin silloiseen maailman kannattavimpaan pankkiin, Banco Popular Espanoliin. Vertailu perustui ko. pankin tuloksen lisäksi siihen, että sen rakenne, asiakaskunta ja tapa toimia olivat hyvin samanlainen kuin OP-ryhmällä.

Jäljittelyä tapahtui myös kotimaisella organisaatiokentällä, kun liikepankkeja jäljitteleviä toimintamalleja haettiin OKO:n menemisellä Aleksille, Helsingin Aleksanterinkadulle. Aleksin maine ”*Suomen Wall Streetinä*” houkutteli OKO:n avaamaan konttorin SKOP:in, KOP:n sekä SYP:in pääkonttoreiden viereen. Osuuspankkiryhmän Aleksin valtaus oli osuuspankin suurimpia ja historian kautta merkityksellisimpiä toimia kilpailijoiden jäljittelemiseksi. Kuten henkilöstölehdessä julistettiin:

*”Tullessaan tasavallan keskeisimmälle pankkikadulle OKO ei tule huonoon seuraan, vaan itse asiassa sille luonnolliseen ja hedelmälliseen ympäristöön...”*

Täysin uusi, huippumoderniksi kuvattu OKO-Aleksin organisaatio perustettiin osin OP-ryhmän sisäisten ja osin ulkoisten rekrytointien voimin, ja tälle uudelle, OP-ryhmän perustetavästä poikkeavalle organisaatiolle oli tyypillistä 80-lukulainen henki, nuorekkuus (mm. vanhin henkilö 43-vuotias) ja halu tehdä voittoa. OP-lehti toteaa:

*”OKO-Aleksista on... tarkoitus tehdä OKO:n lippulaiva, jonka tehtävänä on lopullisesti tehdä osuuspankkitoiminnasta city-kelpoista.”*

Samoin pankin toimintalogiikka poikkesi paikallisten, maakunnissa sijaitsevien osuuspankkien toimintalogiikasta siinä, että organisaatio pyrki saamaan asiakkaikseen hyvätuloisia yksityishenkilöitä sekä vakavaraisia ja kannattavia olemassa olevia yrityksiä.

Tämä halu nostaa OP-ryhmä ripeästi kollegiaalisesta imagosta epäonnistui, ja median ihailemia ja yleisesti menestyneiksi tulkittuja organisaatioita jäljitellyt toiminta katsottiin ongelmalliseksi. Pankkikriisin puhjettua ryhmässä järjesteltiin uudelleen pääkaupunkiseudun kriisiytynyttä osuuspankkitoimintaa<sup>128</sup> (mm. Osuuspankki yhteistuki, Talousosuuspankki, Suur-Helsingin Osuuspankki yhdistettiin OKOpankiksi) liiketoimintaympäristöön sopivammaksi kokonaisuudeksi niin organisatorisesti kuin toimihenkilöiden osalta.

#### *Jäljittelevien paineiden vastustaminen*

Paineiden vastustamiseen liittyen korostuu erityisesti OP-ryhmän paikallisen tason toimijoiden haluttomuus jäljitellä organisaatiokentän menestyneitä toimijoita. Tätä muiden toimijoiden tavasta poikkeavaa toimintaa perusteltiin osaamispuutteella (investointipankkinäkökulmasta), osuuspankkitoiminnan arvoilla sekä monivaiheisella historialla. Erityisesti ryhmän keskeisten toimijoiden muistissa oli Mekes-kriisi esimerkkinä vieraalle toimialalle laajentumisen riskeistä. Samoin hallinnon merkitys korostui perustehtävässä pysymisessä. Osuuspankkitoimintaan ja hallintoon liittynyt ”*talonpoikaisuus ja maalaisjärki*” johtivat muita organisaatiokentän toimijoita varovaisempaan ja harkitsevaisempaan asiakkaiden rahoittamiseen. Kuten eräät toimitusjohtajat ja hallintohenkilö asian ilmaisevat:

*”...monessa pankissa tuli [hallinnon maallikkojäseniltä] ihan sopivaa varottelua, että onkohan tämä kuitenkaan niin kova tämä maan eteenpäin meno...”*

*”...minä sanoin asiakkaalle aina, että tyhjästä ei voi syntyä mitään... kun ne sanoivat, että sijoitetaan, niin minä sanoin, että pelkään kuule puhua tästä, minä en oo nähnyt, että tyhjästä mitään syntyis...”*

*”...ei paperia paikasta toiseen siirtämällä, ei sillä voi ptkällä tähtäimellä [rikastua], se ei voi niin toimia, täytyy tehdä rehellisempää työtä...”*

---

<sup>128</sup> Varsinkin OKO-Aleksi aiheutti erittäin suuret tappiot OKO:lle kuten myös Tukholman tytäryhtiö.

Tosin eri puolilla OP-ryhmää hallinto sekä osuuspankkien johto esittivät kysymyksiä kilpailijoiden strategioihin liittyvistä uhkakuvista ja oman ryhmän strategian ajanmukaisuudesta ja sopivuudesta. Erään toimitusjohtajan sanoin:

*”...vuosittain joudutaan toteamaan, että kilpailija kasvaa, valtaa markkinoita, niin siinä saattaa loppua usko siihen, että me ollaan oikeassa ja kilpailijat väärässä... ruvetaan epäilemään, siellä rupeaa löytymään pikkuhiljaa sekä johdosta isolla egolla varustettuja kunnianhimoisia henkilöitä että hallinnosta henkilöitä, jotka kyseenalais-tavat ne toimintatavat...”*

#### 7.2.4. Strategiset toimenpiteet & kilpailullinen ulottuvuus

Verrattuna aiemmin tarkasteltuihin kriittisiin tapauksiin, kilpailulliseen ulottuvuuteen liittyvät strategiset toimenpiteet korostuivat merkittävästi rahoitusmarkkinoiden säätelyn vapauduttua.

Kenties keskeisin seikka tarkasteltaessa organisaatiokentän kilpailullisia paineita ja OP-ryhmän toimintaperiaatteita, on OP-ryhmän asiakasrakenne (ks. Kulha, 1996). Johtavan vähittäispankkistrategian valinta johti - osin onnekaasti - myös siihen, että OP-ryhmän asiakkaat olivat verkkaisempia<sup>129</sup>, ja avautuneiden markkinoiden tarjoamien uusien tuotteiden ja palveluiden myynti ei ollut nopeasti toteutettavissa. Osuuspankkien toiminnan korostunut paikallinen ja keskeisten toimijoiden varovaisen harkitseva luonne sitoi strategisesti pankkeja omaan toimialueeseensa ja myös OKO:a velvoitettiin toimimaan samalla tapaa.

Samoin asiakasrakenteeseen sekä paikallispankkimaiseen toimintatapaan liittyy se, että maaseudulla - tai ylipäättään kasvukeskusten ulkopuolella - paikallisesti toimineiden yritysasiakkaiden luottojen kysyntä ei kasvanut edes kuumimpien kasinotalousvuosien aikaan merkittävästi. Tämä selittyy pitkälti sillä, että yritysstrategiansa paikalliseksi rajanneiden osuuspankkien asiakkaiden oli vaikea toteuttaa kasvustrategiaa alueella, joka ei kasvanut. Lisäksi edelli-

---

<sup>129</sup> Ks. Kulha, 1996

sessä korostuu kasvukeskusten ulkopuolella toimineiden yritysten varovaisempi tapa toimia. Siis myös osuuspankkien yritysasiakaskunta toimi harkitsevasti osuuspankkien pohtiessaan päätöstään laajentaa omaa toiminta-alueitaan. Kuten eräs toimitusjohtaja toteaa:

*”...hitauskin voi olla joskus viisautta ja [paikalliset yritykset] eivät olleet ainakaan kovin herkkänä lähtemään ainakaan muille markkinoille sitä kasvua etsimään, vaan pitäytyivät siinä kotimarkkinassaan...”*

Asiakasrakenteen lisäksi merkittävässä roolissa toimivat omistajajäsenten siteet osuuskuntaa ja/tai osuuskunnan paikallista toimintaa kohtaan varsinkin pienemmillä paikkakunnilla. Eriyisesti osuuskunta-aate (Spear, 2000) ja sitä edustaneet hallintohenkilöt olivat selittäjä sille, että omistajajäsenet eivät toimineet ainoastaan lyhyen aikavälin taloudellisten vaikuttimien ohjaamana. Esimerkkeinä nousevat esiin tilanteet, joissa kilpailijat maksoivat talletuksista suurempaa korkoa, mutta omistajajäsenet eivät kuitenkaan vaihtaneet rahoituslaitosta. Toisaalta taas kriittisesti tarkasteltuna on todettava, että mikäli suurella ryhmällä asiakkaita ei ollut merkittäviä pääomia, ei myöskään talletuskorkojen suuruudella ollut asiakkaan näkökulmasta merkitystä.

Osuuspankeissa ja keskusorganisaatioissa oli rahoitusmarkkinoiden vapauduttua johtavassa asemassa henkilöitä, joiden muistissa oli OP-ryhmän omassa historiassa tapahtuneita aiempia epäonnistumisia. Nämä kokemukset hillitsivät lähtöä riskialttiiseen pankkitoimintaan. OP-ryhmä oli jo 1930-luvulla joutunut taloudelliseen kriisiin kultafrangilainojen osalta (ks. Hyvönen, 1945) ja taas Mekes kriittisenä tapauksena oli opettanut osaamisen puutteen ja liiallisen riskinoton merkityksen keskeisille ryhmän päätöksentekijöille. Opetusten lisäksi Yritystutkimusosaston rooli oli kasvanut Mekes-kriisin jälkeen ja 1960-luvun lopun opetukset näkyivät vielä OP-ryhmän operatiivisissa toimintakäytänteissä sekä toiminnassa. Paikallisten osuuspankkien toimijat eivät pystyneet myöntämään rahaa lainanhakijoille yhtä nopeasti ilman taustojen selvittämistä kuin kilpailijat, mikä kuumimpaan aikaan johti kärsimättömämpien asiakkaiden siirtymiseen kilpailijalle.

Toisaalta tähän prosessiin sisältyi myös merkittävä rakenteellinen heikkous<sup>130</sup>. Kentän toimijoiden näkökulmasta voidaan esittää tapauksia, joissa OKO ja OPR rahoittivat takauksen antaneen osuuspankin asiakasta ilman riittävää yritystutkimusta. Osuuspankki saattoi siis olettaa rahoitettavan kohteen luottokelpoisuuden olevan kunnossa keskusorganisaation sen tutkittua, vaikka näin ei välttämättä ollut. Osuuspankin takauksen saaneelle keskusorganisaation yksikölle taas rahoitus oli käytännössä riskitön<sup>131</sup>. Lisäksi eräät perustehtävästä poikenneet pankit käyttivät hyväkseen ryhmävastuuta (*moral hazard*, ks. Laine, 1995, 102 - 104) olettaen keskinäisen vakuutusyhtiön kattavan 60 prosenttia mahdollisista luottotappioista. Tämän lisäksi ajan henki oli ”hurmosmainen”, jolloin toimijoiden päätöksissä ei välttämättä korostunut analyttisyys (vrt. Jussila, 2007).

Vaikka ryhmärakenne tuotti edellä mainitunkaltaisia aukkoja toimijoille, taas valuuttaluottojen osalta rakenne toimi ennaltaehkäisijänä. Eräs tekijä organisaatiokenttää keskimääräistä vähäisempään valuuttaluottoon on löydettävissä toimintojen keskittämistä seuranneesta rahoitusprosessin hidastumisesta. Valuuttaluotot ja siihen liittyvät prosessit oli sijoitettu ryhmässä OKO:on, mikä hidasti paikallisten osuuspankkien valuuttaluottojen välittämistä. Itse asiassa vain muutama osuuspankki hyödynsi itsenäisesti kansainvälisiä rahoitusmarkkinoita. Toisaalta niissä pankeissa, joissa yritysten valuuttaluottoon oli lähdetty kilpailullisista sekä paikallisten yrittäjien<sup>132</sup> paineista, seuraukset olivat vakavia. Kuten eräs osuuspankin toimitusjohtaja kuvaa aikaa:

*”...me oltiin tehty virhe siinä, että me paljon luototettiin valuuttaluotoilla, ja kun valuuttaluottojen arvo muuttui huomattavasti ja yhtä aikaa kiinteistöjen arvot puolittui niissä hallikiinteistöissä, mitkä oli vakuutena, niin saattoi olla, että vanhan miljoonan vakuus...rakennettu lähes täysarvoon...niin lopputulos olikin sitten se, että se halli oli*

<sup>130</sup> Rakenteellisen heikkouden lisäksi tähän sisältyy myös vahvuus. Säästöpankit joutuivat maksamaan yritystutkimuksesta aina päivän hinnan (vrt. Kuusterä, 1995). OP-ryhmässä taas yritystutkimus oli osuuspankeille ”maksuton” Osuuspankkien keskinäisen vakuutusyhtiön maksaessa kulut.

<sup>131</sup> Katso myös Kuusterän (2002, 47) 1990-luvun alkuun liittynyt keskustelu ns. Moral Hazard -tyyppisestä toimintamahdollisuudesta. Todettakoon, että tämän tutkimuksen fokuksessa ei ole keskusorganisaation toiminnan yksityiskohtainen selittäminen, joten työssä ei oteta kantaa myöskään OKO:n tai OPR:n rahoitukseen liittyviin motiiveihin.

<sup>132</sup> Markkinasidonnaisen koron ollessa Suomessa suurempi kuin valuuttaluoton koron, yrittäjien oli loogista – tosin erittäin riskialtista - ottaa valuuttaluottoja.



*puolen miljoonan arvoinen realisoitaessa ja valuuttaluotto korkoineen oli puolitoista miljoonaa...”*

Kilpailun kiristyttyä äärimmilleen osa osuuspankkien johtoon ja hallintoon kuuluvista henkilöistä totesi järkevämmäksi jäädä kilpailun ulkopuolelle (organisaatiokentän institutionalisointuneesta tavasta poikkeaminen; Oliver, 1991). Tätä strategista toimenpidettä perusteltiin sillä, että ennen toimintamallien muuttamista täytyy strategia muuttua - eikä päinvastoin (strategian synnystä, Mintzberg & Waters, 1985). Kuten eräs hallintohenkilö kuvaa tätä melko epäliiketaloudellista asennetta:

*”...mutta sitten kun heistä [paikallinen säästöpankki] tuli maakuntapankki, niin kyllä me katottiin täällä, että me ei voida lähteä mukaan tähän kilpailuun, tästä on luovuttava.”*

Toisaalta on huomattava, että esimerkiksi kasvukeskuksissa ja myös eräillä pienemmillä paikkakunnilla kilpailulliset paineet olivat erityisen voimakkaita ja osuuspankkien oli lähdettävä mukaan organisaatiokentällä vallinneeseen kilpailuun. Kilpailuun lähtemistä perusteltiin markkinaosuuden säilyttämällä sekä kilpailijoiden hyvillä taloudellisilla tuloksilla. Erityisesti säästöpankkien voimakas kasvuhakuinen strategia nähtiin ylivoimaiseksi. Kuten eräs kilpailuun lähtenyt toimitusjohtaja kuvaa aikaa:

*”...kilpailutilanne oli kyllä suorastaan pirullinen... niillä [säästöpankeilla] näytti olevan riskinkantokykyä aivan kuinka paljon hyvänsä ja rahaa löytyi... siitä huolimatta olis pitänyt pitää pää kylmänä, mutta en minä tehnyt sitä, eikä kauheen moni muukaan...”*

Osuus- ja liikepankkeja ei myöskään helpottanut voimakkaimmilla kasvualueilla vallinnut säästöpankkien keskinäinen verinen kilpailu. Kova kilpailu toisin sanoen toteutui kasvukeskuksissa, joissa myös liike- ja säästöpankit kärsivät suurimmat tappionsa.

Pankkikriisin puhjettua organisaatiokentän toimijat kohtasivat miljardien luottotappiot. Osuuspankkien kilpailijat tekivät osin strategisista, osin lainsäädännöllisistä syistä luottotappiokirjauksia etupainotteisesti. Tämä etupainotteisuus aiheutti ongelmia kilpailijoiden lisäksi myös näiden asiakkaalle, joita toimenpiteen johdosta haettiin aiempaa nopeammin ja tehokkaammin konkurssiin. Esimerkiksi säästöpankkien osalta Valtion Vakuusrahaston vaatimuksen johdosta kirjaukset tehtiin varsin etupainotteisesti, josta eräs keskusorganisaation johtaja toteaa:

*”...moni [asiakkaan] konkurssi olisi estetty [säästöpankkiryhmässä] hieman pidemmällä ajalla...”*

Paikallisten osuuspankkien varovainen harkitsevaisuus, regulaattorin hyväksymä toimintamalli sekä luottotappiokirjausten takapainotteisuus toivat OP-ryhmälle kilpailuetua. Tällaista kärsivällistä menettelyä ilmeni varsinkin osuustoiminnallisia arvoja sekä perustehtävää korostaneissa osuuspankeissa, jolloin paikalliset pankit korostetusti pyrkivät parantamaan paikallisen toimintaympäristön elinkelpoisuutta. Erään hallintohenkilön mukaan:

*”...tulkittiin, että jos on vähänkin mahdollisuuksia... ei kiirehditty realisoimaan... se paikallisuus on pikkusen inhimillisempi ote kuin ne on näitä oman paikkakunnan yrittäjiä, kuin jos asiaa Helsingistä katsoo...”*

Kilpailullisten toimenpiteiden yhteydessä paikallisesta toimintaympäristöstä huolehtiminen näkyi muun muassa pienteollisuuden toimitilojen ostamisena pankille. Kuten eräs toimitusjohtaja toteaa:

*”...niin meilläkin oli viisi-kuusi hallia omistuksessa ja kymmenkunta omakotitaloa, minä niitä sitten kuljin vahtimassa lämmityksiä... X:n [paikkakunta poistettu] osuuspankki osti...[myös] semmosen keskiraskaan metalliteollisuuden kaikki koneet ja kalustotkin...”*

Kriisin paljastuttua syksyllä 1991 myös OP-ryhmä tiesi odottavansa runsaasti luottotappioita. Organisaatiokentän kilpailijat alkoivat voimakkaasti saneerata toimintojaan muun muassa lopettamalla konttoreita. OP-ryhmä valitsi strategiseksi toimenpiteekseen kilpailijoista poiketen hyökkäyksen<sup>133</sup>, joka selittyi paljolti ryhmärakenteella.

Ne osuuspankit, joilla oli runsaasti konttoreita, tekivät erittäin hyvää tulosta. Kriisissä olleiden osuuspankkien osalta voidaan taas havaita konttoreita olleen vähän. Näin ollen voimakas saneeraus OP-ryhmässä olisi ollut liiketoiminnallisesti tarkasteltuna järjetön vaihtoehto<sup>134</sup>. Tämän vuoksi varsinkin terveiden osuuspankkien kannatti käyttää kilpailutilanteessa voimansa uusien asiakkaiden hankkimiseen ja keskittyä perustehtävänsä määrittelemään toimintaan. Kuten eräs osuuspankin johtoon kuulunut henkilö esittää:

*”...mä jättäydyin muun muassa kunnallispolitiikasta pois virallisesti sen takia, koska mä tajusin, että minua, koko miestä, tarvittiin tässä pankin päivittäisessä operatiivisessa hoidossa... silloin meillä oli iskun paikka, kun kilpailijat kaatuivat ympäriltä...”*

Tämä edellä esitetty OP-ryhmän tavoite pyrkiä kannattavuudeltaan, yrityskvaltaan ja markkina-asemaltaan ”vuosikymmenen [1990-luku] loppuun mennessä johtavaksi vähittäispankkisi toimi- tai markkina-alueellaan” oli merkittävä. Se poikkesi organisaatiokentän voimakkaaseen saneeraukseen perustuneesta toimintalogiikasta niin jäljittelevien kuin kilpailullisten paineiden osalta (aiheesta, ks. Ahmadjian & Robinson, 2001). OP-ryhmän suhteellinen kilpailuasema organisaatiokentällä toisin sanoen parani merkittävästi strategian sopiessa toimintaympäristön esittämiin haasteisiin ja liiketoimintastrategian erottuessa kilpailijoiden käyttämistä strategioista. Esimerkiksi kriisivuonna 1991 osuuspankit saivat 60 000 uutta asiakasta. Tosin todettakoon, että asiakkaiden syyt vaihtaa pankkeja olivat tuohon aikaan todennäköisesti edellä kuvattuja moninaisempia. Samassa yhteydessä on syytä tuoda esiin kriittisesti, että

<sup>133</sup> Huomioitakoon, että ”hyökkäyksestä” voidaan kriittiseen sävyyn todeta sen olleen absoluuttisesti tarkasteltuna melko nimellistä OP-ryhmän kuolinkamppailun yhteydessä.

<sup>134</sup> Tosin OP-ryhmä myöhemmin saneerasi verkostoaan, joskin irtisanomisten yleistettyä (ts. saaneen legitimoitun aseman organisaatiokentällä) OP-ryhmä saattoi käyttää hyväkseen sitä, että muutkin olivat aiemmin jo näin tehneet (ks. Ahmadjian & Robinson, 2001)

valtaosa suurista osuuspankeista oli kriisissä joutuen saneeraamaan liiketoimintaansa voimakkaasti.

Kilpailullisiin strategisiin toimenpiteisiin liittyi merkittävästi myös Suomen valtion haltuun joutuneen Säästöpankkien Keskus-Osake-Pankin osakkeiden tarjoaminen OP-ryhmälle. Markkinaosuuden kannalta houkuttelevasta tarjouksesta kieltäydyttiin, sillä OP-ryhmän tekemien selvitysten mukaan ostotarjouksen jättämistä tarjotuista osakkeista ei katsottu liiketaloudellisesti kannattavimmaksi ratkaisuksi. Toisaalta samanaikaisesti OKO ilmoitti Suomen Pankille, että se oli kiinnostunut jatkamaan neuvotteluja SKOP:in terveiden osien omistusjärjestelyistä.

Liiketoimintakauppa neljän organisaatiokentän toimijan kanssa solmittiinkin myöhemmin vuonna 1993. Tosin, vaikka liiketoiminnan osto paransi OP-ryhmän kilpailuasemaa organisaatiokentällä, säästöpankkien myynti oli raskas tapahtumasarja myös osuuspankkien näkökulmasta. Kauppa johti samalla lopullisesti paikallispankkien yhteistyön loppumiseen ja kilpailukentän dynamiikkojen uudelleenmuotoutumiseen. Kuten eräs keskusorganisaation johtaja kuvaa tilannetta OP-lehdessä:

*”Minulle säästöpankit olivat lähes 30 vuotta läheinen yhteistyökumppani ennen kaikkea kilpailussa liikepankkien hegemoniaa vastaan...kilpailu ei suinkaan pääty, vaan jatkuu muiden pankkien kesken...”*

Taas toisaalta paikallisella tasolla oli havaittavissa jännitteitä itsenäisten säästöpankkien osalta. Suomen Säästöpankin ulkopuolelle jääneet säästöpankit pystyivät paikallisten osuuspankkien näkökulmasta saamaan hyötyä yhteiskunnan tuesta myös markkinoinnillisesti sekä kilpailijoita alhaisempien vakuusrahastojen kannatusmaksujen välityksellä (0,15 % taseesta; osuuspankilla 0,50 % taseesta).

