

## **Pro Gradu -tutkielma**



Open your mind. LUT.  
Lappeenranta University of Technology

**LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT**

**School of Business and Management**

Laskentatoimi

Niko Silonsaari

**YLIVOIMAISTA HYÖTYÄ JA ARVOVALINTOJA – SUORIUTUMISEN  
MITTAAMINEN JA ARVIOINTI S-RYHMÄN OSUUSKAUPOISSA**

Pro Gradu -tutkielma

2019

1. tarkastaja: Professori Iiro Jussila
2. tarkastaja: Tutkijatohtori Terhi Tuominen

## TIIVISTELMÄ

|                              |   |
|------------------------------|---|
| <b>Tekijä:</b>               | Niko Silonsaari   |
| <b>Tutkielman nimi:</b>      | Ylivoimaista hyötyä ja arvovalintoja – Suoriutumisen mittaaminen ja arviointi S-ryhmän osuuskaupoissa |
| <b>Akateeminen yksikkö:</b>  | LUT School of Business and Management   |
| <b>Maisteriohjelma:</b>      | Laskentatoimi   |
| <b>Vuosi:</b>                | 2019  |
| <b>Pro Gradu -tutkielma:</b> | Lappeenrannan-Lahden Teknillinen Yliopisto LUT<br>73 sivua, 6 taulukkoa, 2 liitettä                   |
| <b>Tarkastajat:</b>          | Professori Iiro Jussila, Tutkijatohtori Terhi Tuominen  |
| <b>Hakusanat:</b>            | Suoriutumisen mittaaminen ja arviointi, taloudellinen jäsenhyöty, osuuskaupat                         |

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää ja kuvata asiakasomisteisen osuuskunnan suoriutumisen mittaamista ja arviointia taloudellisen jäsenhyödyn näkökulmasta sekä kuvata mittaamiseen liittyviä ongelmakohtia ja sitä, kuinka osuuskaupan suoriutumisen mittaamista voidaan kehittää.

Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusaineisto hankittiin puolistrukturoidun kysymysrunгон avulla haastatteleamalla S-ryhmän liikkeenjohtoa neljässä alueosuuskaupassa sekä keskusliike SOK:ssa. Tutkimus noudatti abduktiivista lähestymistapaa ja tutkimuksen teoreettisessa osassa tutkimusongelmaa lähestyttiin osuuskunnan jäsenkeskeisen luonteen, toiminnan tarkoituksen sekä osuuskunnan tuottaman taloudellirationaalisen hyödyn avulla. Aineisto on analysoitu Gioia-metodia käyttäen.

Osuuskaupan suoriutumisen mittaamisen ja arvioinnin keskeisimmäksi haasteeksi tunnistettiin taloudellisen hyödyn jakamistapojen moninaisuus sekä osuuskaupan jäsenkeskeinen toiminnan tarkoitus yhdistettynä toiminnan läpinäkymättömyyteen, jonka seurauksena osuuskaupan nähdään tekevän monia arvovalintoja hyödyn jakamisen tapojen suhteen. Yksittäisen jäsenen saaman taloudellisen hyödyn laskemisen sijaan mittaamisessa tulisi keskittyä kilpailukykyisyyttä ja jäsenhyötyä mittaaviin aggregaattitason mittareihin, joita tulisi tarkastella myös alueellisesti. Samalla hyötytarjoaman läpinäkyvyyttä tulisi lisätä, jotta taloudellista jäsenhyötyä voidaan yhtäältä mitata koko osuuskaupan toiminnan tasolla ja toisaalta käydä keskustelu siitä, vastaavatko toiminta ja hyötytarjoama jäsenten tarpeita.

## **ABSTRACT**

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>Author:</b>             | Niko Silonsaari  |
| <b>Title:</b>              | Performance measurement in S-group co-operative stores               |
| <b>Faculty:</b>            | LUT School of Business and Management                                |
| <b>Master's programme:</b> | Accounting   |
| <b>Year:</b>               | 2019   |
| <b>Master's thesis:</b>    | LUT University<br><br>73 pages, 6 tables, 2 appendices               |
| <b>Examiners:</b>          | Professor Iiro Jussila, Post-Doctoral Researcher Terhi Tuominen      |
| <b>Keywords:</b>           | Performance measurement, financial member value, co-operative stores |

The objective of this thesis was to understand and describe performance measurement in consumer co-operatives from financial member value point of view. Furthermore, this thesis evaluates challenges related to co-operative store's performance measurement and proposes some possible improvements for the same. Empirical part of this study was employed as qualitative research. The data was collected in the form of semi-structured interviews with the management of S-group at four regional co-operative stores and the central organization SOK. The study followed an abductive approach, and member-centricity, co-operative purpose and economic rational benefits provided by the co-operative served as theoretical perspectives. The data was analyzed using Gioia-methodology.