Suomen Säästöpankin liiketoiminnan osto muutti OP-ryhmän strategista asemaa organisaatiokentällä. Lähes 100-vuotisen historiansa aikana ryhmä oli toiminut haastajana, jonka asema

oli nyt omien sekä kilpailijoiden strategisten toimenpiteiden myötä vaihtunut yksityisasiakkaiden osalta markkinajohtajaksi. Siis haastajasta oli tullut haastettu. Yksityisasiakkaissa pääkilpailijaksi mainittiin Postipankki ja yritysrahoituksessa liikepankit. Kilpailullisen näkökulman lisäksi korostettiin edelleen osuuspankin perustehtävään liittyvää toimialueen hyvinvoinnista huolehtimista (vrt. Nilsson, 1996). Kuten eräs keskusorganisaation johtaja OP-lehdessä kuvaa:

*”Markkinajohtajuuden lisäksi veloitteemme on osaltamme aktiivisesti huolehtia myös alueiden ja paikkakuntien kehittämisestä. Vastuamme on siten lisääntynyt huomattavasti. Myös EU-ratkaisun toteutuminen korostaa alueiden ja maakuntien merkitystä.”*

Organisaatiokenttä kuitenkin muotoutui uudelleen jälleen vuonna 1995 KOP:n ja SYP:n yhdistymisen jälkeen. OP-ryhmästä tuli jälleen haastaja, kun Meritasta otti roolin johtavana vähittäispankkina. Markkinatilanteen ja kilpailullisten paineiden kiristyttyä, OP-ryhmä joutui strategiavalinnan eteen muiden pankkiryhmien edelleen rationalisoidessa toimintojaan. Kukurakenteen osalta OP-ryhmän oli oltava vähintään kilpailijoidensa tasoa (ts. tarve saneerata), joskin ryhmän strategia sekä alueellinen organisaatorakenne asettivat tehtävälle haasteita: miten pyrkiä säilyttämään legitiimi asema tavallisen ihmisen, maanviljelijän ja pk-yritysten palvelutehtävää hoitavana pankkina ja samalla suorittaa rationalisoimistoimenpiteitä.

Rationalisoimistoimenpiteistä todettakoon OP-ryhmän vähentäneen henkilöstöä vuodesta 1990 (12 799 hlöä) vuoden 1996 loppuun mennessä 2812 henkilöllä ja konttoreita vuoden 1990 tasosta (1155 kpl) vuoden 1996 loppuun mennessä 263 kappaletta. Itsenäisten osuuspankkien määrä taas rahoitusmarkkinoiden vapautuessa vuonna 1983 oli 371 kappaletta ja pankkikriisin päättyessä (ennen ryhmän jakautumista) määrä oli vähentynyt 298 osuuskuntaan.

Viimeisenä kilpailullisena toimenpiteenä esiin nousee yhteenliittymämallin luomisprosessin, jota on kuvattu sekä selitetty aiemmin tässä tutkimuksessa. Paikallisten terveiden pankkien toimintamahdollisuuksien lisäämisen sekä keskusorganisaation valvontaoikeuden lisäksi tällä

pyrittiin parantamaan OP-ryhmän kilpailuasetelmaa organisaatiokentällä. Yhteenliittymämallin luomisella OP-ryhmällä oli mahdollisuus saada pienen sekä suuren pankin edut samalla kertaa. Tämän kilpailijat havaitsivat nopeasti. Ne pyrkivät hankaloittamaan yhteenliittymälain valmistelua muun muassa vaikuttamalla eri ministeriöihin sekä rahoitustarkastukseen esittämällä väitteitä yhteenliittymälainsäädännön suosivan yhtä organisaatiokentän toimijaa. Strategisena toimenpiteenä OP-ryhmä kuitenkin esitti mallin olevan hyväksytty jo EU:ssa, jolloin kilpailijoiden argumentit sivuutettiin.

## 8. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä väitöstutkimuksessa on selvitetty kolmen kriittisen tapauksen kautta sitä, *miten pankkisektorilla toimivien asiakasomisteisten osuuskuntien johtajat ja hallintohenkilöt vastaavat institutionaalisiin sekä kilpailullisiin paineisiin ja pyrkivät vaikuttamaan organisaatiokenttäänsä instituutioihin organisaationsa kilpailuaseman parantamiseksi?* Tutkimuksen tarkastelujakso kokonaisuudessaan sijoittui vuosille 1939 – 2005 ja kohdeorganisaatioksi valittiin OP-ryhmä.

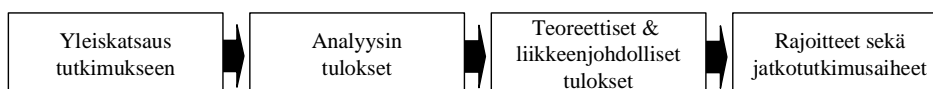
Tutkimuksen pääongelma esitettiin kysymyksen muodossa seuraavasti:

*Miten asiakasomisteisten osuuskuntien johtajat ja hallintohenkilöt vastaavat institutionaalisiin sekä kilpailullisiin paineisiin ja pyrkivät vaikuttamaan organisaatiokenttäänsä instituutioihin organisaationsa kilpailuaseman parantamiseksi pankkisektorilla?*

Tutkimuksen pääongelmaan haettiin vastausta selvittämällä vastauksia neljään alakysymykseen:

- 1. Millaisia ovat olleet keskeisimmät kriittiset ajanjaksot kohdeorganisaation historiassa?*
- 2. Millaisia institutionaalisia ja kilpailullisia paineita aineistosta käy ilmi keskeisten kriittisten ajanjaksojen aikana?*
- 3. Millaisia strategioita kohdeorganisaation johto sekä hallintohenkilöt ovat toteuttaneet institutionaalisten ja kilpailullisten paineiden puristuksessa?*
- 4. Miten kohdeorganisaation johto ja hallintohenkilöt ovat pyrkineet vaikuttamaan instituutioihin parantaakseen organisaationsa kilpailuasemaa organisaatiokentällä?*

Tutkimustulosten esittely on jaettu neljään osaan (kuva 11).



Kuva 11. Yhteenveto ja johtopäätökset -kappaleen rakenne

Yhteenveto ja johtopäätökset -luku alkaa yleiskatsauksella tutkimukseen, josta siirrytään tarkastelemaan analyysin tuloksia. Tämän jälkeen luvussa 8.3 vastataan pääongelmaan; toisin sanoen esitetään työn teoreettiset tulokset sekä liikkeenjohdollinen kontribuutio. Tosin huomattakoon, että analyysin tulokset ovat osin päällekkäisiä teoreettisten tulosten kanssa. Jaotellua kahteen kategoriaan perustellaan sillä, että laajan ja monipuolisen historiallisen aineiston abstrahointi analyysin tuloksina ennen tutkimuksen tieteellisen kontribuution esittämistä tuo tutkimuksen johtopäätökset analyttisemmin esille. Lopuksi esitetään tutkimuksen rajoitteet sekä tutkimusprosessin aikana ilmenneet jatkotutkimustarpeet.

### 8.1. Yleiskatsaus tutkimukseen

Tutkimuksen aluksi esiteltiin johdannossa väitöstyön keskeiset tavoitteet sekä väite, jota työn aikana analysoitiin perusteellisesti tutkimuskysymysten valossa työn rajaukset huomioiden. Samalla nostettiin esiin tutkimuksen merkittävyys sekä tarpeellisuus niin akateemisesta kuin liikkeenjohdollisesta näkökulmasta aiemman kirjallisuuden - tai osin sen puutteen - perusteella. Johdanto-kappaleen kirjallisuuskatsauksessa esiteltiin tutkimuksen kannalta eräitä keskeisiä aiempaan tutkimukseen liittyviä töitä suomalaisesta pankkikontekstista, institutionaalista organisaatioteoriasta, samankaltaistavista institutionaalista paineista, instituutioihin vaikuttamisesta sekä osuustoiminnan liiketaloustieteellisestä tutkimuksesta. Keskeisten käsitteiden määrittelyn sekä rajausten kautta selvennettiin kuvaa työn sijoittumisesta institutionaalisen organisaatioteorian keskusteluun.



Tutkimuksen toinen luku oli kirjallisuuskatsaus institutionaalisen organisaatiotutkimukseen. Koska työn eräänä tavoitteena oli vastata aiemmissa tutkimuksissa esitettyihin haasteisiin yhdistää institutionaalista sekä kilpailullista näkökulmaa laaja-alaisesti (mm. Kuisma, 2004; Laurila & Lilja, 2002; Deephouse, 1999), kirjallisuuskatsauksessa tutustuttiin yleisesti talous-, valtio- ja yhteiskuntatieteiden institutionalismikeskusteluihin sekä niiden kehitykseen. Teoreettisessa tarkastelussa painotettiin toimijoiden aktiivista roolia erityisesti instituutioiden ylläpitämisessä ja niihin vaikuttamisessa (ks. Lawrence & Suddaby, 2006; Lawrence, 1999). Koska kyseessä on liiketaloustieteellinen, johtamisen ja organisaatioiden alaan liittyvä väitöskirja, tarkastelussa keskityttiin organisaatioteoreettiseen institutionalismikeskusteluun.

Osuustoimintaa käsitellyt luku kolme toi esiin aiempaa akateemista keskustelua osuustoiminnasta ja kuvasi sen marginaalista roolia tutkimuskentässä. Tarkastelu rajattiin pääosin asiakasomisteisiin osuuskuntiin liittyviin näkökulmiin (ks. Kuusterä, 2002; Seppelin, 2000; Hyvönen, 1945). Aiemman kirjallisuuden pohjalta kuvattiin sijoittajaomisteisten organisaatioiden ja osuuskuntien keskeisiä eroja sekä yhtäläisyyksiä ja tuotiin osuuskuntiin kohdistetun kritiikin lisäksi esiin aihepiirin tutkimuksissa (mm. McKillop, 2005; Guinnane, 2001, Guinnane & Henriksen, 1998; Guinnane, 1994) esitettyjä näkemyksiä asiakasomisteisen osuuspankin liiketoiminnan erityispiirteistä.

Luku neljä käsitteli laadullisia tutkimusmenetelmiä organisaatiotutkimuksessa erityisesti historian tutkimuksen valossa sekä väitöstyössä käytettyä monipuolista ja runsasta aineistoa. Tutkimuksessa käytettävä aineisto koostui 57 haastattelusta, toimialan ja kontekstin ymmärtämiseen liittyvästä akateemisesta ja ei-akateemisesta materiaalista sekä organisaation toimintaa kuvaavasta kirjallisesta materiaalista. Viimeksi mainitut koostuivat julkisista institutionaalisista lähteistä (mm. henkilöstölehdistä, vuosikertomuksista, lainsäädännöstä, pankkeihin kohdistuneista regulatiivisista asiakirjoista), salaisista institutionaalisista lähteistä (sisäisiä dokumentteja, pöytäkirjoja ja niiden liitteitä [esim. Osuuspankkitarkastuksen neuvottelupäivien pöytäkirjat]), julkisista henkilökohtaisista lähteistä (avoimet kirjeet) sekä eräiden tapausten osalta salaisista henkilökohtaisista lähteistä (henkilökohtaiset kirjeet).

Väitöstyön empiirinen osa keskittyi kuvaamaan ja selittämään kolmea kriittistä tapahtumaa, niihin liittyviä institutionaalisia sekä kilpailullisia paineita, paineisiin vastaamiseen liittyviä strategisia vastauksia sekä toimenpiteitä, joilla osuuspankkien toimijat ovat pyrkineet vaikuttamaan instituutioihin oman kilpailuasemansa parantamiseksi. Kolmen laajasti kuvatun tapahtuksen valintaa perusteltiin sillä, että tarkasteltaessa aineistoa pitkäaikaisena tutkimuksena, se mahdollisti yhtä tapausta monipuolisemman sekä luotettavamman tulkinnan pääongelmaan vastaamiseksi.

## **8.2. Analyysin tulosten keskeisimmät löydökset**

Tämän väitöstutkimuksen neljä keskeisintä löydöstä on esitetty 1) kuvaamalla suomalaisen osuustoiminnallisen pankin kolmea kriittisintä tapausta, 2) hahmottamalla valituista kriittisistä tapauksista institutionaalisia sekä kilpailullisia paineita, 3) esittämällä kohdeorganisaation toimijoiden strategisia vastauksia institutionaalisin ja kilpailullisiin paineisiin sekä 4) kuvaamalla ja selittämällä OP-ryhmän toimijoiden vaikuttamista instituutioihin organisaationsa kilpailuasemansa parantamiseksi. Seuraavat neljä lukua siis vastaavat alaongelmiin, jonka jälkeen syvennytään teoreettisiin tuloksiin.

### *8.2.1. Kriittiset tapaukset heijastavat yhteiskunnan muutosta*

Aineiston perusteella hahmotettiin OP-ryhmän kannalta kriittiset tapahtumat, joilla ymmärretään tässä väitöstutkimuksessa organisaation toiminnan kannalta keskeisiä tapahtumia organisaation toimijoiden näkökulmasta. Näiden tapahtumien oli liityttävä kohdeorganisaation toimintaan, ne saattoivat olla luonteeltaan joko negatiivisia (olemassaoloa uhkaava kriisi) tai positiivisia (poikkeuksellisen menestyksenä ajanjakso) ja tapahtumien tuli olla ajallisesti toisistaan erotettavissa. Lisäksi keskeistä oli haastateltavan omakohtainen kokemus tapahtuneesta sekä se, että tapahtumasta oli saatavilla riittävästi lähdeaineistoksi kelvollista materiaalia (ks.

Gilbert & Morris, 1995). Tapauksista valittiin kolme, jotka analysoitiin edellä luonnosteltujen tutkimusongelmien mukaisesti.

Ensimmäinen kriittinen tapaus kohdeorganisaatiossa liittyi *Asutustoiminnan* ajanjaksoon vuosina 1939 – 1953. Osuuskassat osallistuivat merkittävästi asutus- ja jälleenrakennustoiminnan rahoittamiseen. Osuuskassajärjestö onnistui tänä kriittisenä ajanjaksona saamaan hoidettavakseen valtaosan jälleenrakennuslainoista, rintamalta palanneiden miesten rintamamieslainoista sekä menetettyjen alueiden siirtolaislainoista. Selittäessä osuuskassajärjestön kasvua asutus- ja jälleenrakennustoiminnan aikana, tutkimus nostaa keskeisimmäksi syyksi osuuskassojen kyvyn sekä halun hoitaa valtion varoista välitettäviä lainoja paikallisesti haasteellisissa olosuhteissa. Tästä strategisesta valinnasta sekä siihen liittyneistä institutionaalisista sekä kilpailullisista ulottuvuuksista käynnistyi osuuskassajärjestön voimakas kasvu. Samoin ajanjakso institutionaalisine ja kilpailullisine paineineen, strategisine vastauksineen sekä instituutioihin vaikuttamisine kilpailuaseman parantamiseksi oli osuuskassajärjestön yksi merkittävimmistä askeleista kohti täysimittaista rahoitustoimintaa.

Toisen kriittisen tapauksen, *Mekes-kriisin (1960 - 1971)*, taustalla oli ajatus muodostaa pienteollisuuden markkinointiyhteistyöverkosto siten, että pienet, pääosin pääkaupunkiseudun ulkopuolella toimineet metallialan pk-yritykset olisivat voineet yhdistää voimansa ja päästä muun muassa idänkaupan tarjoamista mahdollisuuksista osallisiksi. Aikakaudelle oli tyypillistä suuret yhteiskunnalliset muutokset, osuuskassajärjestön halu laajentaa toimintaansa uusiin asiakasryhmiin, poliittinen värittyneisyys sekä poikkeuksellisen kireät rahamarkkinat. Näiden muutosten sekä riskipitoisten rahoituspäätösten vaikutuksesta OKO osuuskassajärjestön keskuspankkina ajautui taloudelliseen kriisiin.

Mekes-kriisi vauhditti osuuskassojen entistä tiiviimpää yhteistyötä yritysryhmänä, joka koostui paikallisista verkostoista sekä omistajien ohjauksessa olevasta keskusorganisaatiosta. Leimaa-antavaa oli myös strategisten suunnittelujärjestelmien ottaminen ryhmän päätöksenteon apuvälineeksi. Samoin Mekes-kriisin jälkeen ryhmätasolla tiedostettiin aiempaa laajemmin liiketoiminnallisten riskien merkitys sekä omistajaohjaukseen liittyen pohdittiin kentän johta-

jien, hallintohenkilöiden sekä keskusorganisaation toimijoiden valtasuhteita. Osuuskassajärjestö alkoi elää suurten organisaatioiden kaltaista elämää. Tätä korosti symbolisesti myös kymmenvuotisen lainsäädäntöprosessin päätyminen, jonka myötä osuuskassajärjestöstä tuli osuuspankkiryhmä vuonna 1970.

Kolmantena kriittisenä tapauksena tutkittiin *pankkikriisiä OP-ryhmän näkökulmasta (1983 - 1997)*. Keskeisessä asemassa tapauksessa olivat muun muassa pankkitoiminnan säätelyn purku ja sitä seurannut voimakas kilpailu markkinaosuuksista, pankkilainsäädännön uudistamisprosessit, pankkiteknologian kehittyminen sekä Suomen elinkeinoelämän voimakas kansainvälistyminen. Talouden ylikuumentua totaalisesti tapahtui romahdus, jota seurasi pankkien asiakkaiden toimintaedellytysten dramaattinen heikentyminen.

Taantumana syiksi on tutkimuksessa esitetty kotimaisten seikkojen osalta korkeaa kustannus- ja markkinakorkotasoa suhteessa kilpailijamaihin sekä työttömyyden lisääntymistä ja kotitalouksien tulonmuodostuksen heikkenemistä sekä ulkomaisten tekijöiden osalta muun muassa Neuvostoliiton kanssa käydyn kaupan romahtamista ja yleistä taantumaa länsimarkkinoilla. Sisäisinä syinä OP-ryhmässä olivat peruspankkitoiminnasta poikkeaminen, osuustoiminnallisen arvopohjan unohtaminen, ylisuuri ja hallitsematon kasvu kilpailun vapauduttua, tasarakenteen vinoutuminen, johdon heikko valvonta, pankin riskinkantokykyyn nähden ylisuuret sitoumukset, trendiajattelu, sopulikäyttäytyminen, riskienhallinta- sekä ohjausjärjestelmien kehittymättömyys ja osin laiton toiminta.

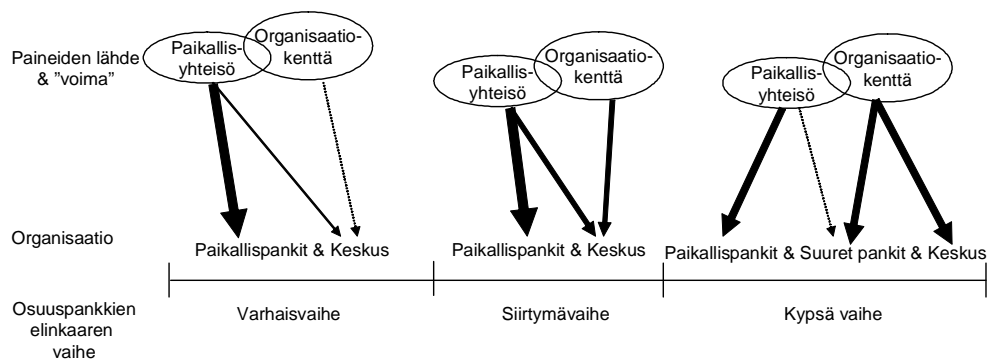
Yleisesti yhteiskunnan muutosvaiheisiin sijoittuneista kriittisistä tapauksista voidaan OP-ryhmän näkökulmasta todeta eräänlainen paradoksaalisuus. Vaikka organisaatio ja sen toimijat joutuivat taistelemaan erittäin voimakkaasti olemassaolostaan kriittisinä aikakausina monin eri keinoin, kriiseistä selviäminen on tuonut osuuspankkien liiketoimintaan hyviä käytänteitä. Esimerkiksi Mekes-kriisistä selviäminen selkeytti ryhmärakennetta sekä valta-asemia ja toi strategiseen johtamiseen mukaan liiketaloudelliset suunnittelujärjestelmät - yhtenä ensimmäisistä organisaatiokentän toimijoista Suomessa. Pankkikriisistä selviäminen taas nosti esiin yhteisvastuun ja osuustoiminnan merkityksen asiakasomisteisten osuuskuntien liiketoimin-

nassa sekä pakotti OP-ryhmän toimijat keskittymään aiempaa voimakkaammin kannattavuuteen, maksuvalmiuteen sekä vakavaraisuuteen liittyviin kysymyksiin.

### 8.2.2. Elinkaaren vaihe asiakasomisteisen osuuskunnan kohtaamien paineiden selittäjänä

Tutkimuksessa tarkasteltiin toiseen alaongelmaan vastaamiseksi suomalaisen asiakasomisteisen osuuskunnan merkittävien toimijoiden kokemia paineita organisaation historian varrelta. Paineiden tarkastelu jaetaan seuraavassa osuustoiminnalliseen elinkaaritarkasteluun perustuen varhais-, siirtymä- ja kypsään vaiheeseen (ks. Goddard & Wilson, 2005; Sibbald *et. al.*, 2002; Ferguson & McKillop, 1997).

Elinkaarimallin hyödyntämisen tavoitteena on tuoda analyttisesti esille eri aikoina eri paineiden lähteet sekä voimat. Toisena tavoitteena on osoittaa kansainvälisiin osuuskuntiin kehitetyn elinkaarimallin soveltuminen myös suomalaisen asiakasomisteisen osuus(pankki)toiminnan analysointiin.



Kuva 12. Elinkaaren vaihe ja osuuskuntien kohtaamat paineet

Kuvassa 12 on erilaisilla nuolilla kuvattu paineiden voimakkuutta, joita paikalliset osuuskunnat sekä keskusorganisaatio ovat kohdanneet. Mitä paksumpi nuoli, sitä voimakkaampia ovat olleet toimijoiden kokemat paineet.

#### *Varhaisvaihe*

Varhaisvaiheessa (huolimatta siitä, että kohdeorganisaatio oli perustettu 1902) tutkimuksen kohteena olleet osuuskassat olivat toiminnan volyymlta sekä kooltaan suhteellisen pieniä, eikä aineistossa ilmennyt merkittävästi regulatiivisia paineita lainsäätäjän suunnalta. Osuuspankkitoimintaa säätelevää lainsäädäntöä ei itse asiassa ollut olemassa ja keskusorganisaation laillinen asema organisaatiokentästä poiketen oli osakeyhtiö. Tosin osuustoiminnallinen ryhmittymä ja sen toimijat eivät toimineet vailla regulatiivisia paineita, sillä sääteletalous piti pääomaliikkeet niin Suomessa kuin kansainvälisesti viranomaisen käsissä. Käytännössä pääomista oli jatkuvaa puutetta Suomen Pankin osallistuessa rahoitusmarkkinoiden säätelyyn. Kaikki organisaatiokentän toimijat olivat toisin sanoen voimakkaasti riippuvaisia resursseista.

Varhaisvaiheen normatiivisten paineiden osalta tutkimus osoittaa löydöksenä ensinnäkin sen, että organisaatiokentän luomat paineet osuuskassajärjestön toimijoille eivät olleet merkittäviä. Tätä voidaan selittää osaltaan sillä, että varhaisvaiheessa olevan osuuskunnan resurssit, niin aineelliset kuin aineettomat, olivat vähäisiä. Osuuskunnilla ei ollut runsaasti koulutettua henkilökuntaa, vaan toimintaa harjoitettiin enemmän aatteen pohjalta oman päätyön ohella. Samoin asiaa voidaan selittää sillä, että organisaatiokentän muut toimijat, julkinen mielipide sekä kansallinen media (varsinkaan valtakunnan tasolla) eivät kiinnittäneet heikompiosaisen yhteiskuntaluokan parissa operoivaan organisaatioryhmään merkittävää huomiota. Löydös tutkimuksessa ovat paikalliset normatiiviset paineet. Osin aateperustasta ja osin paikallisyhteisöstä nousevat normit saivat kohdeorganisaation toimimaan vastoin organisaatiokentän hyväksymää sekä taloudellis-rationaalista ”järkevää” toimintalogiikkaa. Tämä näkyi muun muassa varattoman, ammattitaidottoman sekä vähän arvostetun karjalaisväestön rahoittamisessa. Osuuskuntien rakenteeseen kytkeytyviä normatiivisia paineita tuli myös merkittävilta poliittisilta toimijoilta, jotka vaikuttivat osuuskuntien hallinnossa.

Kulttuuris-kognitiivisen näkemyksen valossa tutkimus osoittaa osuuskuntien varhaisvaiheen osalta, että osuuskuntien johtajat ja hallintohenkilöt eivät kokeneet kohtaavansa institutionaalisia kulttuuriskognitiivisia paineita organisaatiokentän muiden toimijoiden suunnasta. Paineita jäljittelyyn aiheuttivat pääasiassa ne paikallisyhteisöt, joissa osuuskunnat toimivat.

Kilpailullisia paineita suomalaisten osuuskuntien toimijat olisivat voineet kohdata paikallisella tasolla erityisesti säästöpankkiryhmältä, mitä ei merkittävässä määrin tapahtunut. Säästöpankkiryhmä oli vanhempi, suurempi sekä profiloitunut maaseudun parempiosaisiin, jolloin asiakkaiden erilaisuus sekä historia toimivat selittäjinä kilpailullisten paineiden vähäisyydelle.

#### *Siirtymävaihe*

Siirtymävaiheessa regulatiiviset paineet olivat edelleen vähäisiä, sillä osuuspankkeihin liittyvää lainsäädäntöä oltiin vasta suunnittelemassa. Näin ollen regulatiivisten paineiden puuttessa (lukuun ottamatta rahoitusalaan kohdistunutta säätelyä ja pääomapulaa) osuuspankkien toimijat pystyivät operoimaan kilpailijoitaan joustavammin ja riskialttiimmin organisaatiokentällä. Tämä ”vapaus” lainsäädännöllisistä paineista päättyi vasta osuuspankkilain säätämisen yhteydessä, jolloin lainsäädännölliset paineet alkoivat vaikuttaa aiempaa voimakkaammin osuuspankkien toimintakäytäntöihin. Toisaalta taas pankkien ollessa vahvasti alisteisia Suomen Pankkiin, pystyi keskuspankki keskeisten vaikuttajiensa välityksellä tuottamaan normatiivisia paineita varsinaista pankkilainsäädäntöä vailla oleviin osuuskuntiin.

Mielenkiintoinen havainto normatiivisten paineiden yhteydessä saadaan tarkasteltaessa OP-ryhmää kokonaisuutena. Paikallisella tasolla toimineet osuuskuntien johtajat ja hallintohenkilöt eivät kokeneet organisaatiokentän normatiivisia paineita voimakkaina, vaan paineet kumpusivat edelleen aateperustasta sekä paikallisesta toimintaympäristöstä ja sen muutoksesta (voimakas muuttoliike ja maaseudun tyhjeneminen). Keskeinen tulos on paikallisten osuuskuntien johtajien kokema paine omasta paikallisyhteisöstä, erityisesti sen osalta, miten yhteisö saataisiin pidettyä elinvoimaisena. Tässä korostui osuuskuntien perustehtävän mukainen huolenpito paikallisesta toimintaympäristöstä.

Kiinnostava on myös havainto, jonka mukaan elinkaaren siirtymävaiheeseen ajoittunut Me-kes-kriisi aiheutti keskusorganisaatiolle paineita median taholta sekä tunteen julkisen mielipiteen laskusta (päälehdet suhtautuivat kriittisesti ryhmän toimiin). Tämä tutkimus ei tue tätä havaintoa osuuskuntien paikallisilla toimialueilla. Paikallisyhteisöissä toisin sanoen valtakunnallisen median paineet eivät aiheuttaneet toimenpiteitä tai olleet merkittävässä roolissa paikallisten osuuspankkien liiketoiminnan harjoittamisessa.

Mitä kulttuuris-kognitiiviseen ulottuvuuteen tulee, koki keskusorganisaatio jäljittelyyn ohjaavia paineita kotimaisen ja kansainvälisen rahoituksen organisaatiokentän suunnalta, kun taas paikallisessa toimintaympäristössä toimineet itsenäiset osuuspankit kokivat pääosin vastaavia paineita toimintaympäristöstään, erityisesti maaseutuväestöltä sekä osin kaupunkeihin muuttaneilta asiakkailtaan.

Kilpailullisesti tarkasteltuna paineita aiheutti muuttoliikkeestä johtunut maaseudun asukasluvun väheneminen, mikä voimisti osuuskassajärjestön tarpeita laajentaa asiakaskuntaa. Samoin pääosin paikallisesti suuntautuneet rahoitusorganisaatiot (ts. säästöpankit) loivat normatiivisia paineita paikallisiin toimintaympäristöihin säästämiseen liittyvien normien muuttamisella. Lisäksi tutkimus osoittaa, että paikallisten osuuspankkien toimijat kokivat voimakkaita paineita rahoittaa alueensa yrityksiä pääomaniukoilla markkinoilla.

#### *Kypsä vaihe*

Kolmannen kriittisen tapauksen tarkastelussa suomalainen osuuspankkitoiminta oli saavuttanut kypsän vaiheen (ks. Goddard & Wilson, 2005; Ferguson & McKillop, 1997). Siirtymävaiheessa voimakkaasti käynnistynyt paineiden kahtiajakautuminen organisaatiokentän ja paikallisyhteisön suhteen näkyi tutkimuksen tuloksissa aiempaa selvemmin. Tosin regulatiivisten ja kilpailullisten paineiden osalta merkittävin niin paikallisia osuuskuntia kuin keskusorganisaatioita koskettanut muutos oli rahoitusmarkkinoiden säätelyn vapautuminen, mikä näkyi voimakkaasti organisaatiokentän ansaintalogiikassa. Voimakkain regulatiivinen toimija oli edelleenkin Suomen Pankki, joka rahamarkkinoiden vapauttamisen ja markkinoiden yli-



kuumenemisen jälkeen pyrki ohjaamaan organisaatiokentän toimijoita hillitsemään luotonantoa.

Siirtymävaiheessa käynnistynyt kahtiajako normatiivisten paineiden suhteen oli kypsässä vaiheessa korostunut aiemmasta. Osuuskunnan perustehtävän toteuttamiseen liittyvät näkemykset aiheuttivat jännitteitä suurten pankkien (ja keskusorganisaation) sekä paikallisten osuuskuntien välille. Tuolloin käynnistyi voimakas keskustelu siitä, miten omistajalle tuleva arvo tuli maksimoida. Jännitteet näkyivät niin organisaatiokentän toimijoiden suunnalta tulevina kuin paikallisista osuuskunnista nousevina. Jännitteet organisaatiokentän toimijoiden suunnalta aiheutuivat siitä, että muuttaessaan kentän ansaintalogiikkaa<sup>135</sup> kilpailijat loivat paineita osuuspankeille. Näitä paineita toimijat, erityisesti säästöpankkiryhmä, pyrkivät vahvistamaan voimakkaalla näkymisellään mediassa ja tuomalla esiin osuustoiminnan ”*maalaisuutta ja vanhanaikaisuutta*”. Media osallistui voimakkaasti normatiivisten paineiden tuottamiseen juuri osuustoiminnallisesti suuntautunutta ja paikallisyhteisöissä toiminutta rahoitusorganisaatiota kohtaan. Toisaalta taas pankkikriisin puhjettua media kritisoi voimakkaasti niitä osuuspankkeja, jotka olivat osallistuneet kasinopeliin.

Tässä elinkaaren vaiheessa merkittävämpiä olivat osuustoiminnallisen ryhmän rakenteelliset jännitteet eri puolilla organisaatiota. Erityisesti pienemmillä paikkakunnilla - tai niillä, joilla oli vähän pankkien välistä kilpailua – osuuspankkien toimijat vastustivat organisaatiokentän normeja osallistua kasinopeliin ja korostivat pankkitoiminnassaan perustehtävää, osuustoiminnallisia arvoja sekä paikallisyhteisöä. Toisaalta alueilla, jossa kilpailu oli voimakasta ja osuuskuntien toiminta aiempaa vähemmän sidoksissa paikallisyhteisöön, paineet osallistua kilpailuun olivat merkittäviä. Erityisesti eräät suurten osuuspankkien johtajat katsoivat ryhmän perustehtävästä poiketen olevan viisaampaa osallistua pankkisäätelyn purkautumisen mahdollistamaan kilpailuun ja nämä loivat paineita ryhmän sisällä arvostelemalla perinteistä osuuspankkitoimintaa median ja kilpailijoiden tapaan vanhanaikaiseksi.

---

<sup>135</sup> Tämä paine luonnollisesti kohdistui osuuskuntiin välillisesti. Todennäköisesti muut rahoituslaitokset pyrkivät pääasiallisesti maksimoimaan omistajilleen tulevaa arvoa (niiden tavoitteena tuskin oli luoda paineita OP-ryhmälle), jolloin välillisesti osuuskunnat kokivat tämän paineena.

Vastaava keskustelu institutionaalisista paineista näkyi kulttuuris-kognitiivisen ulottuvuuden osalta. Paikallisyhteisöön sitoutuneemmat sekä vähäisempää kilpailua kohdanneet osuuskuntien johtajat kohtasivat paineita samankaltaistua yhteisönsä kanssa. Näitä paineita aiheutti erityisesti omistajien demokraattisesti valitsema maallikkohallinto. Suurten osuuskuntien johtajat sekä osin keskusorganisaation keskeiset henkilöt taas kokivat voimakkaampia paineita jäljitellä organisaatiokentän menestyneitä ja nopeasti kasvaneita kilpailijoita. He toivat esiin niin oman toiminnan ja sen perustana olevan aatemaailman epäilyn kuin kilpailijan, erityisesti säästöpankkiryhmän, poikkeuksellisen menestyksen. Osuuspankeissa oli huolenaiheena se, että asiakkuuksia menetettäisiin kilpailijoille, julkinen kuva osuuskunnista ”*maalaisten pankkina*” vahvistuisi sekä se, että peruspankkitoiminta ei ”*uuden uljaan ansaintalogiikan*” mukaan olisi jatkossa kannattavaa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että alkuvaiheessa paineet kumpusivat pääosin paikallisyhteisöistä, joissa osuuspankkien omistajajäsenet vaikuttivat. Toiminnan ammattimaistuttua ja osuuskuntien laajennuttua koetut paineet eriytyivät. Varsinkin pienikokoiset sekä perustehtävän mukaisesti toimineet osuuskunnat kokivat voimakkaimmat paineet edelleen paikallisyhteisöstään ja taas ammattimaistuneet sekä suuremmat, liikepankinkaltaiset osuuskunnat kokivat paineita voimakkaammin organisaatiokentän eri toimijoiden suunnalta. Tutkimus osoittaa, että moninaiset paineet loivat jännitteitä asiakasomisteisten osuuskuntien strategiseen johtamiseen.

### 8.2.3. Osuuskunnan legitimitietin lähteet kahtiajakautuneita

Strategisia vastauksia, joita alaongelma kolme käsittelee, tarkastellaan seuraavassa legitimitietin näkökulmasta. Yksittäiset strategiset vastaukset niin institutionaalisin kuin kilpailullisiin paineisiin on kuvattu luvuissa viisi, kuusi ja seitsemän.

Väitöstutkimus osoittaa strategisten vastausten yhteydessä, että erityisesti keskusorganisaatioiden sekä suurten asiakasomisteisten osuuspankkien johtajat hakevat legitimitiettiä (asiak-

kaiden lisäksi) voimakkaasti organisaatiokentän suunnalta, erityisesti kilpailijoilta, taloudellisilta instituutioilta sekä erilaisilta liittoumilta (vrt. Dacin, *et. al.*, 2007). Näiden organisaatioiden toimijat pyrkivät jäljittelemään kilpailijoitaan hyväksi havaitsemiensa liiketaloudellisten ja liikkeenjohdollisten mallien sekä -työkalujen ja kouluttautumisen kautta. Lisäksi niiden tavoitteena on kehittää uusia tuotteita ja palveluita; toisin sanoen olemaan ensimmäisiä toimijoita organisaatiokentällä (vrt. López & Roberts, 2002). Taloudellisten toimijoiden ja liittoumien osalta legitimizeettia haetaan pörssiyhtiön omistajilta, medialta sekä eri rahoitusalan etujärjestöjen toimintaan osallistumisella. Lisäksi legitimizeettia haetaan rakentamalla taloudellisia liittoumia, joilla pyritään saamaan paremman taloudellisen tuloksen lisäksi markkinoiden hyväksyntää organisaatiokenttään samaistumiselle (vrt. OP-ryhmän Pohjola-kauppa vuonna 2005).

Pienempien sekä alueellisemmin toimivien osuustoiminnallisten organisaatioiden johtajat taas hakevat legitimizeettia pääosin paikallisyhteisöistä. Tutkimus nostaa keskeisiksi selityksiksi asiakasomisteisen osuustoiminnan paikallisen luonteen sekä paikallisen omistajuuden.

Asiakasomisteiset osuuskunnat ovat yritysstrategisesti rajautuneet yleensä tietylle maantieteelliselle alueelle ja tiettyyn toimialaan. Alue ja osuuskunta ovat toisin sanoen kirjaimellisesti samaa maata ja kohtalonyhteydessä keskenään. Ilman paikallisyhteisön tuottamaa legitimizeettia osuuskuntien toimintaedellytykset heikkenevät merkittävästi. Edelliseen liittyy läheisesti myös paikallinen omistajuus: asiakasomistajat legitimoivat organisaation käyttämällä sen palveluita. Mikäli paikallinen<sup>136</sup> osuuskunta päättää hakea legitimizeettia yksipuolisesti rahoituksen organisaatiokentästä (esim. samaistumalla liikepankkeihin), analyysin tulosten valossa nämä osuuskunnat todennäköisesti kohtaavat toiminnassaan ongelmia.

---

<sup>136</sup> Erityisesti kooltaan pienen.

#### *8.2.4. Osuuskunta parantaa kilpailuasemaansa vaikuttamalla instituutioihin*

Tutkimuksen mukaan keskusorganisaatiot sekä suuret osuuspankit pyrkivät vaikuttamaan pääasiallisesti organisaatiokentän institutionaalisten paineiden aiheuttajien suuntaan parantaakseen kilpailuasemaansa tai säilyttääkseen sen. Käytännössä tähän liittyvät strategiset toimenpiteet näkyivät hallinnollisena yhteistyönä Asutustoiminnan aikana, poliittisena vaikuttamisena Mekes-kriisin aikaan, liittoutumien muodostamisena Suomen Säästöpankin ostossa sekä organisaatiokentän mielikuviin vaikuttamisena.

Standardointiin liittyvät strategiat näkyivät ensimmäisen kerran osuuskassajärjestön ”muututtua” osuuskassasta pankiksi ja ryhmän ottaessa käyttöönsä yhtenä ensimmäisistä suomalaisen rahoitusorganisaatiokentän toimijoista laajamittaiset strategisen suunnittelun prosessit. Lisäksi ryhmällä oli mahdollisuus vaikuttaa käytäntöön liittyviin standardeihin suuren konttori- sekä luottamusmiesverkostonsa kautta.

Paikallisten osuuspankkien toimijoiden vaikuttaminen kohdistui pääasiassa niiden paikallisyhteisöihin. Asiakasomisteisen osuuskunnan johtajien ja hallintohenkilöiden aktiivisuus instituutioihin vaikuttamisessa näkyi muun muassa siten, että organisaatioista pyrittiin rakentamaan toimialueensa kaltaisia. Samalla osuuskuntien toimijat pyrkivät osallistumaan toimialueensa instituutioiden muotoiluun siten, että sekä omistajien että toimialueen taloudellinen hyvinvointi kasvoi.

Standardointiin liittyvien strategioiden osalta paikallisten osuuskuntien toimijat pystyivät osallistumaan paikallisyhteisön normien muodostamiseen ja uudelleenmuokkaukseen, mitä edesauttoi johtajien ja hallintohenkilöiden monipuolinen osallistuminen yhteisön toimintaan. Toimimalla voimakkaasti yhteisöllisesti osuuskunnat saivat tutkimuksen mukaan merkittävän toimijan aseman omassa paikallisyhteisössä (mm. osallistumalla riskialttiimpaan paikalliseen rahoitukseen). Erityisesti tämä näkyi osuuskuntien toimijoiden kykynä osallistua institutionaalisesti merkityksellisen informaation tuottamiseen paikallisyhteisöissä. Samoin, vaikka paikallisten osuuskuntien johtajat olivat merkittävästi mukana yhteisöjen toiminnassa jo toi-

sen maailmansodan aikaan, näkyy tämä tunnuspiirre edelleen nykyisissä paikallisissa asiakasomisteisissa osuuspankeissa.

Vaikka asiakasomisteiset osuuskunnat pyrkivät vaikuttamaan voimakkaimmin niihin instituutioihin, jotka heitä legitimoivat, osoitti tutkimus myös ristiinvaikuttamista. Paikallisten osuuskuntien johtajat ja hallinto henkilöt osallistuivat organisaatiokentän instituutioihin vaikuttamiseen tuomalla merkityksellistä tietoa paikallisyhteisöistä koko ryhmän toimintaan (mm. strategiatyöskentely, ks. Komi & Huomo, 1997). Paikalliset osuuskunnat pystyvät lisäksi hyödyntämään kilpailuedun luonnissa poliittista järjestelmää, sillä suomalaisessa demokratiassa on vahva alueellinen leima. Osuuskuntien eri hallinnollisissa elimissä toimivat poliittiset vaikuttajat tuovat merkityksellistä tietoa osuuskuntiin ja toisaalta paikalliset osuuskuntien johtajat pystyvät lain puitteissa hyödyntämään omaa hallintoaan päätöksenteon lisäksi instituutioihin vaikuttamisessa. Käytännössä tämä on näkynyt muun muassa ennen rahamarkkinoiden vapautumista niin sanottujen säästö- ja osuuspankkipuolueiden kautta eduskunnassa.

Myös keskusorganisaatioiden sekä suurten pankkien johtajat pyrkivät vaikuttamaan paikallisyhteisöihin. Tämä näkyi erityisesti 1960 – 1970 -lukujen vaihteessa, jolloin poliittista järjestelmää (ts. Maalaisliittoa/Keskustapuoluetta) hyödynnettiin asiakasomisteisten osuuspankkien yritysstrategian laajentamisessa. Samoin keskusorganisaation johtajat voivat asemansa puolesta toimia merkittävinä paikallisten osuuspankkien edustajina eri organisaatiokentän hallinnollisissa elimissä ja sitä kautta pyrkiä vaikuttamaan paikallisten osuuskuntien, omistajien ja toimialueiden hyvinvointiin.

### **8.3. Väitöstutkimuksen teoreettiset ja liikkeenjohdolliset johtopäätökset**

Edellisessä luvussa esitettiin analyysin tulokset ja seuraavaksi esitellään tutkimustulokset teoreettisen viitekehyksen kautta. Tutkimustulosten tarkastelussa painotetaan erityisesti kappaleissa 2.4 ja 2.5 esitettyjä näkökulmia toimijoiden strategisista vastauksista sekä instituutioihin vaikuttamista. Tällöin tullaan vastanneeksi siihen, miten asiakasomisteisten osuuskuntien

johtajat ja hallintohenkilöt vastaavat institutionaalisiin sekä kilpailullisiin paineisiin ja pyrkivät vaikuttamaan organisaatiokenttäänsä instituutioihin kilpailuasemansa parantamiseksi pankkisektorilla.

Instituutioihin keskittynyt organisaatiotutkimus on aiemmin painottunut muihin organisaatiomuotoihin kuin osuuskuntiin (mm. osakeyhtiöt, julkishallinto; säätiöt; ks. Kangas, 2006; Scott, 2001; Scott, Ruef, Mendel & Caronna, 2000; Mylly, 1999; 1995). Työn eräs akateeminen kontribuutio toisin sanoen rakentuu osuustoiminnallisen organisoitumismuodon kytkemiseen institutionaalisen organisaatioteoriaan ja siellä erityisesti legitimitteettikeskusteluun, instituutioiden ylläpitoon sekä niihin vaikuttamiseen liittyviin kysymyksiin.

Kriittinen lukija voi tässä yhteydessä esittää aiheellisesti kysymyksen, miksi väitöstutkimus rakentuu institutionaalisen organisaatioteorian hyödyntämiseen teoreettisena viitekehyksenä, eikä esimerkiksi rajaudu hyödyntämään klassista (mm. Ansoff, 1965; Porter, 1980, 1985), prosessuaalista (mm. Mintzberg, 1987) tai evolutionaarista (Hannan & Freeman, 1977) strategianäkemyistä kuvattaessa ja selitettäessä organisaation strategista päätöksentekoa.