The results indicate that the central challenge for S-group co-operative's performance measurement is the lack of transparency in the decisions made regarding chosen set of satisfiers (out of a wide range of options) provided to the members, along with the inherent member-centric purpose of the co-operative store. The co-operative should evaluate the measures of competitiveness and aggregated member value, which can also be assessed on regional level. Instead of focusing on individual member financial benefits. Simultaneously the transparency regarding the decisions made should be increased to allow members to evaluate financial member value received from the co-operative and to gauge if the provided set of satisfiers fit the member needs.

## SISÄLLYSLUETTELO

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | JOHDANTO.....   | 1  |
| 1.1   | Tutkimuksen tausta.....   | 1  |
| 1.2   | Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma.....   | 2  |
| 1.3   | Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....  | 3  |
| 1.4   | Tutkimusmenetelmät.....   | 4  |
| 1.5   | Tutkimuksen rakenne ja rajaukset.....   | 4  |
| 2     | SUORIUTUMISEN MITTAAMINEN JA ARVIOINTI ASIAKASOMISTEISESSA<br>OSUUSKUNNASSA.....                              | 5  |
| 2.1   | Suorituskyky ja suoriutumisen mittaaminen ja arviointi.....   | 5  |
| 2.2   | Osuustoiminnan identiteetti ja asiakasomisteinen osuustoiminta.....   | 6  |
| 2.2.1 | Kansainväliset osuustoiminnan arvot ja periaatteet.....   | 7  |
| 2.2.2 | Asiakasomisteisen osuuskunnan toiminnan tarkoitus.....  | 12 |
| 2.2.3 | Osuuskunnan hyötytarjoama ja taloudellISRationaaliset hyödyt.....   | 13 |
| 2.2.4 | Osuuskunnan suoriutumisen mittaaminen ja arviointi.....   | 16 |
| 2.3   | Tutkimuksen teoriataustan yhteenveto.....   | 20 |
| 3     | TUTKIMUSMENETELMÄT.....   | 22 |
| 3.1   | S-ryhmä tutkimuksen kohdeorganisaationa.....  | 22 |
| 3.2   | Aineiston kerääminen ja käsittely.....  | 23 |
| 3.3   | Aineiston analyysi.....   | 24 |
| 3.4   | Tutkimuksen luotettavuus.....   | 27 |
| 4     | YLIVOIMAISTA HYÖTYÄ JA ARVOVALINTOJA - SUORIUTUMISEN MITTAAMINEN JA<br>ARVIOINTI S-RYHMÄN OSUUSKAUPOISSA..... | 29 |
| 4.1   | Suoriutumisen mittaamisen ja arvioinnin lähtökohdat osuuskaupassa.....  | 29 |
| 4.2   | Osuuskaupat ylivoimaisen hyödyn tuottajina ja arvovalintojen tekijänä.....                                    | 31 |
| 4.2.1 | Hyödyn jakaminen osuuskaupan oman toiminnan sisällä.....  | 33 |
| 4.2.2 | Ylijäämän tekeminen ja käyttäminen.....   | 34 |
| 4.2.3 | Osuuskauppa toimialueen elinvoimaisuuden edistäjänä.....  | 37 |
| 4.2.4 | Hyötyjen tuottaminen ei-jäsenille.....  | 38 |
| 4.2.5 | Osuuskaupan synnyttämä jäsenhaitta.....   | 41 |
| 4.3   | Arvovalinnat suoriutumisen mittaamisen ja arvioinnin haasteena.....   | 43 |
| 4.3.1 | Arvovalinnat osuuskaupan mittaamisen haasteena.....   | 44 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 4.3.2 | Osuuskaupan arvovalinnat jäsenen näkökulmasta ..... | 49 |
| 5     | JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....                    | 51 |
| 5.1   | Tutkimustulosten yhteenveto .....                   | 51 |
| 5.2   | Varaukset ja jatkotutkimustarpeet.....              | 62 |
| 6     | LÄHTEET .....                                       | 63 |