Väitöstutkimus osoittaa, että institutionaalista organisaatioteoriaa voidaan hyödyntää analysoitaessa asiakasomisteisen liiketoiminnan strategista päätöksentekoa sekä sen peruseräpäätteitä. Esimerkiksi klassinen strategista päätöksentekoa painottava näkemys (Ansoff, 1965) korostaa voimakkaasti *voiton maksimointia* yrityksen johdon pääasiallisena tehtävänä. Samoin kyseinen taloudellis-rationaalinen näkemys pitää organisaation strategiaa (lähes) täysin ennalta suunniteltavissa olevana ja rajaa organisaation toimintaan liittyviä muuttujia tarkastelun ulkopuolelle. Asiakasomisteisissa osuuskunnissa taas korostuu *omistajille tulevan arvon maksimointi*, joka pitää sisällään muunkin kuin taloudellisen arvon maksimoinnin. Näin ollen institutionaalinen organisaatioteoria mahdollistaa laaja-alaisemman tarkastelun organisaation strategiseen päätöksentekoon, jolloin analyysiin voidaan ottaa niin taloudellis-rationaalisia kuin (pelkästään) rationaalisia elementtejä. Lisäksi valitun teorian eduksi voidaan laskea tutkittaessa empiirisesti suhteellisen tuntematonta ilmiötä se, että sen avulla saadaan muodostet-

tua laaja-alainen kuva asiakasomisteisen osuuskuntien, niiden strategioiden sekä institutionaalisten ja kilpailullisten ulottuvuuksien vuorovaikutuksesta.

Tutkimuksen menetelmällinen kontribuutio liittyy historian tutkimuksen hyödyntämiseen organisaatiotutkimuksessa. Kuten North (1990, viii) toteaa, organisaatiot voivat historiasta oppimisen lisäksi pyrkiä ymmärtämään omaa nykytilaansa sekä organisaationsa sekä toimialansa tulevaisuutta. Sama pätee myös tämän tutkimuksen kontribuutioon. Historiantutkimus liiketaloustieteissä soveltuu hyvin yhteiskunnan rakenteisiin voimakkaasti ”sementoituneeseen” asiakasomisteisen osuuskunnan pitkäikäistarkasteluun erityisesti siksi, että nämä osuuskunnat ovat aktiivisesti osallistuneet viime vuosisadan alusta liiketoiminnan harjoittamisen lisäksi yhteiskunnan rakentamiseen. Historiantutkimusta hyödyntämällä organisaation toiminta ja strategia voidaan liittää ymmärrettävästi laajempaan yhteiskunnalliseen keskusteluun.

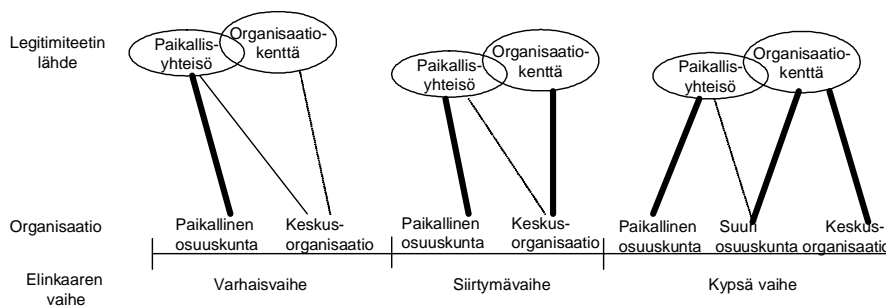
### *8.3.1. Osuuskunnan legitimizeetti sekä organisaatiokentältä että paikallisyhteisöstä*

Institutionaalinen organisaatioteoria perustuu väitteelle, jonka mukaan organisaatioiden toimijoiden on vakuutettava organisaatiokentän keskeiset sidosryhmät siitä, että heidän edustamansa organisaatiot ovat oikeutettuja kokonaisuuksia (ks. Mizruchi & Fein, 1999). Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaatiot, jotka eivät noudata organisaatiokentällä legitimoituja tapoja toimia, saavuttavat heikommin legitimoidun aseman. Tämä taas heikentää selviämisen todennäköisyyttä (ks. Ahmadjian & Robinson, 2001; Zuckerman, 1999; DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Organisaatioiden legitimoijista aiempi tutkimus nostaa keskeiseen rooliin muun muassa asiakkaat, markkinat, toimittajat, regulatiiviset toimijat, kilpailijat, organisaatiokentän eri yhteisöt, julkisen mielipiteen sekä median (Dacin *et. al.*, 2007; Bansal & Clelland, 2004; Riviera, 2004).

Edellinen toisin sanoen korostaa organisaatiokentän toimijoiden samankaltaistumista. Aiemmassa tutkimuksessa on osoitettu, että rahoitusallalla strateginen samankaltaistuminen muiden

samalla organisaatiokentällä toimivien organisaatioiden kanssa lisää legitimizeettiä (vrt. Townley, 1997; Deephouse, 1996; Chen & Hambrick, 1995).

Väitöstutkimus tukee osin aiemman tutkimuksen näkemyksiä legitimizeetistä asiakasomisteisten osuuskuntien näkökulmasta. Historiallinen analyysi osoittaa eräiden osuuskuntien toimijoiden pyrkineen aktiivisesti samankaltaistumaan suurten ja menestyneiden toimijoiden kanssa niin toiminnan kuin symbolisen isomorfian kautta. Aiemmasta keskustelusta poiketen tutkimuksessa kuitenkin osoitetaan asiakasomisteisten osuuskuntien legitimizeetin olevan kah-tiajakautunutta, jossa korostuu paikallisyhteisöjen merkitys. Samankaltaistuminen pelkästään organisaatiokentän muiden toimijoiden kanssa ei siis tämän tutkimuksen valossa maksimoi omistajalle tulevaa arvoa asiakasomisteisissa osuuskunnissa pankkisektorilla, vaan prosessissa on samanaikaisesti huomioitava organisaatiokentän lisäksi paikallisyhteisöt.



Kuva 13. Legitimiteetin lähde asiakasomisteisessa osuuskunnissa pankkisektorilla

Kuvassa 13 on tutkimuksen pohjalta kuvattu legitimizeetin lähteitä asiakasomisteisen osuuskunnan elinkaaren eri vaiheissa (osuuskuntien elinkaarista; Goddard & Wilson, 2005; Ferguson & McKillop, 2002; 1997). Voimakkuutta on merkitty eri vahvuisilla janoilla (mitä vahvempi jana, sitä voimakkaampi legitimizeetin lähde).

Ajatus paikallisyhteisöstä legitimizeetin lähteenä ei tosin ole uusi, sillä jo vanhan institutionaalismin edustajat toivat tämän esiin (ks. DiMaggio & Powell, 1991). Samoin uusimmissa keskusteluissa (mm. Dacin *et. al.*, 2007) esiin ovat jälleen korostuneet paikalliset toimijat. Tosin



huomattakoon, että vanhan institutionalismin tutkimukset, jotka eivät olleet liiketaloustieteelliseen keskusteluun painottuneita, korostivat pääasiassa paikallisyhteisön merkitystä ainoana keskeisenä legitimitietin lähteenä.

Tämä tutkimus siis tuo ainakin kaksi uutta näkökulmaa keskusteluun institutionaalisen teorian edellyttämästä legitimitietivaateesta.

Ensinnäkin, asiakasomisteiset osuuskunnat pyrkivät aiemman tutkimuksen mukaisesti hakemaan toiminnalleen legitimitiettiä omalta organisaatiokentältä. Niiden tavoitteena on kuitenkin samanaikaisesti samankaltaistua osin oman organisaatiokenttensä ulkopuolisen paikallisyhteisön kanssa. Tätä voidaan selittää institutionalisoitujen rajojen määrittämiseen osallistuvilla toimijoilla (ks. Lawrence, 1999). Asiakasomisteisissa osuuskunnissa juuri omistajajäsenet osallistuvat hallintohenkilöinä liikkeenjohdon kanssa organisaation ja organisaatiokentän rajojen määrittämiseen. Samankaltainen logiikka näkyy myös ensimmäisen ja toisen asteen osuuskuntien työnjaossa. Paikallisesti toimivat osuuskunnat pyrkivät samankaltaistamaan itseään ensisijaisesti oman toimialueensa kanssa ja keskusorganisaatio (toisen asteen osuuskunta) sekä suurikokoiset osuuskunnat taas hakevat legitimitiettiä organisaatiokentän suunnalta.

Toiseksi, pitkittäistutkimus osoittaa legitimitietin kohteen (ts. institutionaalisten paineiden aiheuttajien sekä organisaatiokentän) olevan dynaaminen. Aiemmissä tutkimuksissa legitimitietin lähteen sekä organisaatiokentän on oletettu olevan staattinen (ks. Hinings & Reay, 2006); tai ainakin staattisempi, mitä tämä tutkimus osoittaa. Legitimitietin lähde tosin sanoen vaihtuu ja/tai jakautuu organisaation kehittyessä. Elinkaaren varhaisvaiheessa paikallisyhteisöjen rooli on korostunut ja organisaatioiden kehittyessä (ts. samankaltaistuessa organisaatiokentän kanssa) organisaatiokentän merkitys kasvaa.

Tarkasteltaessa asiakasomisteisten osuuskuntien legitimitiettiä, tulee tämän tutkimuksen perusteella legitimitietin käsite nähdä aiempaa laaja-alaisempana, sillä esimerkiksi Lawrencen (1999) alan tutkimuksissa käytetty malli organisaatiokentästä ja siihen liittyvästä legitimitie-

tistä on sellaisenaan riittämätön kuvamaan asiakkaiden omistamien osuuskuntien legitimitettiin ja samankaltaistumiseen liittyvää keskustelua.

### *8.3.2. Rakenteellinen instituutioihin vaikuttaminen sekä jännitteet*

Neoinstitutionaalisen organisaatioteorian (ks. Renzulli, 2005; Henisz & Zelner, 2005; McKee, *et al.*, 2005; Rao, 2004; Ketokivi & Schroeder, 2004; Myllys, 1999; Lawrence, 1999) näkökulmasta tämä tutkimus on kuvannut ja selittänyt sitä, miten asiakasomisteisten osuuskuntien johtajat sekä hallintohenkilöt vastaavat institutionaalisiin paineisiin ja pyrkivät vaikuttamaan organisaatiokenttensä instituutioihin organisaationsa kilpailuaseman parantamiseksi pankkisektorilla.

Väitöstutkimuksessa on seurattu institutionaalisen organisaatioteorian keskustelua, jossa korostuu toimijoiden aktiivinen rooli (mm. Lawrence & Suddaby, 2006; Bigelow & Stone, 1995; Slack & Hinings, 1994) niin strategisten vastausten kuin instituutioihin vaikuttamisen osalta (ks. Vermeulen, Uiterwijk & Zietsma, 2006; Garud, Jain & Kumaraswamy, 2002). Tämän näkemyksen mukaan organisaatiot eivät ainoastaan ole passiivisia toimijoita, vaan ne voivat aktiivisesti vastata organisaatiokentältä tuleviin institutionaalisiin ja kilpailullisiin paineisiin ja vaikuttaa paineita aiheuttaviin instituutioihin omaa kilpailuasemaa parantaakseen. Oliver (1991) konkretisoi organisaatioiden toimijoiden mahdolliset strategiset vastaukset myöntyvyyteen, kompromissiin, välttämiseen, uhmaan ja manipulaatioon.

Pakottaviin institutionaalisiin paineisiin vastaamisen osalta tutkimus osoittaa asiakasomisteisten osuuskuntien valitsevan yleensä strategiaksi myöntyvyyden. Ne toisin sanoen pyrkivät mukautumaan organisaatioon kohdistuviin muodollisiin ja epämuodollisiin paineisiin, erityisesti niihin, jotka tulevat lainsäätäjältä tai muilta regulaattorinkaltaisilta toimijoilta. Tämä havainto on yhteneväinen aiempien tutkimusten kanssa (vrt. DiMaggio & Powell, 1983; Pfeffer & Salancik, 1978), sillä niukkoja ja toiminnan kannalta merkityksellisiä resursseja kontrolloivat toimijat voivat vaatia organisaatiokentän toimijoita omaksumaan ulkoa määrättyjä raken-

teita. Toisaalta organisaatiokentän toimintalogiikan muuttuessa (ts. resurssien niukkuuden poistuttua) osuuskunnat eivät osoittaneet muuttavansa strategisia vastauksiaan regulaattorin suuntaan, vaikka osa organisaatiokentän toimijoista näin toimi. Päätöksenteon näkökulmasta asiakasomisteisen osuuskunnan toimijat pyrkivät tekemään regulaattorin hyväksymiä strategisia vastauksia, mikä lisää heidän edustamiensa organisaatioiden legitimizeettiä tältä osin organisaatiokentällä.

Tutkimus osoittaa, että asiakasomisteisten osuuskuntien päätöksenteossa normatiiviset paineet ovat merkittävässä roolissa selitettäessä toimijoiden strategisia vastauksia. Näitä normeja määrittäviä paineita esiintyy niin organisaatiokentällä, paikallisyhteisöissä kuin eri puolilla asiakasomisteista osuuskuntaa. Normatiivisten paineiden ja niihin liittyvien strategisten vastausten yhteydessä Dacin (1997) osoittaa, että normatiiviset paineet ovat kilpailullisia paineita voimakkaampia; vaikkakin yhtäaikaista. Tämä väitöstutkimus osoittaa tämän väitteen soveltuvuuden myös pankkisektorilla toimiviin asiakasomisteisiin osuuskuntiin, joissa osuustoiminnallisiin arvoihin ja normeihin perustuen taloudellis-rationaalinen päätöksenteko sivuutetaan rationaalisella päätöksenteolla. Arvojen ja normien lisäksi tätä voidaan historiallisen aineiston valossa selittää asiakasomisteisissa osuuskunnissa toimijoiden, niin johtajien kuin hallintohenkilöiden, organisaatiokentästä poikkeavalla koulutustaustalla. Tällöin aiemmin esitettyä teoriaa soveltaen (mm. Kanter, 1977) organisaatiokentästä poikkeavan taustan omaavat henkilöt näkevät ja kohtaavat todennäköisesti organisaatiokentän paineet sekä toimintalogiikan muista kentän toimijoista poikkeavilla tavoilla.

Uutta institutionaaliseen keskusteluun väitöstutkimus tuo organisaatioiden kokoon ja sosiaaliseen legitimizeettiin liittyvään keskusteluun. Goodstein (1994) osoittaa, että suuret organisaatiot ovat kokonsa ja näkyvyytensä vuoksi suurempien institutionaalisten paineiden kohteena kuin pienet organisaatiot, jolloin pienillä organisaatioilla on hänen mukaansa suuremmat mahdollisuudet valita strategisia vaihtoehtoja sekä välttää institutionaalisia paineita. Sovellettaessa Goodsteinin (1994) tulosta asiakasomisteisiin osuuskuntiin keskeinen ero on aiemmin esitetty legitimizeetin kahtiajakautuneisuus organisaatiokentän sekä paikallisyhteisön välillä. Väitöstutkimus nimittäin osoittaa, että asiakasomisteisten osuuskuntien pienikokoisemmatkin

toimijat kohtaavat merkittäviä institutionaalisia paineita paikallisesta toimintaympäristöstään, mikä todennäköisesti vähentää toimijoiden käytettävissä olevien strategisten vaihtoehtojen määrää.

Tutkimus osoittaa myös asiakasomisteisten osuuskuntien pyrkivän jäljittelemään niin organisaatiokentän toimijoita kuin paikallisyhteisöä silloin, kun jäljittely on normien mukaista ja siitä on hyötyä osuuskunnalle. Aiemman kirjallisuuden mukaisesti (DiMaggio & Powell, 1983) tutkimus vahvistaa proposition, jonka mukaan organisaation paine tuottaa muiden samalla organisaatiokentällä toimivien organisaatioiden kaltaisia palveluita ja tuotteita kasvaa, kun työntekijöiden ja asiakkaiden määrä kasvaa. Tämä organisaatiokentän painoarvon kasvu näkyy myös aiemmin esitetyssä asiakasomisteisten osuuskuntien elinkaaritarkastelussa (kuva 14). Väitöstutkimus tuo ”uutena” näkökulmana institutionaalisen organisaatioteorian keskusteluun sen seikan, että organisaatiokentän, erityisesti kilpailijoiden, jäljittelyä tarpeellisempaa sekä pitkällä aikavälillä kannattavampaa on kuunnella asiakasta ja omistajaa. Tutkimus osoittaa, että organisaatiokentän ja/tai yhteiskunnan murrosvaiheessa kentän toimijatkaan eivät välttämättä hallitse uutta, aiemmasta muuttunutta ansaintalogiikkaa ja myöntövyys strategisena vastauksena organisaatiokentän (kilpailijoiden valitsemille) toimintatavoille voi koitua ongelmalliseksi.

Institutionaalisilla strategioilla tarkoitetaan organisatorisen toiminnan malleja, joilla pyritään vaikuttamaan organisaatiokentän instituutioiden ylläpitoon ja muuttamiseen hyödyntämällä toimijoita, jotka ylläpitävät olemassa olevia rakenteita (mm. Riviera, 2004; Scott, 2001). Kuten Lawrence (1999) toteaa, mitä merkittävämpi on organisaation rooli ja vaikuttavuus organisaatiokentällä, sitä suurempi on sen mahdollisuus vaikuttaa käytäntöön liittyviin standardeihin. Tämä väitöstutkimus osoittaa, että asiakasomisteinen osuuskunta pystyy hallintohenkilöidensä sekä paikallisesti toimivan johdon välityksellä osallistumaan instituutioiden muotoiluun niin paikallisesti, alueellisesti kuin kansallisesti.

Tutkimuksessa asiakasomisteisten osuuskuntien osoitetaan paikallisella tasolla vaikuttavan instituutioihin oman kilpailuaseman parantamiseksi - ja samalla paikallisen toimialueen hy-

vinvoinnin lisäämiseksi - erityisesti vahvojen hallintohenkilöidensä kautta ainakin kahdella tapaa. Ensinnäkin, hallintohenkilöt tuovat organisaatiolle resursseja niin tiedon kuin toiminnan näkökulmasta. Toiseksi, hallintohenkilöt pystyvät osallistumaan osuuskunnan omistajalle tulevan arvon maksimointiin myös poliittisten prosessien kautta. Tällöin osuuskunnat paikallisen tiedon hyödyntämisen lisäksi pystyvät viestimään hallintohenkilöiden kautta omia tavoitteitaan toimintaympäristöön.

Lisäksi tutkimuksessa korostuu aktiivisten johtajien rooli instituutioihin vaikuttamisessa. Asiakasomisteisten osuuskuntien johtajat pystyvät osallistumaan paikallisten instituutioiden ylläpitoon olemalla mukana oman ydinliiketoimintansa ulkopuolisissa paikallista toimintaympäristöä hyödyttävissä hankkeissa. Tutkimus myös osoittaa, että organisaatioiden koon kasvaessa ja toimialueen laajentuessa, asiakasomisteisten osuuskuntien vaikuttaminen laajenee paikallisuutta enemmän alueellisiin prosesseihin.

Tutkimuksen perusteella kansallisella tasolla korostuu asiakasomisteisten osuuskuntien sekä keskusorganisaation mahdollisuus vaikuttaa poliittisten prosessien kautta organisaatiokentän eri instituutioihin. Alueellisesti rakentuneen asiakasomisteisen organisaatioryhmän hallintoon ovat omistajat valinneet alueeltaan hyväksi havaitsemiaan henkilöitä, joilla osalla on todennäköisesti verkostoja poliittiseen päätöksentekoon. Tällöin osuuskunnat saavat käyttöönsä institutionaalisesti merkittävää tietoa ja pystyvät myös jakamaan tietoa hallintohenkilöidensä kautta, jolloin asiakasomisteinen osuuskunta rakenteena mahdollistaa instituutioihin vaikuttamiseen osallistumisen myös kansallisella tasolla.

Suurten osuuskuntien sekä keskusorganisaatioiden toimijat pyrkivät pääosin vaikuttamaan organisaatiokenttään ja paikallisten osuuspankkien toimijat omaan paikallisyhteisöönsä. Instituutioihin vaikuttamisen yhteydessä on syytä korostaa asiakasomisteisen osuuskunnan mahdollisuutta ”ristiinvaikuttaa” niin organisaatiokentän kuin paikallisen toimintaympäristön institutionaalsiin rakenteisiin. Tutkimus osoittaa, että keskusorganisaation sekä suurten pankkien toimijat pystyvät rakenteensa välityksellä vaikuttamaan paikallisyhteisöihin ja paikallisten osuuskuntien toimijat taas laajemmin organisaatiokentän normeihin. Institutionaali-

sen organisaatioteorian termein, omaa kilpailuasemaa pyritään parantamaan vaikuttamalla myös niihin institutionaalisten paineiden aiheuttajiin, jotka eivät välittömästi ja välttämättä legitimoivat oman organisaation toimintaa.

Pohdittaessa tutkimusongelman ja osuuskuntia vastaan esitetyn kritiikin (mm. Holmström, 1999; Porter & Ferrier, 1991; Porter & Scully, 1987) valossa kysymystä, miksi kypsässä vaiheessa (ks. Goddard & Wilson, 2005) oleva asiakasomisteinen osuuskunta on ylipäätään vielä olemassa, tämä tutkimus nostaa keskeisimmäksi havainnoksi juuri legitimitietin hakemisen organisaatiokentän lisäksi paikallisyhteisöistä sekä osuuskunnan rakenteen mahdollistaman instituutioihin vaikuttamisen. Legitimitietin hakeminen kahdesta kohteesta toisin sanoen tuottaa liiketoiminnan harjoittamiseen sekä strategiseen johtamiseen *rakenteellisia jännitteitä*. Näitä jännitteitä osuuskuntien toimijat voivat hyödyntää liiketoiminnassaan.

Pääosin organisaatiokentästä legitimitiettiä hakevat toimijat pyrkivät kehittämään ja uudistamaan itse ryhmän toimintaa painottaen voimakkaasti taloudellisia arvoja sekä jäljittelemään kansallisten ja kansainvälisten kilpailijoiden hyväksi havaitsemia toimintamalleja (ts. toimimaan taloudellisesti-rationaalisesti). Taas paikallisyhteisöstä legitimitiettiä hakevat organisaatiot luovat jännitteitä kyseenalaistamalla niitä organisaatiokentästä legitimitiettiä hakevien organisaatioiden toimintamalleja, jotka eivät sellaisenaan sovi paikallisyhteisöihin. Tutkimus toisin sanoen osoittaa, että hajautettu päätöksenteko, vallan jakautuminen ja legitimitietin eri lähteet tuottavat rakenteen, joka lisää päätöksentekoon käytettäviä resursseja (ts. paikallinen tieto eri toimialueista sekä omistajajäsenistä). Toisaalta osuuskuntiin liitetty harkitseva päätöksenteko hidastaa uusien liiketoimintamallien käyttöönottoa, mikä mahdollistaa organisaatiokentän toimijoiden, erityisesti kilpailijoiden, valitsemien toimintamallien tulosten havainnoimisen.

Liikkeenjohdollisesti työ selkeyttää asiakasomisteisen osuuskunnan historiaa strategisten valintojen näkökulmasta sekä tuo eksplisiittiseen muotoon niitä keinoja, joita osuuskuntien johtajat ja hallintohenkilöt ovat hyödyntäneet toteuttaessaan osuustoiminnallisen organisaation perustehtävää. Työn liikkeenjohdolliset tulokset käsittelevät toisin sanoen kysymystä, miten

osuustoiminnallisen organisaation toimijat voivat luoda kilpailuetua rakenteensa ja toimintansa kautta. Huomio tässä kiinnittyy organisaation toimijoiden sekä instituutioiden väliseen vuoropuheluun, ja siinä erityisesti legitimizeettivaateeseen. Tarkasteltaessa kilpailuedun rakentamista manageriaalisesti toimijoiden näkökulmasta termi ”vastuussa oleminen” nousee keskeiseen asemaan. Tässä työssä on toisin sanoen tarkasteltu institutionaalisten ja kilpailullisten paineiden, strategisten vastausten sekä instituutioihin vaikuttamisen lisäksi myös sitä, keille toimijoille tai mille sidosryhmille asiakasomisteisten osuuskuntien johtajat ja hallinto henkilöt ovat vastuussa toiminnastaan omistajien lisäksi.

Edelliseen liittyen väitöstyö selventää ja selittää asiakasomisteisen osuuskunnan strategisen johtamisen malleja eri elinkaaren vaiheissa sekä tuo esiin niitä kansainvälisiä, kansallisia ja paikallisia erityispiirteitä, joita osuuskuntien johtajat ja hallinto henkilöt voivat hyödyntää omistajalle tulevan arvon maksimoinnissa.

Lisäksi asiakasomisteisten osuuskuntien johtajat voivat löytää tutkimuksen kuvaamista organisaation sekä organisaatiokentän välisestä vuoropuhelusta keinoja liiketoimintansa kehittämiseen ryhmätasolla hyödyntämällä tietoisesti ryhmärakenteen tuottamia jännitteitä sekä osuustoiminnallista organisoitumismuotoa. Jännitteet tuottavat toisin sanoen harkitsevaisuuden - tai hitauden - lisäksi merkityksellistä tietoa ja muita resursseja strategisiin suunnittelu prosesseihin.

#### **8.4. Tutkimuksen rajoitteista ja jatkotutkimustarpeista**

Laadullisen väitöskirjatyön rajoitteita on syytä pohtia periaatteella ”*voinko omalla allekirjoituksellani vahvistaa tutkimuksessa esitetyt tulokset*”.

Teoreettisesti väitöskirja sijoittuu institutionaaliseen organisaatioteoriaan ja sen viimeaikaisimpiin keskusteluihin instituutioihin vaikuttamisesta. Institutionaalista teoriaa yhteiskuntatieteissä on koeteltu jo yli 100 vuoden ajan, ja samalla siihen on kohdistettu myös aiheellista kri-

tiikkiä. Äärimuodossaan erityisesti neoinstitutionaalista teoriaa on syytetty taloustieteiden ”näkyttömän käden” korvaamisesta ”näkyttömällä kulttuurilla” (Christensen, Karnoe, Pedersen & Dobbin, 1997). Samoin kritiikkiä on osakseen saanut varsinkin varhainen muoto institutionaalista teoriasta, joka painottaa instituutioiden sekä institutionalisoitumisen staattisia ja vakaita piirteitä (ks. DiMaggio, 1998; Seo & Greed, 2002). Lisäksi institutionaalista teoriaa hyödyntäneille akateemikoille on annettu kritiikkiä erityisesti yritysten tutkimuksen yhteydessä, koska kilpailullisia tekijöitä on rajattu tutkimusten ulkopuolelle.

Edelliseen liittyen muun muassa Ahmadjian sekä Robinson (2001) ovat peräänkuuluttaneet organisatoristen ja taloudellisten muutosten yhtäaikaista huomioimista institutionaalisissa tutkimuksissa. Tässä väitöstutkimuksessa edellinen kilpailullisiin tekijöihin liittyvä kritiikki huomioitiin mahdollisimman tarkasti tutkimuksen empiirisessä osassa, erityisesti yhdistettäessä institutionaalista sekä kilpailullista näkemystä strategisten toimenpiteiden osalta (ks. mm. Marchington & Vincent, 2004; Kuisma, 2004; Laurila & Lilja, 2002; Deephouse, 1999; Mizruchi & Fein, 1999). Lisäksi työssä kuvattiin monitasoisesti (mm. organisaatiokenttä, organisaatio) institutionaalisia paineita, jolloin myös väitöstyön teoreettisessa tarkastelussa tuotiin esiin laajasti edelliseen liittyneitä tekijöitä. Vaikka monitasoisuus (ks. Meyer & Rowan, 1977) tuottaa ”todellisempaa” kuvaa tutkimuskohteesta, voi se samanaikaisesti olla rajoite. Monitasoisuus voi paikoin näkyä väitöstutkimuksessa pinnallisuutena - tai ainakin hyvin laaja-alaisena tarkasteluna.

Menetelmällisesti haasteena oli sijoittuminen kahden tulen väliin, eli funktionaalisen sekä tulokinnallisen paradigman välimaastoon (ks. Burrell & Morgan, ([1979] 1998). Haasteeseen vastattiin hyödyntämällä paradigman vuorovaikutus -käsitettä (Schultz & Hatch, 1996). Samaa vuorovaikutteisuutta tuotiin esiin myös historiallisessa tarkastelussa. Työn rajoitteita arvioitaessa on mahdollista, että voimakkaasti toisen paradigman edustaja pitää joitakin tässä tutkimuksessa esitettyjä seikkoja ”virheellisinä” tai vähintään ”outoina”, kun taas voimakkaasti toisen paradigman edustajalle näkemykset voivat näyttäytyä ”todellisina”. Tästä syystä empiriassa on kolmen kriittisen tapauksen kautta esitetty mahdollisimman yksityiskohtaisesti sekä samankaltaisesti eri tapauksiin liittyvät historialliset kuvaukset ja analyysit.



Tutkimuksen tulosten paikkansapitävyyden arviointi on erityisesti laadullisen historian tutkimuksen näkökulmasta keskeistä. Laadullisessa tutkimuksessa korostuu tutkijan rooli ja subjektiivisuus, jolloin väitöstutkimus ei lähtökohtaisesti ole objektiivinen. Tällöin keskeisessä asemassa ovat kysymykset siitä, kuinka hyvin väitöstutkimuksessa on onnistuttu tutkimaan tutkimusongelmasa määritettyä ilmiötä sekä pitävätkö tutkimuksessa esitetyt tulokset paikkaansa.

Ilmiön tutkimisen osalta luvussa neljä on yksityiskohtaisesti kuvattu ne tutkimusprosessin vaiheet sekä menetelmälliset valinnat, joilla vastattiin työn alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Erityistä huomiota kiinnitettiin valitun teorian, menetelmiin liittyneiden valintojen, empiirisen tarkastelun sekä tutkimustulosten yhteensopivuuteen. Tässä prosessissa hyödynnettiin aiemmissa institutionaalisissa tutkimuksissa (mm. Myllys, 1999) hyväksytyjä tapoja lähestyä tutkimusongelmaa.

Työssä kiinnitettiin huomiota myös tutkimuksen mukautuvuuteen. Keskeinen kysymys on siinä, pitävätkö tässä tutkimuksessa esitetyt tulokset paikkaansa. Analyysia on kuvattu luvuissa viisi, kuusi ja seitsemän sekä johtopäätösten osalta luvussa kahdeksan. Tuloksin mukautuvuutta vahvistettiin voimakkaasti lähdekritiikin lisäksi sillä, että kyseiset luvut olivat tarkastettavana faktojen oikeellisuuden osalta yhdellä keskusorganisaation johtajalla sekä yhdellä paikallisen osuuspankin toimitusjohtajalla.

Arvioitaessa kriittisesti tutkimuksen esitystapaa regulatiivisten, normatiivisten, kulttuuris-kognitiivisten sekä kilpailullisten ulottuvuuksien osalta, on syytä huomioida näiden näkökulmien yhtäaikaisuus sekä osittainen päällekkäisyys. Empiriassa esitetty jako on perustunut tutkijan omaan valintaan aineistoon perustuen. Esimerkiksi regulaattorin tuottaessa normatiivisia paineita, nämä regulatiivisenkaltaiset paineet on pääasiassa esitetty normatiivisten paineiden yhteydessä.

Tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden osalta luvussa neljä kuvattiin yksityiskohtaisesti aineiston käsittelyä sekä analyysia. Haastattelumateriaalin osalta käsittelyssä hyödynnet-

tiin tietokoneavusteista analysointiohjelmaa (Atlas.Ti). Empiria luvuissa viisi, kuusi ja seitsemän rakennettiin siten, että sen käsittely vastasi teoriaa rakenteeltaan. Tämän suoraviivaisen esitystavan katsottiin antavan kriittiselle lukijalle mahdollisuuden seurata tutkimuksessa esitettyä päättelyä. Lisäksi valitulla esittämistavalla tähdättiin siihen, että toisen tutkijan toistaessa tutkimuksen käyttämällä samaa aineistoa sekä samoja laadullisen historiatutkimuksen menetelmiä, hänellä olisi mahdollisuus päätyä samankaltaisiin tuloksiin tämän tutkimuksen kanssa.

Erityisen keskeinen rooli tutkimuksessa oli aineistotriangulaatiolla, jolloin useista julkisista ja salaisista lähteistä hankittua tietoa koeteltiin kriittisen tarkastelun avulla. Työssä esitetään faktoina niitä asioita, joiden sisältö on pystytty varmistamaan mahdollisimman monesta merkittävästä lähteestä. Useiden eri lähteiden käytöllä sekä analysoinnin tarkalla kuvauksella varmistettiin analyysin kattavuus.

Aiheellisesti työn rajoitteiden yhteydessä on syytä tarkastella tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä. Koska kyseessä on yhtä organisaatioryhmää ja sen toimintaa kuvaava ja selittävä väitöstutkimus, olisi naiivia väittää sen olevan täysin yleistettävä kaikissa konteksteissa. Tämä logiikka näkyy myös tutkimuksen johtopäätöksissä, joita ei ole tehty yleistettävyyttä korostaen.

Edellinen ei toisaalta tarkoita sitä, että väitöstutkimuksessa kuvatut tapahtumat olisivat täysin ainutkertaisia vain OP-ryhmässä. Loogisesti voidaan olettaa, että tutkimuksen tuloksia ja siinä käytettyä tutkimusprosessia voidaan hyödyntää ainakin muissa asiakasomisteisissa osuustoiminnallisissa yrityksissä sekä samankaltaisissa organisaatioissa, jotka toimivat valtakunnallisesti ja ovat organisoituneet paikallisesti. Lisäksi tulosten yleistettävyyttä voidaan olettaa hyödynnettävän tuottajaosuuskuntien tarkastelussa, vaikka niiden osalta merkittävän eron asiakasomisteisiin osuuskuntiin tuottaa asiakkaan ja omistajan käsitteet. Yleistettävyyden osalta on loogista esittää myös, että tämän väitöstutkimuksen tulokset ovat todennäköisesti samankaltaisia muissa vahvoissa osuustoimintamaissa, joiden osuuskuntien syntyhistoria on samankaltainen suomalaisen kontekstin kanssa.

Työhön liittyviä rajoitteita voi oikeutetusti hakea myös tutkijan tekemistä kriittisiä tapauksia koskevista valinnoista. Miksi juuri kyseiset tapaukset valittiin? Olisivatko tulokset voineet olla merkittävästi esitetystä poikkeavia, jos tapauksiksi olisi valittu joitakin muita? Miksi valittiin kolme tapausta, eikä esimerkiksi vain yksi tai seitsemän?

Valittujen tapausten osalta tehtiin aineiston pohjalta se johtopäätös, että kyseiset tapaukset olivat haastatteluiden ja tutkimusaineiston perusteella ryhmän perustehtävän ja olemassaolon näkökulmasta kolme keskeisintä. Tämä valinta ei tarkoita, että muilla tapahtumilla ei olisi ollut merkitystä ryhmän olemassaolon ja nykytilan kannalta. Tapausten ja tulosten välistä suhdetta pohdittaessa nostettiin esiin myös skenaario, jossa tutkimukseen olisi otettu mukaan muita kriittisiä tapauksia korvaamaan yksi tai useampi nyt esitetyistä. Pohdinnan perusteella väitöstutkimuksessa esitetyt tulokset eivät olisi - ainakaan merkittävästi - poikenneet nyt esitetyistä. Taas syitä sille, miksi valittiin kolme tapausta, eikä vain yksi, voidaan hakea objektiivisuuteen pyrkimisestä. Nyt esitettyjen johtopäätösten nostaminen vain yhden tapauksen, esimerkiksi pankkikriisin perusteella, olisi ollut tutkimuksen luotettavuutta heikentävä seikka.

#### *Jatkotutkimusaiheista*

Tässä tutkimuksessa on keskitytty suomalaisen asiakasomisteisen pankkiorganisaation ryhmätason tarkasteluun painottaen institutionaalista näkökulmaa. Suomalaisten pankkien organisaatiotutkimukseen liittyen mielenkiintoista olisi jatkossa ottaa samanaikaiseen ja samanlaiseen tarkasteluun säästöpankkiryhmä. Tällöin tässäkin työssä korostunut osuus- ja säästöpankkien yhteistyö ja siihen liittyneet dynamiikat sekä jännitteet tulisivat analysoiduksi aiempaa tarkemmin. Erityisen mielenkiintoisen näkökulman tarkasteluun tarjoaisi kilpailijoiden välisen yhteistyön kuvaaminen ja selittäminen pitkittäisaineistolla paikallisesti organisoituneiden yritysten kilpailuaseman parantamiseksi organisaatiokentällä.

Vahvasti institutionalisoituneella organisaatiokentällä samankaltaistuminen paikallisyhteisöön on erittäin mielenkiintoinen ja vähän tunnettu ilmiö institutionaalisen organisaatioteorian keskusteluissa. Tällöin liiketaloustieteellisen strategiatutkimuksen näkökulmasta keskeisiä jatkotutkimusaiheita ovat paikallisuuden sekä organisaatioiden paikallisen sidonnaisuuden tarkas-

telu. Erityisesti, mitä on paikallisuuden sosiokulttuurinen ulottuvuus ja mitä tekijöitä liittyy (asiakasomisteisen) organisaation kilpailuedun luontiin paikallisuuden näkökulmasta.

Tässä väitöstutkimuksessa on keskitytty tutkimusongelman mukaisesti siihen, kuinka asiakasomisteinen osuuskunta voi vaikuttaa oman kilpailuasemansa parantamiseksi eri instituutioihin. Institutionaalisen organisaatioteorian näkökulmasta mielenkiintoista olisi myös syventyä niihin prosesseihin, joiden välityksellä organisaatioista itsestään voi tulla instituutio niin paikallisesti, kansallisesti tai kansainvälisesti. Tutkimusaineisto, erityisesti kirjallinen, osoittaa, että monin paikoin osuuskunnasta on rakentunut instituutio paikallisyhteisöön.

Uuden ja rikkaan näkökulman aihepiiriin tarjoaisi myös kriittisen teorian hyödyntäminen osuuskuntien toiminnan analysoinnissa. Kriittisen teorian avulla todennäköisesti pystyttäisiin avaamaan uusia näkemyksiä niin osuustoimintatutkimuksen marginaaliseen asemaan kuin osuuskuntien jännitteisiin liittyen. Tässä tarkastelussa erityisesti valtaan tai sukupuolistuneisiin käytänteihin liittyvät kysymykset antavat todennäköisesti hedelmällisen tarkastelupohjan tutkimuksessa esiinnostettujen jännitteiden kuvaamiselle. Samoin tarkastelussa valtio-opin, erityisesti politiikatutkimuksen, näkemysten soveltaminen saattaisi tuottaa aiempaa rikkaampaa kuvausta päätöksentekoprosesseista ja niiden takana vaikuttavista motiiveista.

Väitöstutkimuksen yksi keskeisistä havainnoista, legitimitetin merkityksen korostuminen niin organisaatiokentällä kuin paikallisyhteisöissä, toi esiin jännitteiden merkityksen osuustoiminnallisen organisaation strategisessa johtamisessa. Tähän nivoutuvat läheisesti osuuskuntien hyvään hallintotapaan liittyvät kysymykset. Vaikka osuuskuntien hyvästä hallinnoinnista on viime aikoina tehty käsitteanalyttisiä tutkimuksia (ks. Cornforth, 2004), ovat selkeät vastaukset kysymykseen olleet vähäisiä. Yksi keskeisimmistä kysymyksistä olisi tarkastella toimivan johdon ja asiakaskunnan tavoitteenasettelun yhdenmukaisuutta sekä keinoja sen toteuttamiseen. Osuustoiminnallisessa kontekstissa kyse on poikkeuksellisen haastavasta päämies-agentti -ongelmasta.



## EPILOGI

Syystä tai toisesta olen oppinut tuntemaan itseni insinöörin ja taiteilijan risteytyksenä, vaikkakaan koulutukseltani en kuulu kumpaakaan ryhmään. Insinööriksi minut voi helposti tulkita työtapojeni mukaan. Projektini lähtevät siitä, että ensiksi määritellään päämäärä (suunta). Sitten on olemassa input, jonka jälkeen tehdään tempu, ja tuloksena saadaan output. Erään arvostamani kollegan sanoin: ammutaan tuelta maaliin. Insinöörimäistä otettani kuvaa myös se, että tykkään mieluummin tehdä asioita kuin puhua niiden tekemistä. Taiteilijaluonteeni ilmenee puolestaan siinä, etten montaa kertaa viitsi tehdä asioita samalla tavalla, vaikka rutiineita sinänsä arvostan. Taiteilijaan, idealistiseen sellaiseen, viittaa myös se seikka, että en ole oikein ymmärtänyt taloudellis-rationaalisen toimijan tapaan maksimoida itselleni tulevaa arvoa.

Maaliskuussa 2003 astuin yliopiston pääovesta sisään aloittamaan väitöskirjaprosessia. Eri näisten vaiheiden kautta ohjaajani, professori Iris Aaltio sekä professori Kalevi Kyläheiko olivat saaneet minut vakuutettua väitöstyön mielekkyydestä. Itse olin aiemmin havainnut ainoastaan väitöstyön puutteen mielettömyyden. Yliopistolaitos on niin kansallisesti kuin kansainvälisesti sen verran hämähä järjestelmä, että ilman tohtorintutkintoa ei pääse eteenpäin. Toki väitöstyöni suhteen on löydettävissä kaksi henkilökohtaisesti merkittävämpää motiivia. Ensinnäkin, oma kiinnostus jatko-opintoihin lienee ollut pääsyy tämän kirjan syntyyn. Perustutkinnon jälkeen koin, että ihan kaikkea johtamisesta ja organisoinnista ei tullut otettua haltuun. Toinen syy projektin aloittamiseen on haluni profiloitua generalistiksi eli kaveriksi, joka tietää jonkin verran mahdollisimman monesta asiasta. Maisteri-generalisteja alkaa olla kentällä jo kohtalaisen runsaasti, joten jatko-opintojen tuoma tieto sekä oletettava aiempaa analyttisempi ajattelu toivoakseni toimivat myöhemmin kilpailuetuna. Tukea väitösprosessiin ryhtymiseen antoi myös aiempi esimieheni, professori Seppo Penttinen, joka oli suositellut perustutkinnon päivittämistä sanoin: ”Sitä ei koskaan tiedä, mistä itsensä löytää, kun lähtee tekemään väitöskirjaa”. En ole ihan varma, mitä Seppo edellisellä loppupelissä tarkoitti, joskin hyvä kun antoi pojan mennä.

Ohjaajani, professori Iris Aaltio, on johtamisen kentässä tunnustettu ja arvostettu akateemikko sekä kriittisen tutkimuksen puolestapuhuja. Ihmettelin aluksi, miten hän suostui ohjaajaksi, mutta prosessin edetessä uskoin löytäneeni tähänkin asiaan vastauksen. Huomasin nimittäin pian jatko-opintojen aloittamisen jälkeen olevani intialaisten The Other -näkökulmaa edustavien postkolonialistien kanssa harhailemassa Savitaipaleen metsissä KATAJA:n jatko-opintokurssilla sekä myöhemmin konstruoimassa kanadalaisten sähköyhtiöiden johtajien ja voimalinjoiden tuottamaa symboliikkaa. Johtopäätökseni kriittisen tutkimuksen taustan omavasta ohjaajavalinnasta oli se, että tarkoituksena oli avartaa vaikeasti positivistisen insinöörin näkökenttää yli perinteisen funktionaalisen paradigman (ks. Burrell & Morgan, 1998) sekä samanaikaisesti parantaa kykyä argumentoida oman näkökulmansa puolesta.

Väitösprosessin ensimmäisen puolentoista vuoden aikana kävimme ohjaajan kanssa runsaasti keskusteluita erilaisista teoriapohjista, jota tulevassa väitöstutkimuksessa voitaisiin hyödyntää. Itseäni kiinnosti osuuspankkien strateginen päätöksenteko. Ensimmäinen suuri haaste oli aiheen välitön ja voimakas rajaaminen. Parin kuukauden välein istuimme alas ja kävimme tekemisiä tai tekemättä jättämisistä läpi sekä pohdimme työn suuntaa. Välillä väitöstyö suuntautui kohti resurssiperusteista tarkastelua, milloin lähestyttiin paikallisuuden erityispiirteitä ja joskus esiin nousivat identiteettiin liittyvät keskustelut. Käänteentekevä löytö oli kuitenkin ohjaajani sivulauseessa mainitsema KTT Kirsi Vitikaisen (os. Mylly) säästöpankkien itsenäisyyteen ja itsepäisyyteen liittynyt väitöstutkimus vuodelta 1999. Etsin käsiini tuon kirjan, jossa institutionaalista teoriaa oli käytetty väitöstutkimuksen teoriapohjana. Siitä se sitten lähti.

Totesin aiemmin, että olen aika surkea itselleni tulevan arvon maksimoinnissa. Jos olisin taloudellisesti-rationaalisesti toimiva yksilö, olisin keskittynyt ainoastaan omaan väitöstutkimukseen, enkä varsinkaan olisi kirjoittanut monografiaa. Tähän omaan rajoittuneeseen rationaalisuuteen liittyvät tutkijakoulutettavan urallani tapahtuneet harha-askeleet niin hallinnon kuin opetuksen suhteen. Aiempien työtehtävien innoittamana olen oppinut sotkeutumaan asioihin, jotka eivät itselleni kuulu millään tapaa, ja löytänyt sen jälkeen itseni mitä erilaisimmista työryhmistä ja kehittämissporukoista. Lisäksi olen parhaani mukaan vältellyt YPJ-pisteitä opettamalla useilla opintojaksoilla. Itseäni ja väitöstyöni edistymistä ajatellen toimintani ei ole ollut

taloudellis-rationaalista (ainakaan ensimmäisen 18 kvartaalin aikana), mutta vauhtia ja positiivisesti tulkittavia vaarallisia tilanteita on riittänyt ihan omiksi tarpeiksi.

Väitöstutkimusta tehdessä pääsin onnekseni tutustumaan tieteentekemisen toimialaan ja tuotantolaitokseen nimeltä yliopistojärjestelmä. Tämän kesällä 2003 alkaneen toimialatuntemuksen kurssin mahdollistivat ystäväni, TkT Jukka Bergman sekä professori, KTT Ari Jantunen. He opettivat väitöksen kirjoittamisen yhteydessä toimialamme ansaintalogiikan julkaisuperiaatetta korostaen. Yksinkertaistetusti: sitä joko julkaisee tai tuhoutuu. Päätin valita kollegoiden suuntauksen mukaan julkaisemisen, vaikkakin nippukirjan sijaan päätin itsepäisesti ja itsenäisesti valita monografian kirjoittamisen.