## LIITTEET

LIITE 1: Haastattelurunko

LIITE 2: Analyysitaulukot

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Osuustoiminnan ja osuuskuntien taloudellista merkitystä voidaan pitää huomattavana, sillä maailman 300 suurimman osuustoimintayrityksen yhteenlaskettu liikevaihto ylittää 2 biljoonaa euroa (Euricse 2018). Tämän lisäksi maailman yli 3 biljoonaa osuustoimintayritystä koskettavat yli miljardin jäsenen ja 280 miljoonan työntekijän elämää päivittäin (ICA 2019). Myös Suomessa osuustoiminnan merkitys on verrattain suuri, sillä 300 suurimman osuustoimintayrityksen yhteenlaskettu liikevaihto ylittää 42 miljardia euroa, jonka lisäksi niissä on yli 7 biljoonaa jäsenyyttä ja yli 86 000 työntekijää (Pellervo 2017). Tämän seurauksena myös niiden suoriutumisen voidaan olettaa kiinnostavan monia tahoja alkaen jäsenistä ja keskeisistä sidosryhmistä päätyn lainsäätäjiin ja ekonomisteihin (Franken & Cook 2015).

Osuustoimintayrityksen suoriutumisen mittaaminen ja arviointi poikkeaa kuitenkin sijoittajaomisteisesta yrityksestä, sillä niiden toiminnan tarkoitusten on tunnistettu eroavan toisistaan (ks. esim. Mazzarol et al. 2018; Talonen et al. 2016; Puusa et al. 2013; Soboh et al. 2012; Tuominen 2012; Mills 2008; Spear 2000; Michelsen 1994). Sijoittajaomisteisesta yrityksestä poiketen osuustoimintayrityksen toiminnan perimmäisenä tavoitteena on voitonmaksimoinnin sijaan maksimoida pikemminkin jäsenten tyytyväisyys ja jäsenyydestä saatava hyöty (Mazzarol et al. 2018; Talonen et al. 2016; Fulton & Giannakas 2001; Peterson & Anderson 1996). Toiminnan tarkoituksen takaa löytyy niiden jäsenkeskeinen luonne, jonka mukaisesti osuuskunnan nähdään perustuvan sijoitetun pääoman sijaan jäsenyhteisön tarpeisiin (Birchall 2012; Novkovic 2008; ICA 1995; Michelsen 1994) ja joista saatava hyöty koituu palveluiden käyttäjän roolissa (Borgen 2004; Nilsson 2001; ICA 1995; Cook 1994). Tämän seurauksena osuustoimintayrityksen suoriutumisen mittaamisen ja arvioinnin on tunnistettu olevan sijoittajaomisteista yritystä vaikeampaa ja monitahoisempaa (Mazzarol et al. 2018; Talonen et al. 2016; Mazzarol et al. 2011; Tuominen et al. 2009; Spear 2004; Cook 1994; Michelsen 1994).

Jäsenkeskeisyyden mukanaan tuomaa suoriutumisen mittaamisen ja arvioinnin problematiikkaa voidaan havainnollistaa seuraavasti. Yhtäältä käyttäjäomisteisuus laajentaa mittaamisessa käytettävän tarkastelunäkökulman kattamaan sekä osuustoimintayrityksen että jäsenistön (Mazzarol et al. 2011; Soboh et al. 2009; Peterson & Anderson 1996; Cook 1994), ja toisaalta jäsentarveperusteisuuden myötä osuustoimintayrityksen tavoitepohjan on nähty muodostuvan sijoittajaomisteista yritystä laajemmaksi ja pitävän sisällään usein myös eitaloudellisia ja sosiaalisia tavoitteita (Mazzarol et al. 2018; Novkovic 2008; Spear 2004; ICA 1995; Cook 1994; Michelsen 1994). Suoriutumisen mittaamisen yksi keskeisistä ongelmakohtista liittyykin siihen, että toiminnan erilaisten lähtökohtien ja tavoitteiden seurauksena perinteisten taloudellisten mittareiden käyttökelpoisuutta osuustoimintayrityksen suoriutumisen mittana voidaan pitää kyseenalaisena (Soboh et al. 2012; Spear 2004; Cornforth 2004; Cook 1994; Michelsen 1994). Jäsenkeskeisyyden seurauksena osuustoimintayritykset eivät suinkaan ole yksi yhtenäinen ryhmä (van Oorschot et al. 2013; Soboh et al. 2009), vaan niitä voidaan yhtäältä löytää lähes kaikilta mahdollisilta toimialoilta (Euricse 2018) ja toisaalta samoilla markkinoilla toimii sekä kuluttajien että tuottajien omistamia osuustoimintayrityksiä (Birchall 2012), jotka eroavat toisistaan omistajatahon ohella myös toimintatavoiltaan (Soboh et al. 2009).