Väitöstyö on ollut - kuten varmasti kaikilla väitelleillä - melkoinen oppimisprosessi. Seuraavassa tarkastelen reflektion (mm. Kreber, 2004) kautta eräitä oppimiskokemuksiani<sup>137</sup>, joilla kuvaan oivalluksiani aiempaan tietämykseeni verrattuna. Olen valinnut viideksi keskeisimmäksi oppimiskokemukseni 1) yhteiskunnan monimuotoisen rakentumisen, 2) rajoitetun rationaalisuuden, 3) väärin-oikein -keskustelun, 4) nöyryyden sekä 5) täydellisen tutkimuksen mahdottomuuden.

Perustutkintoni pohjalta maailmankatsomustani olisi voinut hyvin kuvata melko positivistiseksi (ks. Metsämuuronen, 2002, 174; Lincoln & Guba 2000; Raunio, 1999, 15 – 16), eli se mitä oli (mielestäni) olemassa, oli (oikeasti) olemassa. Vaikka olen aina ollut kriittinen, olin tuolloin kriittinen lähinnä prosessien lopputuloksille; en itse prosesseille. Väitöstutkimuksen aikana tulin tutkimusongelmaa laajemmin pohtineeksi erilaisia yhteiskuntaa ylläpitäviä, säilyttäviä ja muuttavia instituutioita. Näille kaikille oli ja on edelleen yhteistä se, että ne ovat syntyneet yksilöiden sosiaalisessa vuorovaikutuksessa eli toisin sanoen ovat rakentuneet sosiaalisesti.

En edelleenkään tosin koe yhteiskunnan toimintaa ohjaavien prosessien olevan yksilöiden täysin vapaasti ja jatkuvasti uudelleentuotettavissa. Instituutiot ovat käsitykseni mukaan suh-

---

<sup>137</sup> Sinänsä mielenkiintoista, tässä väitöstutkimuksessa esitetyt kolme kriittistä tapausta ovat myös eräänlainen reflektio OP-ryhmän oppimisesta.



teellisen pysyviä sosiaalisen toiminnan tuloksia, joihin toki voi yrittää vaikuttaa. Mutta niitä tuskin voi tuottaa yhä uudelleen oman mielensä mukaan.

Toinen oppimiskokemukseni liittyy rajoitettuun rationaalisuuteen. Aiemmin syystä tai toisesta (todennäköisesti tyhmyyttäni, ajattelemattomuuttani tai yksinkertaisuuttani) olin ajatellut tavan klassisesti päätösten perustuvan rationaalisuuteen sekä siihen, että tärkeää on optimaalisen ratkaisun löytäminen. En toivoakseni oppinut tutkimusprosessin aikana irrationaalisuutta, joskin ainakin termistöni sekä ajatusmaailmani päätöksenteosta suuntautui kohti ”riittävän hyvän ratkaisun etsimistä puutteellisen tiedon varassa”. Tätä oppia (vrt. Simon, 1947) seuraten kuvasin ja selitin laadullisen kausaalianalyysin (mm. Töttö, 2000, 86; myös 1999) keinoin asiakasomisteisen osuuskunnan toimijoiden päätöksentekoa niin realistisesti kuin aineiston ja osaamiseni perusteella pystyin. Aihepiiriin liittyvien prosessin syvällinen läpikäynti toivottavasti osoitti itselleni sen, että rajoittuneeseen rationaalisuuteen perustuva päätöksenteko voi ”ihan oikeasti reaali maailmassa” tuottaa tuloksia.

Kolmas oppimiskokemukseni liittyy väärin-oikein -keskusteluun, jota kokemuksieni mukaan esiintyy monella toimialalla - myös omallani. Tällä tarkoitan sitä, että yhteiskunnassa ja sen pienemmissä yksiköissä muodostuu suhteellisen helposti erilaisia leirejä, jotka pyrkivät osoittamaan omaa oikeassa sekä vastapuolen väärässä olemista melko kovaäänisesti. Tutkimusprosessin aikana tulin aiempaakin vakuuttuneemmaksi siitä, että molemmissa leireissä on yhtäaikaaisesti sekä opittavaa (”hyvää”) että kaukaa kierrettävää (”pahaa”). Edellisellä tarkoitan sitä, että eri näkemysten synteessillä voidaan todennäköisesti saada syntymään uusia näkemyksiä, jotka parhaassa tapauksessa saattavat lisätä hyvinvointia. Luonnollisesti synteessissä tulee olla kriittisen analyttinen ja tuntea eri näkemysten taustaoletuksia - tai niiden puute. Ihan kaikkea ei siis tule purematta niellä. Toisaalta eri näkemysten väliin sijoittuminen parkkiinnuttaa nahkaa ja tekee paikoin kyyniseksi, sillä tietoinen asemoituminen kahden tulen väliin ei ole kovinkaan miellyttävää.

Kuten Haaparanta ja Niiniluoto (1993, 7 -9) toteavat, tiede on järjestelmällistä ja järkipäristä uuden tiedon hankintaa. Tiede ei siis ole hihasta vedettyä arkiajattelua, eri ulottuvuuksista

tutkijalle tulleita ilmoituksia tai mystisiä intuitioita paperille kirjoitettuna. Edellisen käsitän siten, että tiedeyhteisön jäsenen on tehtävä tutkimusta, joka on menetelmän ohjaamaa. Tieteen tunnusmerkkien, kuten luotettavaksi todettujen tieteellisten menetelmien käytön, julkisuuden, objektiivisuuden, edistyvyyden, itsensäkorjaavuuden sekä kriittisyyden on toteuduttava tietentekemisen prosessissa (ks. Niiniluoto, 2002, 37 – 39). Näiden periaatteiden oppiminen on ainakin lisännyt runsaasti nöyryyttä niin tiedettä, tietoa, tiedeyhteisöä kuin tieteellisiä menetelmiä kohtaan.

Rajoitettuun rationaalisuuteen liittyneitä oppimiskokemuksiani sivuaa myös oppini täydellisen tutkimuksen mahdottomuudesta. Itselläni on näet koko tutkimusprosessin ajan kummitellut mielessä kysymys: ”Mikä on riittävästi väitöskirjaksi?”. Tämän kysymyksen pohtiminen on johtanut totaaliseen maanis-depressiiviseen tutkimusotteeseen ja varsinkin tutkimuksen alkuvaiheessa ilmiö ”riittävän hyvä väitöskirja” lähes institutionalisoitui elämää suuremmaksi projektiiksi. Onneksi kokeneemmat tiedeyhteisön jäsenet osallistuivat tämän instituution murtamiseen. Mutta edellisestäkin huolimatta, mitä tarkoittaa omalla kohdallani riittävä työn tieteellinen uutuusarvo? Milloin olen riittävällä tasolla toteuttanut ja dokumentoinut väitöstutkimuksen hyvien tieteellisten kriteerien mukaisesti?

Uutuusarvoon liittyvää kontribuutiotani olen pohtinut erityisesti tutustuessani alan klassikoihin ja huomattessani, että niissä on jo moni asia sanottu. Vasta useiden rajausten sekä intensiivisen tutkimustyön kautta voin esittää toteavani väitteessäni tieteellisesti uutta, mutta... olenko pystynyt riittävällä tasolla toteuttamaan työni. En usko, että kädessäsi oleva työ on millään tavalla täydellinen. Se on parhaassa tapauksessa riittävä.

Olen vakuuttunut, että väitöskirjan aikana tekstissä esiin ovat nousseet niin insinööri, taiteilija, lehtori, aamuyöllä tutkimustaan kirjoittava sekoileva tutkijakoulutettava kuin toimialamme ansaintalogiikkaa hieman ymmärtävä hallinnoija. Kiitos ja anteeksi.

**LÄHTEET**

Aaltio-Marjosola, Iris (1991) *Cultural Change in a Business Enterprise. Studying a Major Organizational Change and Its Impact on Culture*, Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis, A-80

Abrahamson, Eric (1996) Management Fashion, *Academy of Management Review*, 21, 254–285

Ahmadjian, Christina & Robinson, Patricia (2001) Safety in Numbers: Downsizing and the Deinstitutionalization of Permanent Employment in Japan, *Administrative Science Quarterly*, 46, 622–654

Akerlof, George (1970) The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism, *Quarterly Journal of Economics*, 84, 3, 488–500

Alanen, Aulis (1964). *Hannes Gebhard*. Yhteiskirjapaino Oy, Helsinki.

Alasuutari, Pertti (1999) *Laadullinen tutkimus*, Vastapaino, Tampere

Aldrich, Howard (1979) *Organizations and Environments*, Prentice-Hall, New Jersey

Alvesson, Mats & Skoldberg, Kaj (2000) *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research*, Sage Publications, London

Amburgey, Terry & Dacin, Tina (1993) *Evolutionary Development of Credit Unions*, Filence Research Institute Publications, University of Wisconsin-Madison, Wisconsin

Angnew, John (1987) *Place and Politics*, Allen and Unwin, Boston

Ansoff, Igor (1965) *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, USA.

Aykac, Ahmed (2001) Globalization: Opportunity or Threat, *Trendspotter*, May.

Bacchiega, Alberto & de Fraja, Gianni (2004). Constitutional Design and Investment in Cooperatives and Investor-owned Enterprises. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75, 265–293.

Bager, Torben & Michelsen, Johannes (1994) The Dynamics of Cooperatives, Lessons from Scandinavia, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 65, 1, 3–11

Baikaikoa, Baleren, Errasti, Anjel & Begiristain, Agurtsane (2004) Governance of the Mondragon Corporación Cooperativa, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75, 1, 61–87

Bansal, Pratima & Clelland, Iain (2004) Talking Trash: Legitimacy, Impression Management, and Unsystematic Risk in the Context of the Natural Environment, *Academy of Management Journal*, 47,1, 93–103

Barley, Stephen & Tolbert, Pamela (1997) Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution, *Organization Studies*, 18, 1, 93–117

Barron, David, West, Elizabeth & Hannan, Michael (1994) A Time to Grow and a Time to Die: Growth and Mortality of Credit Unions in New York City, 1914-1990, *American Journal of Sociology*, 100, 2, 381–421

Battilana, Julie (2006) Agency and Institutions: The Enabling Role of Individuals' Social Position, *Organization*, 13, 5, 653–676

Baum, Joel & Oliver, Christine (1992) Institutional Embeddedness and the Dynamics of Organizational Populations, *American Sociological Review*, 57, 540–559

Baysinger, Barry & Hoskisson, Robert (1990) The Composition of Boards of Directors and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy, *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 1, 72–87.

Berger, Peter & Luckmann, Thomas (1966) [1994] *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Tiedonsosiaalinen tutkielma*, Doubleday, Helsinki

Besanko, David & Dranove, David & Shanley, Mark & Schaefer, Scott (2007) *Economics of Strategy*, John Wiley & Sons

Bigelow, Barbara & Stone, Melissa (1995) Why Don't They Do What We Want? An Exploration of Organizational Responses to Institutional Pressures in Community Health Centers, *Public Administration Review*, 55, 2, 183–192

Birchall, Johnston & Simmons, Richard (2004) What Motivates Members to Participate in Co-Operative and Mutual Business? A Theoretical Model and Some Findings, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75, 3, 465–495

Blomstedt, Yrjö (1978) *Kyläkassasta Osuuspankkiin, Osuuspankkihistoriaa 75 vuoden ajalta 1902 – 1977*, Kirjayhtymä, Helsinki

Borch, Odd & Arthur, Michael (1995) “Strategic Networks Among Small Firms: Implications for Strategy Research Methodology”, *Journal of Management Studies* 32,4, 419–441

Brazda, Johann & Schediwy, Robert (1989a) *Consumer Co-operatives in a Changing World. Comparative Studies on Structural Changes of Some Selected Consumer Cooperative Societies in Industrialized Countries (I)*, International Co-operative Alliance, Geneva

Brazda, Johann & Schediwy, Robert (1989b) *Consumer Co-operatives in a Changing World. Comparative Studies on Structural Changes of Some Selected Consumer Cooperative Societies in Industrialized Countries (II)*, International Co-operative Alliance, Geneva

Burrell, Gibson & Morgan, Gareth. (1979)[1998] *Sociological paradigms and organizational analysis: Elements of the sociology of corporate life*, Aldershot, Ashgate

Byrkjeflot, Hanldor (2003) *Nordic Management: From Functional Socialism to Shareholder Value?*, teoksessa Czarniawska, Barbara & Sevón, Guje, *The Northern Light - Organization Theory in Scandinavia*, Berlins Skogs, Trelleborg

Byrne, David (2001) *Understanding the Urban*, Palgrave, China

Carrol, Glenn, Goodstein, Jerry & Gyenes, Antal (1988) Organizations and the State: Effects of the Institutional Environment on Agricultural Cooperatives in Hungary, *Administrative Science Quarterly*, 33, 233–256

Chamard, John & Webb, J. Tom (2004) Learning to Manage The Co-operative Difference, *Annual Conference of the International Association for Economic Participation*, Halifax, Nova Scotia, 1–19

Chandler, Alfred (1990) *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press, Massachusetts

Christensen, Soren & Karnoe, Peter & Pedersen, Jesper & Dobbin, Frank (1997) Editors' Introduction, *American Behavioral Scientist*, 40,4, –396

Czarniawska, Barbara & Sevón, Guje (2003) *Introduction: Did the Viking Know How to Organize*, *The Northern Light - Organization Theory in Scandinavia*, Berlins Skogs, Trelleborg

Chen, Ming-Jer & Hambrick, Donal (1995) Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior, *Academy of Management Journal*, 38, 2, 453–482

Chen, Ming-Jer & MacMillan, Ian (1992) Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves: The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility, *Academy of Management Journal*, 35, 3, 539–570

Christensen, Soren & Karnoe, Peter & Pedersen, Jesper & Dobbin, Frank (1997) Editors' Introduction, *American Behavioral Scientist*, 40,4, 392–396

Clamp, Christina (2000) The Internationalization of Mondragon, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 71, 4, 557–577

Clemens, Bruce & Douglas, Thomas (2005) Understanding Strategic Responses to Institutional Pressures, *Journal of Business Research*, 58, 1205–1213

Coase, Ronald (1983) The New Institutional Economics, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 140, 229–231

Coase, Ronald (1937) The Nature of the Firm, *Economica*, N.S., 4, 16, 386–405.

Cook, Michael (1995) The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach, *American Journal of Agricultural Economics*, 77, 1153–1159

Colvin, Alexander (2003) Institutional Pressures, Human Resource Strategies, and the Rise of Nonunion Dispute Resolution Procedures, *Industrial and Labor Relations Review*, 56, 3, 375–392

Cooley, Charles (1902) *Human nature and the Social Order*, The Free Press, Illinois

Cornforth, Chris (2004): The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: A Paradox Perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75, 11–32

Cox, Kevin (1998) Locality and Community: Some Conceptual Issues. *European Planning Studies*, 6, 1, 17–30

Cyert, Richard & March, James (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, Luku 5, Organizational Choice, Prentice-Hall, New Jersey

Dacin, Tina, M (1997) Isomorphism in Context: The Power and Prescription of Institutional Norms, *Academy of Management Review*, 40, 1, 46–81

Dacin, Tina, Christine, Oliver & Roy, Jean-Paul (2007) The Legitimacy of Strategic Alliances: An Institutional Perspective, *Strategic Management Journal*, 28, 169–187

Dahl, Otto (1970) *Historiantutkimuksen metodiopin peruspiirteitä*, Weilin+Göös, Helsinki

Daily, Catherine & Dalton, Dan, & Cannella, Albert (2003) Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, 28, 371–382.

Davies, Keri (2006) Co-operative Principles and International Expansion – The Example of NTUC FairPrice, *Journal of Co-operative Studies*, 39, 2, 15–28.

Davis, Peter (2001). The Governance of Co-operatives under Competitive Conditions: Issues, Processes and Culture. *Corporate Governance*, 1, 28–39.

Deephouse, David (1999) To Be Different, or to be the Same? It's a Question (and Theory) of Strategic Balance, *Strategic Management Journal*, 20, 2, 147–166



Deephouse, David, L. (1996) Does Isomorphism Legitimate, *Academy of Management Journal*, 39, 4, 1024–1039

Delmas, Magali (2002) The Diffusion on Environmental Management Standards in Europe and in the United States: An Institutional Perspective, *Policy Sciences*, 35, 5, 91–119

Denzin, Norman & Lincoln, Yvonne (2000) *Introduction: The discipline and practice of qualitative research*. In: Denzin & Lincoln (eds.) *Handbook of Qualitative Research*. SAGE Publications, London, 1–29.

Dill, William (1958) Environment as an Influence on Managerial Autonomy, *Administrative Science Quarterly*, 2, 409–443

DiMaggio, Paul (1991) *Constructing an Organizational Field as a Professional Project: U.S. Art Museums, 1920 – 1940*, teoksessa *New Institutionalism in Organizational Analysis*, toim. Powell, Walter & DiMaggio, Paul, University of Chicago Press, Chicago, 267–292

DiMaggio, Paul & Powell, Walter (1991) Introduction, teoksessa *New Institutionalism in Organizational Analysis*, toim. Powell, Walter & DiMaggio, Paul, University of Chicago Press, Chicago, USA

DiMaggio, Paul & Powell, Walter (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48, 147–160

Dirsmith, Mark & Fogarty, Timothy & Gupta, Parveen (2000) Institutional Pressures and Symbolic Displays in a GAO Context, *Organization Studies*, 21, 3, 515–537

Dosi, Giovanni & Nelson, Richard (1994) An Introduction to Evolutionary Theories in Economics, *Journal of Evolutionary Economics*, 4, 153–172

Duerr, Maia (2004) The Contemplative Organization, *Journal of Organizational Change Management*, 17, 1, pp. 43–61

Durkheim, Emile (1895 [1938]) *The Rules of Sociological Method*, The Free Press, New York, USA

Edelman, Lauren & Suchman, Mark (1997) The Legal Environments of Organizations, *Annual Review of Sociology*, 23, 479–515

Eronen, Erkki (2004) *Koillis-Savon Pankki. 100 vuotta osuuspankkitoimintaa Koillis-Savossa*, Juankosken Kirjapaino Oy, Juankoski

Eskola, Antti (1968) *Sosiologia, Johdatus perusteisiin*, WSOY, Porvoo

Eskola, Antti (1973) *Sosiologian tutkimusmenetelmät I*, WSOY, Porvoo

Ferguson, Charles & McKillop, Donald (1997) *The Strategic Development of Credit Unions*, John Wiley & Sons, New York

Ferrier, G. D. & Porter, Philip (1991) The Productive Efficiency of US Milk Processing Co-Operatives, *Journal of Agricultural Economics*, 42, 2 (May 1991), 161–173.

Flanagan, John (1954) The critical incident technique. *Psychological bulletin*, 51, 4, 327–358

Flingstein, Neil (1985) The Spread of the Multidivisional Form Among Large Firms, 1919 – 1979, *American Sociological Review*, 50, 377 - 391

Fox-Wolfgramm, Susan, J & Boal, Kimberly, B. & Hunt, James, G. (1998) Organizational Adaptation to Institutional Change: A Comparative Study of First-Order Change in Prospector and Defender Banks, *Administrative Science Quarterly*, 43, 87–126

Friedland, Roger & Alford, Robert (1991) *Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions*, teoksessa *New Institutionalism in Organizational Analysis*, toim. Powell, Walter & DiMaggio, Paul, University of Chicago Press, Chicago, 232–263

Gamson, William & Modigliani, Andre (1989) Media Discourse and Public Opinion on Nuclear Power: A Constructionist Approach, *The American Journal of Sociology*, 95, 1, 1–37

Garud, Raghu, Jain, Sanjay, Jain & Kumaraswamy, Arun (2002) Institutional Entrepreneurship in the Sponsorship of Common Technological Standards: The Case of Sun Microsystems and Java, *Academy of Management Journal*, 45, 1, 196–214

Gilbert, David & Morris, Lisa (1995) The Relative Importance of Hotels and Airlines to the Business Traveller, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7, 6, 19–23

Glaser, Barney & Strauss, Anselm (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago, Aldine

Glynn, Mary & Abzug, Rikki (2002) Institutionalizing identity: symbolic isomorphism and organizational names, *Academy of Management Journal*, 45, 1, 267–280

Goddard, John & Wilson, John (2005) US Credit Unions: An Empirical Investigation of Size, Age and Growth, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76, 3, 375–406

Goodstein, Jerry (1994) Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work-Family Issues, *Academy of Management Journal*, 37, 2, 350–382

Gottschalk, Louis (1951) *Understanding History. A Primer of Historical Method*, Toimen painos, Alfred A. Knoff, New York

Grant, Robert (2005) *Contemporary Strategy Analysis*, Fifth Edition, Blackwell Publishing, Cornwall

Greening, Daniel & Gray, Barbara (1994) Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues, *Academy of Management Journal*, 37, 3, 467–498

Greenwood, Royston & Suddaby, Roy & Hinings, C. R. (2002) Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields, *Academy of Management Journal*, Vol. 45, 1, 58–80

Greenwood, Royston & Hinings, C. R. (1996) Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism, *Academy of Management Review*, 21, 1022–1054

Gronow, Antti (2004) Institutionalismi taloustieteissä ja taloussosiologiassa, teoksessa: *Ajasta paikkaan – taloussosiologia tulkintoja – From Time to Place – Interpretations from Sociology*, Toim. Timo Toivonen & Taru Virtanen, Discussion and Working Papers, Turun kauppakorkeakoulu, Turku, 2004:3

Grönfors, Martti (1982) *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*, WSOY, Juva

Guillén, Mauro (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.

Guinnane, Timothy, W. (2001) Cooperatives as Information Machines: German Rural Credit Cooperatives, 1883 - 1914, *Journal of Economic History*, 61, 2, 35–49

Guinnane, Timothy, W. (1997) Regional Organizations in the German Cooperative Banking System in the late 19<sup>th</sup> Century, *Research in Economics*, 51, 251–274

- Guinnane, Timothy, W. (1994) A Failed Institutional Transplant: Raiffeisen's Credit Cooperatives in Ireland, 1894 – 1914, *Explorations in Economic History*, 31, 38–61
- Guinnane, Timothy, W. & Henriksen, Ingrid (1998) Why Danish Credit Co-operatives Were so Unimportant, *Scandinavian Economic History Review*, XLVI, 2, 32–54
- Haaparanta, Leila & Niiniluoto, Ilkka (1993) *Johdatus tieteelliseen ajatteluun*, Helsingin yliopiston filosofian laitoksen julkaisuja, 3, Hakapaino, Helsinki
- Haberberg, Adrian & Rieple, Alison, (2001) *The Strategic Management of Organizations*, University of Westminster, Prentice Hall.
- Hansmann, Henry (1999) Cooperative Firms in Theory and Practice. *The Finnish Journal of Business Economics*, 4, 387–403.
- Hassard, John (1994) Postmodern Organizational Analysis: Toward a Conceptual Framework, *Journal of Management Studies*, 31, 3. pp. 302–324
- Hassard, John (1991) Multiple Paradigm and Organizational Analysis: A Case Study, *Organization Studies*, 12, 2, pp. 275–299
- Hatch, Mary Jo (1993) The Dynamics of Organization Culture, *Academy of Management Review*, 18, 4, 657–693
- Haunschild, Pamela (1994) How Much is That Company Worth?: Interorganizational Relationships, Uncertainty, and Acquisition Premiums, *Administrative Science Quarterly*, 39, 391–411
- Haunschild, Pamela & Miner, Anne (1997) Modes of Interorganizational Imitation: The Effects of Outcome Salience and Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 42, 3, 472–500

Haveman, Heather (1993) Follow the Leader: Mimetic Isomorphism and Entry into New Markets, *Administrative Science Quarterly*, 38, 593–627

Hayek, Friedrich (1945) The Use of Knowledge in Society, *The American Economic Review*, XXXV, 4, September, 519–530

Heikkinen, Antero (1974) *Historiantutkimuksen päämäärät ja menetelmät*, Oy Gaudeamus Ab

Henisz, Witold & Zelner, Bennet (2005) Legitimacy, Interest Group Pressures, and Change in Emergent Institutions: The Case of Foreign Investors and Host Country Governments, *Academy of Management Review*, 30, 2, 361–382

Henttinen, Annastiina (1999) *Kolmannen tien etsijät*. Teoksessa Kuisma, M., Henttinen, A., Karhu, S., & Pohls, M., *Kansan Talous. Pellervo ja yhteisen yrittämisen idea 1899–1999*, Pellervo-seura ry. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.

Herranen, Timo (2004) *Yhdessä eteenpäin*. Edita, Helsinki.

Hietala, Marjatta (2001) Mitä tutkia ja miten? Teoksessa *Historioitsijan arki ja tutkimuksen prosessi*, toim. Autio, Sari, Katajala-Peltomaa, Sari & Vuolanto, Ville, Vastapaino, Tampere

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2004) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*, Yliopistopaino, Helsinki

Hinings, C. R (Bob) & Reay, Trish (2006) Actors, Logics and Interests in an Organizational Field: The Okanagan Valley Wine Industry, 22<sup>nd</sup> *EGOS Colloquium*, Bergen

Hodgson, Geoffrey (1991) *After Marx and Sraffa. Essays in Political Economy*, MacMillan, London

Holm, Petter (1995) The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries, *Administrative Science Quarterly*, 40, 398–422

Holmström, Bengt (1999) Future of Cooperatives: A Corporate Perspective. *The Finnish Journal of Business Economics*, 4, 404–417.

Honkapohja, Seppo & Suvanto, Antti (1988) *Raha, inflaatio ja talouspolitiikka*, Helsinki, Valtion Painatuskeskus, Helsingin yliopiston kansantaloustieteen laitos

Hybels, Ralph (1995) On Legitimacy, Legitimation, and Organizations: A Critical Review and Integrative Theoretical Model, *Academy of Management National Meeting*,

Hyvönen, Valde (1953) *Suomen Osuuskassajärjestö vv. 1903 – 1953*, Pellervo-Seura, Helsinki

Hyvönen, Valde (1945) *40 vuotta osuuskassatoimintaa*, Pellervo-Seura, Helsinki

Inkinen, Kari (2000). *Diffuusio ja fuusio. Osuuskauppainnovaation levinneisyys ja sen dynamiikka 1901 - 1998: alueellisesti tulostuva näkökulma suomalaisen osuuskauppatoiminnan kehityksen ja sisällön muutokseen*. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis, Helsinki.

Jaakkola, Pekka (2001) *Osuuspankkiryhmän toimintamalli, teoksessa Kyläkassoista suureksi suomalaiseksi pankkiryhmäksi – näkökulmia uuden vuosituhannen alkaessa*, toim. Lähdenpää, M. & Pukkala, L., Avance, Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä

Jacoby, Sanford, M. (1990) The New Institutionalism: What Can It Learn from the Old?, *Industrial Relations*, Vol. 29, No. 2, 316–340

Jalas, Aaro (2005) *Maalla ja kaupungissa. Etelä-Savon osuuspankki ja sen juuret*, AO-paino, Mikkeli

- Janis, Irving. (1982) *Groupthink* (toinen painos.), Houghton-Mifflin, Boston
- Jensen, Michael & Meckling, William (1976) Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360.
- Jepperson, Ronald, L. (1991) *Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism, teoksessa* New Institutionalism in Organizational Analysis, toim. Powell, Walter & DiMaggio, Paul, University of Chicago Press, Chicago, 143–163
- Jern, Hans (2005) *Kyläkassoista koko seudun pankiksi. Itä-Uudenmaan osuuspankki 1925 – 2005*, Uusimaa Oy
- Jong-Il, Kim (1982) *On The Juche Idea*, The Peoples' Korea, Pyongyang
- Jussila, Iiro (2007) *Omistajuus asiakasomisteisissa osuuskunnissa*, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Acta Universitatis Lappeenrantaensis, 271
- Jussila, Iiro & Saksa, Juha-Matti & Tienari, Janne (2007) Dynamics and Tensions in Governance: Evidence from Finnish Co-operatives. *International Journal of Co-operative Management*, 3, 2
- Kalela, Jorma (2000) *Historiantutkimus ja historia*. Helsinki, Gaudeamus
- Kalmi, Panu (2006a) The Disappearance of Co-operatives from Economics textbooks. *Helsinki School of Economics, Working Papers*, W-398, HSE Print.
- Kalmi, Panu (2006b) Suomi maailman vahvin osuustoimintamaa, *Osuustoimintalehti*, 6/06
- Kalmi, Panu (2003) Osuustoiminnan liiketaloustieteellisen tutkimuksen ja opetuksen kehittäminen. *Osuustoimintalehti*, 5/03.



Kalmi, Panu (2002) Osuuskuntien erityispiirteistä. *Kansantaloudellinen aikakauskirja*, 4, 377–393.

Kangas, Taisto (2006) *Suomen pankkikriisin alueellinen ulottuvuus: esseitä paikallisista toimijoista ja toteuttajista*, Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis, A-218

Kanniainen, Vesa & Stenbacka, Rune (1996) *Pankkiteoria ja pankkikriisi. Onko mitään opittavissa?*, Helsingin yliopiston kansantaloustieteen laitos, 12/96

Kanter, Rosabeth (1977) *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, Inc. New York

Karhu, Sami (1999) *Osuuskunnat taas ovat suorastaan affääriyrityksiä*, Teoksessa Kuisma, M., Henttinen, A., Karhu, S., & Pohls, M., *Kansan Talous. Pellervo ja yhteisen yrittämisen idea 1899–1999*, Pellervo-seura ry. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.

Karhu, Matti (1996) Pankkimarkkinoiden kehitys ja osuuspankkiryhmän toiminta pääjohtaja Pauli Komin toimikaudella 1985 – 1996, Toim. Tanskanen, A. Teoksessa *Suunta 2002 – suomalainen tie uudelle vuosituhannele*, Otava, Helsinki

Kaushik, Surendra & Lopez, Raymond (1996) Profitability of Credit Unions, Commercial Banks and Savings Banks: A Comparative Analysis, *The American Economist*, 40, 1, 66–78

Keso, Heidi (1999) *Suomalaisen lentokoneteollisuuden sankarit ja konkarit. Osaamisen diskursiivinen rakentuminen*, Acta Electronica Universitatis Tampereensis, 9, Tampereen yliopisto

Keso, Heidi & Lehtimäki, Hanna & Pietiläinen, Tarja (2006) Engaging Reflexive Acts - Sharing Experiences on Reflexivity in Empirical Qualitative Research, *The Finnish Journal of Business Economics*, 4/06, 469–490

Ketokivi, Mikko & Schroeder, Roger (2004) Strategic, Structural Contingency and Institutional Explanations in the Adoption of Innovative Manufacturing Practices, *Journal of Operations Management*, 22, 63–89

Kincheloe, Joe & McLaren Peter (2000) *Rethinking Critical Theory and Qualitative Research*, teoksessa Handbook of Qualitative Research, Denzin, Norman & Lincoln, Yvonna, SAGE Publications, USA

Kipping, Matthias & Engwall, Lars (2001) *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, Oxford University Press, Oxford

Koistinen, Petri (2003) *Development and use of organizational memory in close and long-term cooperation between organizations*, Acta Universitatis Lappeenrantaensis; 172

Koivuporras, Titta (tulossa) *Osuuspankkien yhteiskuntavastuu*, Vaasan yliopisto, Vaasa

Kolari, James & Zardkoohi, Asghar (1990) Economies of Scale and Scope in Thrift Institutions: The Case of Finnish Cooperative and Savings Banks, *Scandinavian Journal of Economics*, 92, 3, 437–451

Komi, Pauli & Huomo, Matti (1997) *Pankkiryhmä omalla tiellään*, teoksessa Kilpailu strategisena valmentajana - kokemuksia markkinoiden murroksesta, toimittaneet Kivikko, Lasse & Lindell, Martin & Naukkarinen, Arto, WSOY, Porvoo.

Koskinen, Ilpo & Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset Menetelmät Kauppatieteissä*, Tampere, Vastapaino

Kostova, Tatiana & Zaheer, Srilata (1999) Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of The Multinational Enterprise, *Academy of Management Review*, 24, 1, 64–81

Kreber, Carolin (2004) An Analysis of Two Models of Reflection and their Implications for Educational Development, *International Journal for Academic Development*, 9, 1, 29–49

Kuisma, Mika (2004) *Eri-laistuminen vai samanlaistuminen? Vertaileva tutkimus paperiteollisuusyhtiöiden ympäristöjohtamisesta*. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis, A-232, HeSE print, Helsinki

Kulha, Keijo (1996) Osuuskassasta nykyaikaiseksi rahalaitokseksi, Toim. Tanskanen, A. *Teoksessa Suunta 2002 – suomalainen tie uudelle vuosituhatluvulle*, Otava, Helsinki

Kuusterä, Antti (2002) *Lähellä ihmistä - Osuuspankkitoiminta 100 vuotta*. Otava, Helsinki

Kuusterä, Antti (1999) The Cooperative Bank Movement in Finland – The Role of Organization Form in Solving Information and Enforcement Problems, *The Finnish Journal of Business Economics*, 4, 438–448

Kuusterä, Antti (1995) *Aate ja raha. Säästöpankit suomalaisessa yhteiskunnassa 1822 – 1994*, Helsinki, Otava

Kyläheiko, Kalevi (2002) *Kohti dynaamista strategianäkemyksiä*, teoksessa *Epävarmuus hallintaan – yrityksen uudistumiskyky ja vaihtoehdot*, Ståhle, Pirjo & Kyläheiko, Kalevi & Sandström, Jaana & Virkkunen Virpi, WSOY, Helsinki, 17–79

Langfield-Smith, Kim (1997) Management Control Systems and Strategy: A Critical Review, *Accounting, Organization and Society*, 22, 2, 207–232

Langlois, Richard (1989) What was Wrong With the Old Institutional Economics (and what is still wrong with the new)?, *Review of Political Economy*, 1, 3, 270–298

Laine, Petri (1995) *Banking: An Industry in Structural Decline – Searching for New Strategies*, Tampereen yliopisto, A2, 61

Laurila, Juha (2006) Managerial Cognition, Strategic Action and the Emergence of new Institutional Forms: Evidence from the Paper Industry, 22<sup>nd</sup> *EGOS Colloquium*, Bergen

Laurila, Juha & Lilja, Kari (2002) The Dominance of Firm-level Competitive Pressures over Functional-level Institutional Pressures: The Case of the Finnish-based Forest Industry Firms, *Organization Studies*, 24, 4, pp. 571–597

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

Lawrence, Thomas (2004) Rituals and Resistance: Membership Dynamics in Professional Fields, *Human Relations*, 57, 2, 115–143

Lawrence, Thomas (1999) Institutional Strategy, *Journal of Management*, 25, 2, 161–188

Lawrence, Thomas & Suddaby, Royston (2006). *Institutions and Institutional Work*. In Handbook of Organization Studies. S. Clegg, C. Hardy and T. Lawrence (eds.). SAGE Publications, London

Lehtiö, Sakari (2004) *Suomen pankkikriisin taustatekijät, luonne ja kriisinhoito erityisesti säästöpankeissa*, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, A-1

Leppimäki, Sami (1999) *Pankkitoiminnan säätely ja pankkikriisit*, Turun yliopisto, Taloustieteen laitos

Lenin, Vladimir (1902)[1975] *Mitä on tehtävä? Liikkeemme päivänpolttavia kysymyksiä*, Moskova, 1975

Lincoln, Yvonna, Guba, Egon (2000) *Pragmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences*, teoksessa Handbook of Qualitative Research, toim. Denzin, Norman & Lincoln, Yvonna, SAGE Publications, USA

López, Luis & Roberts, Edward (2002) First-mover Advantages in Regimes of Weak Appropriability: the case of Financial Services Innovations, *Journal of Business Research*, 55, 997–1005

Lähteenmäki, Ilkka (2006) *The Development of the Finnish Banking Industry from a Partnership Perspective*, Acta Universitatis Ouluensis, G-23

MacPherson, Ian (1995) *Co-operative Principles for the 21st Century*, ICA, Geneva.

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

Mannio, Lauri (2004) *Osuuskunnat ja verotus*, Edita Publishing Oy, Helsinki

March, James (1981) *Decision Making Perspective*. Decisions in Organizations and Theories of Choice, teoksessa Perspectives on Organizations Design and Behavior, toim. Van de Ven, Andrew & Joyce, William, John Wiley & Sons, New York, 205–244

March, James & Simon, Herbert (1958) *Organizations*, John Wiley & Sons, Inc, USA

March, James & Olsen, Johan (1998) The Institutional Dynamics of International Political Orders, *International Organization*, 52, 4, Autumn, 943–969

Marchington, Mick & Vincent, Steven (2004) Analyzing the Influence of Institutional, Organizational and Interpersonal Forces in Shaping Inter-Organizational Relations, *Journal of Management Studies*, 41, 6, 1029–1057

Markus, Hazel & Zajonc, R. B. (1985) *The Cognitive Perspective in Social Psychology*, teoksessa Handbook of Social Psychology, toim. Lindzey, Gardner & Aronson, Elliot, Newbery Award Records, Inc, USA

Mauranen, Tapani (2006) *Ensimmäinen vuosisata. Osuuspankkityötä Kuopion seudulla*, Kuopion Osuuspankki

McKee, Margaret, Mills, Albert & Weatherbee, Terrence (2005) Institutional Field of Dreams: Exploring the AACSB and the New Legitimacy of Canadian Business Schools, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 22, 4, 288–301

McKillop, Donal (2005) Financial Cooperatives: Structure, Conduct and Performance, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76:3, 301–305

Mead, George (1934). *Mind, Self and Society*. University of Chicago Press, Chicago.

Metsämuuronen, Jari (2002) *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*, International Methelp, Sri Lanka

Meyer, John, W (1977) The Effects of Education as an Institution, *American Journal of Sociology*, 83, 1, 55–77

Meyer, John, W. & Rowan, Brian (1977) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83, 340–363

Meyer, John & Scott, W. Richard (1992) *Organizational Environments. Ritual and Rationality*, SAGE Publications, Inc, California, USA

Michelsen, Johannes (1994). The Rationales of Cooperative Organizations. Some Suggestions from Scandinavia. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 65, 13–34.

Mintzberg, Henry (1987) The strategy concept I: five P's for strategy. *California Management Review*, 30, 1

Mintzberg, Henry & Lampel, Joseph (1999) Reflecting on Strategy Process, *Sloan Management Review*, 40, 3, 21–30

Mintzberg, Henry & Waters, James (1985) Of strategies, deliberate and emergent, *Strategic Management Journal*, 6, 257–272

Mizruchi, Mark & Fein, Lisa (1999) The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism, *Administrative Science Quarterly*, 44, 653–683

Murmann, Johann & Aldrich, Howard & Levinthal, Daniel & Winter, Sydney (2003) Evolutionary Thought in Management and Organization Theory at the Beginning of the New Millennium: A Symposium on the State of the Art and Opportunities for Future Research, *Journal of Management Inquiry*, Mar. 12, pp. 12–40

Myllys, Kirsi (1995) *Bank Managers' Agendas: Thoughts and Action in a Crisis Situation*, University of Tampere, A1, Series 42

Myllys, Kirsi (1999) *Itsenäisiä ja itsepäisiä. Institutionaalinen näkökulma paikallisten säästöpankkien selviytymiseen pankkitoiminnan muutoksissa*, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-7,

Nelson, Richard (1995) Recent Evolutionary Theorizing About Economic Change, *Journal of Economic Literature*, Vol. XXXIII, March, 48–90

Nelson, Richard, R. & Winter, Sidney, G. (2002) Evolutionary Theorizing in Economics, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 16, No. 2, Spring 2002, 23–46

Nelson, Richard, R. & Winter, Sidney, G. (2002) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, USA

Niiniluoto, Ilkka (2002) Tieteen tunnuspiirteet, teoksessa *Tutkijan eettiset valinnat*, toim. Karjalainen, Sakari, Launis, Veikko, Pelkonen, Risto ja Pietarinen, Juhani. Gaudeamus, Helsinki

Nilsson, Jerker (2001) Organizational Principles for Co-operative Firms. *Scandinavian Journal of Management*, 17, 329–356.

Nilsson, Jerker (1996) The Nature of Cooperative Values and Principles, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 67, 4, 633–653

Normark, Peter (1996) A Role for Cooperatives in the Market Economy. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 67, 429–439.

North, Douglass, C. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, USA

Nunes-Nickel, Manuel & Moyano-Fuentes, José (2004) Ownership Structure of Cooperatives as an Environmental Buffer, *Journal of Management Studies*, 41, 7, 1131–1152

Oliver, Christine (1992) The Antecedents of Deinstitutionalization, *Organization Studies*, 13, 4, 563–588



Oliver, Christine (1991) Strategic Responses to Institutional Processes, *Academy of Management Review*, 16, 1, 145–179

Ollila, Petri (1994) Farmers' Cooperatives as Market Coordinating Institutions, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 65, 1, 81–102

Palmer, Donald & Jennings, P. Devereaux & Zhou, Xueguang (1993) Late Adoption of the Multidivisional Form by Large U.S. Corporations: Institutional, Political, and Economic Accounts, *Administrative Science Quarterly*, 38, 100–131

Parsons, Talcott (1965) *Structure and Process in Modern Societies*, The Free Press, New York

Pauli, Ralf (1990) *Suomen Rahamarkkinoiden kehitys 1980-luvulla*, Helsinki, Suomen Pankki, A:78

Pedersen, Torben & Thomsen, Steen (1997) European Patterns of Corporate Ownership: A Twelve-Country Study, *Journal of International Business Studies*, 4, 759–778.

Peters, B. Guy (1999) *Institutional Theory in Political Science*, The 'New Institutionalism', Continuum. London

Peterson, Christopher & Anderson, Bruce (1996) Cooperative Strategy: Theory and Practice, *Agribusiness*, 12, 4, 371–383

Petterson, Karen & Washington, Marvin (2006) The Construction of Supporting Mechanism during Institutional Change: Founding of Chiropractic Schools in the U.S. 1896 – 2005, 22<sup>nd</sup> EGOS Colloquium, Bergen

Pfeffer, Jeffrey & Salancik, Gerald (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row Publishers, New York

Porac, Joseph & Wade, James & Pollock, Timothy (1999) Industry Categories and the Politics of the Comparable Firm in CEO Compensation, *Administrative Science Quarterly*, 44, 112–144

Porter, Michael (1985) *Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance*, Free Press, New York

Porter, Michael (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, NY

Porter, Philip & Scully, Gerald (1987) Economic Efficiency in Cooperatives, *The Journal of Law & Economics*, 30, 489–512

Powell, Walter & DiMaggio, Paul (1991) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago, USA

Rao, Hayagreeva (2004) Institutional Activism in the Early American Automobile Industry, *Journal of Business Venturing*, 19, 359–384

Raunio, Kyösti (1999) *Positivismi ja ihmistiede*, Gaudeamus, Tampere

Renzulli, Linda (2005) Organizational Environments and the Emergence of Charter Schools in the United States, *Sociology of Education*, 78, January, 1–26

Ristilehto, Seppo (2004) *Liiketoimintashokki. Tapaustutkimus laivanrakennus- ja autoteollisuusalan yritysten kriisiratkaisuista ja ohjaustoimenpiteistä*, Turun kauppakorkeakoulun julkaisu, A-2

Riviera, Jorge (2004) Institutional Pressures and Voluntary Environmental Behavior in Developing Countries: Evidence From the Costa Rican Hotel Industry, *Society and Natural Resources*, 17, 779–797

Rocha-Pinto, Sandra & Irigaray, Helio (2006) The Agency Power of Coopa-Roca, a Brazilian Cooperative: Network and Connections Beyond the State, *EGOS Conference 2006*, Bergen

Rokeach, Milton (1972) *Beliefs, Attitudes, and Values*, San Francisco, Jossey-Bass

Ruuskanen, Esa (2004) *Kyläkassoista miljardipankiksi. Alajärven osuuspankki 1913 – 2003*, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä

Saloner, Garth, Shepard, Andres & Podolny, Joel (2001) *Strategic Management*, John Wiley & Sons, Inc, New York

Santalainen, Timo J. & Hunt, J. G. (1988) Change Differences from an Action Research, Results-Oriented OD Program in High- and Low-Performing Finnish Banks, *Group & Organization Studies*, 13, 4, 413 – 440

Saxena, S., & Craig, J. (1990). Consumer co-operatives in a changing world: A research. review. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 61, 489–517.

Schein, Edgar (2004) *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition. Wiley Publishers, New York:

Schultz, Majken & Hatch, Mary Jo (1996) Living with Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies, *Academy of Management Review*. 21, 2, 529–557

Scott, Richard, W (2003) *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*; Fifth Edition, Prentice Hall, USA

Scott, Richard, W (2001) *Institutions and Organizations*, 2<sup>nd</sup> edition, Sage Publications, USA

Scott, Richard, W (1995) *Institutions and Organizations*, Sage Publications, USA

Scott, Richard, W. (1987) The Adolescence of Institutional Theory, *Administrative Science Quarterly*, 32, 493–511

Scott, Richard, W. & Ruef, Martin & Mendel, Peter, J. & Caronna, Carol, A. (2000) *Institutional Change and Healthcare Organizations – Professional Dominance to Managed Care*, The University of Chicago Press, Chicago and London

Scott, Richard, W. & Chistensen, Soren (eds.) (1995) *The Institutional Construction of Organizations. International and Longitudinal Studies*, SAGE Publications, California, USA

Scott, Richard, W. & Meyer, John, W. (1991) *The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence*, teoksessa New Institutionalism in Organizational Analysis, toim. Powell, Walter & DiMaggio, Paul, University of Chicago Press, Chicago, 108–140

Selznick, Philip (1996) Institutionalism “Old” and “New”, *Administrative Science Quarterly*, 41, 2, 270–277

Selznick, Philip (1957) *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*, Harper & Row, Publishers, New York, USA

Selznick, Philip (1949) *TVA and the Grass Roots. A Study in the Sociology of Formal Organization*, University of California Press, Berkeley, USA

Seo, Myeong-Gu & Creed, W. E. Douglas (2002) Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective, *Academy of Management Review*, 27, 2, 222–247

Seppelin, Markus (2000) *Osuustoiminnan jalanjäljillä*. Helsingin yliopiston osuustoimintainstituutti, Mikkeli.

Sibbald, Alexander & Ferguson, Charles & McKillop, Donal (2002) An Examination of Key Factors of Influence in the Development Process of Credit Union Industries, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 73, 3, 399–428

Silverman, David (1971) *The Theory of Organizations. A Sociological Framework*, Basic Books, Inc, New York

Simon, Herbert (1947) *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, Fourth Edition, The Free Press, New York

Skumik, Samuli (2005) *Suomalaisen talousmallin murros: suljetusta sääntelytaloudesta kansainapaiseen globaalitalouteen*, Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis, A-251

Skumik, Samuli (2002), Role of Cooperative Entrepreneurship and Firms in Organizing Economic Activities – Past, Present and Future, *Finnish Journal of Business Economics* 51, 1, 103–124.

Slack, Trevor & Hinings, Bob (1994) Institutional Pressures and Isomorphic Change: An Empirical Test, *Organizations Studies*, 15, 6, 803–827

Smith, Adam (1776 [2003]) *The Wealth of Nations*, Random House, New York

Spear, Roger (2004) Governance in Democratic Member-Based Organizations, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75, 1 33–59

Spear, Roger (2000) The Co-Operative Advantage, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 71, 4, 507–523

Spencer, Herbert (1906a) *The Principles of Sociology, I*, Williams and Norgate, London

Spencer, Herbert (1906b) *The Principles of Sociology, II*, Williams and Norgate, London

Spencer, Herbert (1906c) *The Principles of Sociology, III*, Williams and Norgate, London

Spender, J.C. (1989) *Industry Recipes: An Enquiry into the Nature and Sources of Managerial Judgement*, Basil Blackwell Ltd, Oxford

Stawn, Barry & Epstein, Lisa (2000) What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance Reputation, and CEO Pay, *Administrative Science Quarterly*, 45, 523–556

Stinchcombe, Arthur (1997) On the Virtues of the Old Institutionalism, *Annual Review of Sociology*, 23, 1–18

Strang, David & Meyer, John, W. (1993) Institutional Conditions for Diffusion, *Theory and Society*, 22, 487–511

Stryjan, Yohanan (1994) Understanding Cooperatives: The Reproduction Perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 65, 59–79.

Suarez, Fernando & Olivia, Rogelio (2005) Environmental Change and Organizational Transformation, *Industrial and Corporate Change*, 14:6: 1017–1041

Suchman, Mark (1995) Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review*, 20, 3, 571–610

Suddaby, Roy & Greenwood, Royston (2005) Rhetorical Strategies of Legitimacy, *Administrative Science Quarterly*, 50, 35–67

Sumner, William (1902) *Folkways. A Study of the Sociological Importance of Usages, Manners, Customs, Mores, and Morals*, Ginn and Company, Boston, USA

Suominen, Matti (1991) *Pankkien kilpailu Suomessa*, Helsinki, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, D-137

Schwandt, T. D. (2000). Three Epistemological Stances for Qualitative Inquiry: Interpretivism, Hermeneutics, and Social Constructionism, teoksessa Denzin, & Lincoln (toim.), *The handbook of qualitative research*, Sage Publications, 189–213.

Swedberg, Richard (1991) Major Traditions of Economic Sociology, *Annual Review of Sociology*, Vol. 17, 251–276

Swidler, Ann (1979) *Organization without Authority. Dilemmas of Social Control in Free Schools*, Harvard University Press, USA

Sääntti, Risto (2001) *How Cultures Interact in an International Merger: Case MeritaNordbanken*, Acta Universitatis Tamperensis, 819

Tainio, Risto & Korhonen, Pekka. & Santalainen, Timo (1991a) In Search of Explanations for Bank Performance – Some Finnish Data, *Organization Studies*, 12, 3, 425 – 450

Tainio, Risto & Santalainen, Timo & Sarvikivi, Kalevi (1991b) Organizational Change in a Bank Group: The Merger Process and its Generative Mechanisms, *Scandinavian Journal of Management*, 7, 3, 191 – 203

Teece, David (1986) Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy, *Research Policy*, 15, 6, 285–305

Teece, David & Pisano, Gary & Shuen, Amy (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 7, 509–533

Tenbrunsel, Ann & Wade-Bensoni, Kimberly & Messick, David & Bazerman, Max (2000) Understanding the Influence of Environmental Standards on Judgements and Choices, *Academy of Management Journal*, 43, 5, 854–866

Thomsen, Steen (2004) Corporate Values and Corporate Governance, *Corporate Governance*, 4, 4, 29–46.

Thomsen, Steen & Pedersen, Torben (2000) Ownership Structure and Economic Performance in the Largest European Companies, *Strategic Management Journal*, 21, 689–705.

Tienari, Janne & Vaara, Eero & Ainamo, Antti (2003) Liikkeenjohdollisten oppimien ja organisaatiouudistusten maastouttaminen: taikasanana muutos, *Liiketaloustieteellinen aikakauskirja*, 2, 311–333

Toivanen, Heikki (2005) *Sorvareista palvelijoiksi. Maailman paperi- ja sellukonetoimialan strateginen peli ja logiikka 1970-luvulta 2000-luvulle*, Tampereen yliopisto, Julkaisu 554, Tampere



Tolbert, Pamela & Zucker, Lynne (1983) Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880 – 1935, *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 22–39

Townley, Barbara (1997) The Institutional Logic of Performance Appraisal, *Organization Studies*, 18, 2, 261–285

Troberg, Eliisa (2005) Osuuskunta – Käyttämätön potentiaali pienyrittäjyyden innovatiivisuuden edistäjänä, *Liiketaloustieteellinen aikakauskirja*, 3, 451–460

Troberg, Eliisa (2000). *The Relevance of Transaction Cost and Agency Theoretical Concepts to the Management of Knowledge Intensive Co-Operations*. Turku School of Economics and Business Administration. Kirjapaino Grafia Oy, Turku.

Tsamenyi, Mathew & Cullen, John & Gonzalez, José (2006) Changes in Accounting and Financial Information System in a Spanish Electricity Company: A New Institutional Theory Analysis, *Management Accounting Research*, 17, 409–432

Tse-tung, Mao (1967) *Punainen kirja, Otteita puheenjohtaja Mao Tse-Tungin Teoksista*, suomenkielinen käännös osoitteesta <http://sosialismi.net/kirjasto/muut/Mao%20Zedong%20-%20Punainen%20kirja.pdf>

Tuominen, Pasi & Jussila, Iiro & Saksa, Juha-Matti (2006) Locality and Regionality in Management of Finnish Consumer Co-operatives. *International Journal of Co-operative Management*, 3, 1, 2006, 9–19

Töttö, Pertti (2001) *Laadullinen ja määrällinen – ennen ja nyt*, Hyvinvointikatsaus 1/2001, 77–81

Töttö, Pertti (2000) *Pirullisen positivismin paluu*, Vastapaino, Jyväskylä

Töttö, Pertti (1997) *Pirallinen positivismi – Kysymyksiä laadulliselle tutkimukselle*, Yliopistopaino, Jyväskylä

Ursin, Martti (1980) *Pohjois-Suomen tuhot ja jälleenrakennus saksalaissodan 1944 – 1945 jälkeen*, Pohjois-Suomen historiallinen yhdistys, Rovaniemi

Walsh, James & Seward, James (1990) On the Efficiency of Internal and External Corporate Control Mechanisms, *The Academy of Management Review*, Jul, 15,3, 421–458.

Ward, Ann-Marie & McKillop, Donal (2005) An Investigation into the Link Between UK Credit Union Characteristics, Location and Their Success, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76, 3, 461–489

Warren, Danielle, E. (2003) Constructive and Destructive Deviance in Organizations, *Academy of Management Review*, 28, 622–632

Washington, Marvin & Ventresca, Marc (2004) How Organizations Change: The Role of Institutional Support Mechanisms in the Incorporation of Higher Education Visibility Strategies, 1874 – 1995, *Organization Science*, 15, 1, 82–97

Wezel, Filippo & Saka-Helmhout, Ayse (2005) Antecedents and Consequences of Organizational Change: ‘Institutionalizing’ the Behavioral Theory of the Firm, *Organization Studies*, 27, 2, 265–286

Weber, Max (1947) [1997]. *Legitimate Authority and Bureaucracy*. Teoksessa Pugh, D. S. (toim.) *Organization Theory, Selected Readings*. 4. painos.

Veblen, Thorstein (1898) Why is Economics Not an Evolutionary Science, *Quarterly Journal of Economics*, 12, 373–397

Weick, Karl (1995) *Sensemaking in Organizations*, Sage

Weick, Karl (1976) Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, *Administrative Science Quarterly*, 21, 1–19

Vermeulen, Patrik & Uiterwijk, Daniel & C. Zietsma, Charlene (2006) The Interplay of Conflicting Parties in Institutional Change: The Case of FSC Certification in the Forest Industry, 22<sup>nd</sup> EGOS Colloquium, Bergen

Vidich, Arthur & Lyman, Stanford (2000) *Qualitative Methods: Their History in Sociology and Anthropology*, teoksessa The Landscape of Qualitative Research, toim Denzin, Norman & Lincoln, Yvonna, SAGE Publications, Thousand Oaks

Williamson, Oliver (1991) Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, 269–296.

Williamson, Oliver (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.

Williamson, Oliver (1984) Corporate Governance, *Yale Law Journal*, 93, 1197–1230.

Williamson, Oliver (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press

Winter, Sidney (2003) Understanding dynamic capabilities, *Strategic Management Journal*, 24, 991–992

Vit, Gregory (1996) Financial Service Industry Mismanagement: Institutionalization and Conformist Strategy, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7, 3, 6–16

Ylikangas, Heikki (1979) *Näkökulmia historiantutkimukseen*, Oikeuden yleistieteiden laitoksen julkaisuja, 2

Zahra, Shaker, & Pearce, John (1989) Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model, *Journal of Management*, 15, 291–334.

Zucker, Lynne (1988) *Institutional Patterns and Organizations. Culture and Environment*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, USA

Zucker, Lynne (1987) Institutional Theories of Organization, *Annual Review of Sociology*, 13, 443–464

Zucker, Lynne (1977) The Role of Institutionalization in Cultural Persistence, *American Sociological Review*, 42, 726–743

Zucker, Lynne & Darby, Michael (1997) Individual Action and the Demand for Institutions: Star Scientists and Institutional Transformation, *The American Behavioral Scientist*, 40, 4, 502–513

Zuckerman, Ezra (1999) The Categorical Imperative: Securities Analysts and the Illegitimacy Discount, *American Journal of Sociology*, 104, 5, 1398–1438

Zúñiga-Vicente, José & Vicente-Lorente, José (2006) Strategic Moves and Organizational Survival in Turbulent Environments: The Case of Spanish Banks (1983-97), *Journal of Management Studies*, 43, 3, 485–519

Internetlähteet

[www.op.fi](http://www.op.fi), vierailtu 4.3.2007

Liite 1 Haastattelurunko

**OSUUSTOIMINNAN LIKOTALOUSTIETEELLINEN TUTKIMUSPROJEKTI  
VÄITÖSTUTKIMUS, SAKSA**

1. Mikä on taustanne; ura & tehtävät organisaatiossa?
2. Mitä on mielestänne osuustoiminta ja miten se liittyy osuuspankkien perustehtävään?
3. Miten määrittelisitte näkökulmastanne seuraavat käsitteet: *paikallisuus, alueellisuus ja suomalaisuus*?
4. Millainen edellä mainittujen käsitteiden merkitys näkyy osuuspankkien johtamisessa ja liiketoiminnassa?
5. Miten paikallinen ja/tai alueellinen omistajuus suhteutuu globalisaatioon?
6. Osuustoiminta ja sinivalkoinen pääoma?
7. Mitkä ja miten erilaiset paikalliset ja alueelliset voimatekijät vaikuttavat osuuspankkiryhmän organisoitumiseen?
8. Mitä merkitystä on osuustoiminnalla *omistajuuden muotona* erityisesti paikallisesta, alueellisesta ja kansallisesta näkökulmasta?
9. Mitkä ovat mielestänne olleet Op-ryhmän merkittävimmät muutokset (esim. kriisit tai merkittävän positiiviset tapahtumat) ja strategiset linjanvedot toisen maailmansodan jälkeen?
  - a. Milloin ja millaisia muutoksia?
  - b. Mitä toimialalla yleisesti tapahtui muutosten aikaan?
  - c. Millaisia ulkoisia tekijöitä on ollut mainitsemienne muutosten taustalla?
  - d. Millaisia sisäisiä tekijöitä on ollut mainitsemienne muutosten taustalla?
  - e. Ketkä päättivät strategisista linjanvedoista merkittävistä muutoksista selviämiseksi/ylläpitämiseksi ja aiheutuiko tämä ristiriitoja?
  - f. Millainen on ollut *paikallisten, alueellisten ja suurten pankkien* sekä *keskusorganisaation* rooli ja reaktiot mainitsemissanne muutostilanteessa?
  - g. Miten mainitsemanne merkittävimmät muutokset näkyivät omalla toimialueellanne sekä omassa toiminnassanne?

- h. Millainen on ollut muiden toimintanne kannalta merkittävien *sidosryhmien* rooli ja reagointi mainitsemisenne muutostilanteissa?
10. Kertokaa tarina/tarinoita, joka liittyy mainitsemaanne merkittävään muutokseen?
  11. Mitkä osuuspankkien toimintaympäristössä tai pankkien sisällä vaikuttavat voimat muovaavat ryhmän perustehtävää, strategiaa ja organisoitumista tällä hetkellä?
    - a. Ryhmätasolla
    - b. Itsenäisten pankkien tasolla
  12. Miten olette verkottuneet (millaisia verkostoja on) a) paikallisesti sekä b) ryhmän sisällä?
  13. Millaisena näette toimitusjohtajan, hallituksen, hallintoneuvoston tai edustajiston roolin osuuspankin johtamisessa?
  14. Mitä sellaista aiheeseen liittyvää tulisi mielestänne ottaa huomioon, jota ei vielä ole käsitelty?
  15. Keitä mainitsemienne muutosten ja linjanvetojen tai muiden käsittelemämme teemojen asiantuntijoita suosittelisitte tutkimukseen haastateltavan?

26.8.2005

N.N.

## HAASTATTELUPYYNTÖ VÄITÖSTUTKIMUKSEEN

Tervehdys Lappeenrannan teknilliseltä yliopistolta.

Olemme aloittaneet kauppatieteiden osastolla kolmivuotisen osuustoimintaorganisaation menestekijöitä selvittävän liiketaloustieteellisen tutkimusprojektin. Tähän liittyen on valmisteilla kolme väitöskirjaa ja useita pro gradu -tutkielmia, jotka liittyvät Osuuspankkiryhmään.

Oma väitöskirjatyöni käsittelee Osuuspankkiryhmän perustehtävän ja strategisten linjausten muutoksia vuoden 1940 jälkeen. Tavoitteena on kuvata keskeisiä tilanteita sekä ymmärtää ryhmän sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet siihen, että osuuspankit ovat selviytyneet ja menestyneet. Tutkimus keskittyy täten erityisesti seuraaviin teemoihin:

- a) *Op-ryhmää kohdanneet kriisit ja merkittävät menestyksen hetket*
- b) *kriiseihin tai menestykseen johtaneet ulkoiset ja sisäiset tekijät*
- c) *ryhmän eri toimijoiden roolit edellä mainituissa tilanteissa sekä*
- d) *Op-ryhmän tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhkakuvat*

Olen kartoittanut esiselvitysten ja Op-ryhmän asiantuntijoiden avulla väitöstutkimukseni kannalta keskeisiä henkilöitä. Op-ryhmän asiantuntijoista erityisesti [nimi poistettu], [nimi poistettu] ja [nimi poistettu] ovat esittäneet, että Te olette yksi keskeisimmistä henkilöistä tämän tutkimuksen ja projektin kannalta. Täten toivoisin, että minulla olisi mahdollisuus haastatella Teitä tutkimukseeni.

*Kyysisinkin nyt, olisiko Teillä mahdollisuutta antaa edellä esitettyihin teemoihin liittyvä noin 1,5 – 2 tunnin mittainen haastattelu väitöstutkimustani varten?*

Mikäli vastauksenne on myönteinen, otan kiitollisena vastaan päivämääräehdotuksia Teille parhaiten sopivasta ajankohdasta ja paikasta.

Allekirjoittaneen tavoittaa parhaiten puhelimella numerosta 0500 574 625, sähköpostilla osoitteesta [saksa@lut.fi](mailto:saksa@lut.fi) tai kirjeitse työosoitteesta Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppatieteiden osasto, PL 20, 53851 LPR.

Tutkimusterveisin,

Juha-Matti Saksa

Tutkijakoulutettava

Osuustoiminnan liiketaloustieteellinen tutkimusprojekti, Kauppatieteiden osasto





## ACTA UNIVERSITATIS LAPPEENRANTAENSIS

229. LAARI, ARTO. Gas-liquid mass transfer in bubbly flow: Estimation of mass transfer, bubble size and reactor performance in various applications. 2005. Diss.
230. BORDBAR, MOHAMMAD HADI. Theoretical analysis and simulations of vertically vibrated granular materials. 2005. Diss.
231. LUUKKA, PASI. Similarity measure based classification. 2005. Diss.
232. JUUTILAINEN, ANNELI. Pienen matkailuyrityksen yrittäjän taival. Oppiminen yrittäjyysprosessissa. 2005. Diss.
233. BJÖRK, TIMO. Ductility and ultimate strength of cold-formed rectangular hollow section joints at subzero temperatures. 2005. Diss.
234. BELYAEV, SERGEY. Knowledge discovery for product design. 2005. Diss.
235. LEINONEN, KARI. Fabrication and characterization of silicon position sensitive particle detectors. 2006. Diss.
236. DUFVA, KARI. Development of finite elements for large deformation analysis of multibody systems. 2006. Diss.
237. RITVANEN, JOUNI. Experimental insights into deformation dynamics and intermittency in rapid granular shear flows. 2006. Diss.
238. KERKKÄNEN, KIMMO. Dynamic analysis of belt-drives using the absolute nodal coordinate formulation. 2006. Diss.
239. ELFVENGREN, KALLE. Group support system for managing the front end of innovation: case applications in business-to-business enterprises. 2006. Diss.
240. IKONEN, LEENA. Distance transforms on gray-level surfaces. 2006. Diss.
241. TENHUNEN, JARKKO. Johdon laskentatoimi kärkiyrittysverkostoissa. Soveltamismahdollisuudet ja yritysten tarpeet. 2006. Diss.
242. KEMPPINEN, JUKKA. Digitaaliongelman. Kirjoitus oikeudesta ja ympäristöstä. 2006.
243. PÖLLÄNEN, KATI. Monitoring of crystallization processes by using infrared spectroscopy and multivariate methods. 2006. Diss.
244. AARNIO, TEIJA. Challenges in packaging waste management: A case study in the fast food industry. 2006. Diss.
245. PANAPANAN, VIRGILIO M. Exploration of the social dimension of corporate responsibility in a welfare state. 2006. Diss.
246. HEINOLA, JANNE-MATTI. Relative permittivity and loss tangent measurements of PWB materials using ring resonator structures. 2006. Diss.
247. SALMELA, NINA. Washing and dewatering of different starches in pressure filters. 2006. Diss.
248. SISSONEN, HELI. Information sharing in R&D collaboration – context-dependency and means of governance. 2006. Diss.
249. PURANEN, JUSSI. Induction motor versus permanent magnet synchronous motor in motion control applications: a comparative study. 2006. Diss.
250. PERÄLÄ, KARI. Kassanhallintakäytännöt Suomen kunnissa. 2006. Diss.

251. POUTIAINEN, ILKKA. A modified structural stress method for fatigue assessment of welded structures. 2006. Diss.
252. LIHAVAINEN, VELI-MATTI. A novel approach for assessing the fatigue strength of ultrasonic impact treated welded structures. 2006. Diss.
253. TANG, JIN. Computational analysis and optimization of real gas flow in small centrifugal compressors. 2006. Diss.
254. VEHVILÄINEN, JUHA. Procurement in project implementation. 2006. Diss.
255. MIROLA, TUULI. Impacts of the European integration and the European Union membership on Finnish export industries – Perceptions of export business managers. 2006. Diss.
256. RAUMA, KIMMO. FPGA-based control design for power electronic applications. 2006. Diss.
257. HIRVONEN, MARKUS. On the analysis and control of a linear synchronous servomotor with a flexible load. 2006. Diss.
258. LIU, JUNHONG. On the differential evolution algorithm and its application to training radial basis function networks. 2006. Diss.
259. LAITINEN, RISTO. Development of LC-MS and extraction methods for the analyses of AKD, ASA, and rosin sizes in paper products. 2006. Diss.
260. KUISMA, PETRI. Seinärakenteen infrapunakonstrastin pienentäminen käyttäen ilmajäähdytystä ja säteily suojausta. 2007. Diss.
261. ELLONEN, HANNA-KAISA. Exploring the strategic impact of technological change – studies on the role of Internet in magazine publishing. 2007. Diss.
262. SOININEN, AURA. Patents in the information and communications technology sector – development trends, problem areas and pressures for change. 2007. Diss.
263. MATTILA, MERITA. Value processing in organizations – individual perceptions in three case companies. 2007. Diss.
264. VARTIAINEN, JARKKO. Measuring irregularities and surface defects from printed patterns. 2007. Diss.
265. VIRKKI-HATAKKA, TERHI. Novel tools for changing chemical engineering practice. 2007. Diss.
266. SEKKI, ANTTI. Successful new venturing process implemented by the founding entrepreneur: A case of Finnish sawmill industry. 2007. Diss.
267. TURKAMA, PETRA. Maximizing benefits in information technology outsourcing. 2007. Diss.
268. BUTYLINA, SVETLANA. Effect of physico-chemical conditions and operating parameters on flux and retention of different components in ultrafiltration and nanofiltration fractionation of sweet whey. 2007. Diss.
269. YOUSEFI, HASSAN. On modelling, system identification and control of servo-systems with a flexible load. 2007. Diss.
270. QU, HAIYAN. Towards desired crystalline product properties: In-situ monitoring of batch crystallization. 2007. Diss.
271. JUSSILA, IIRO. Omistajuus asiakasomisteisissa osuuskunnissa. 2007. Diss.
272. 5th Workshop on Applications of Wireless Communications. Edited by Jouni Ikonen, Matti Juutilainen and Jari Porras. 2007.