Näin ollen suoriutumisen mittaamisen ja arvioinnin näkökulmasta keskeisenä kysymyksenä voidaan pitää sitä, miten osuustoiminnallisen yrityksen suoriutumista tulisi oikeastaan mitata.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma**

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ja kuvata asiakasomisteisen osuuskunnan suoriutumisen mittaamista ja arviointia taloudellisen jäsenhyödyn näkökulmasta sekä kuvata mittaamiseen liittyviä ongelmakohtia ja sitä, kuinka osuuskaupan suoriutumisen mittaamista voidaan kehittää. Päättökysymyksenä on:

*Kuinka asiakasomisteisen osuuskunnan suoriutumista tulisi mitata?*



Tutkimuksen päätutkimusongelmaa selventämään asetettiin seuraavat alatutkimuskysymykset:

*Miten osuuskauppa mittaa ja arvioi suoriutumistaan asiakasomisteisena yrityksenä?*

*Minkälaisen muodon taloudellirationaalinen omistajuus saa osuuskaupoissa?*

*Kuinka suoriutumisen arvioinnissa huomioidaan liikeyrityksen ja jäsenyhteisön intressit?*

*Minkälaisia ongelmia ja haasteita osuuskaupan suoriutumisen mittaamiseen ja arviointiin liittyy?*

### 1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu **yrityksen suoriutumisen mittaamista ja arviointia** (Ferreira & Otley 2009; Bourne et al. 2003; Neely et al. 1995; Kaplan & Norton 1992; Eccless 1991; Keegan et al. 1989; Globerson 1985), **osuustoimintayrityksen jäsenkeskeistä luonnetta** (Birchall 2012; Novkovic 2008; Borgen 2004; Nilsson 2001; Nilsson 1996; ICA 1995; Cook 1994; Michelsen 1994), **osuustoimintayrityksen toiminnan tarkoitusta** (Mazzarol et al. 2018; Talonen et al. 2016; Suter & Gmür 2013; Mazzarol et al. 2011; Jussila et al. 2008; Fulton & Giannakas 2001; Peterson & Anderson 1996; ICA 1995) sekä **osuustoimintayrityksen tuottamaa taloudellirationaalista hyötyä** (Talonen et al. 2016; Tuominen et al. 2013a; Jussila et al. 2008; Mills 2008; Jussila 2007; Jussila et al. 2007a; Borgen 2004; Spear 2004; Davis 2001; Drake & Llwellyn 2001; Nilsson 2001; Saxena & Craig 1999; Bager 1994; Watkins 1990) käsittelevästä tutkimuskirjallisuudesta.

## 1.4 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen haastattelututkimus (Tuomi & Sarajärvi 2018; Hirsjärvi & Hurme 2015), jonka empiirinen aineisto muodostuu seitsemästä kasvotusten tehdystä ja puolistrukturoidun kysymysrunгон mukaisesti toteutetusta haastattelusta (Hirsjärvi & Hurme 2015). Tutkimuksessa on haastateltu S-ryhmän liikkeenjohtoa neljässä alueosuuskaupassa sekä keskusliike SOK:ssa. Alueosuuskauppojen haastateltavat edustavat pääosin talous- ja hallintojohtoa.

Haastattelut toteutettiin kesä-heinäkuussa 2018. Kaksi haastattelusta on toteutettu parihaastatteluna (Hirsjärvi & Hurme 2015). Tutkimusaineiston analyysi toteutettiin Gioia-metodin keinoin (Gioia et al. 2012), ja tutkimusaihetta lähestyttiin abduktiivisesti teoriaohjaavan analyysin kautta (Tuomi & Sarajärvi 2018). Abduktiiviseen päättelyyn nojaavan lähestymistavan mukaisesti tutkimusprosessia voidaan kuvata jatkuvaksi empirian ja teorian välillä käydyksi vuoropuheluksi, jossa empiirisestä aineistosta nousevia havaintoja tarkasteltiin suhteessa jo olemassa olevaan tietoon ja samalla tehdyt havainnot vaikuttivat tutkimuksen analyysiä ohjaavaan teoreettiseen viitekehykseen (Dubois & Gadde 2002).

Tutkimusmenetelmien yksityiskohtainen kuvaus esitetään kolmannessa luvussa.

## 1.5 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tutkimus on jaettu viiteen pääluokkaan. Johdannon jälkeen esitetään tutkielman keskeiset käsitteet sekä luodaan teoreettinen viitekehys. Kolmannessa luvussa käsitellään tutkimusmenetelmät. Neljäs luku käsittää tutkimuksen empiirisen osuuden. Viidennessä luvussa esitetään vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksessa osuustoimintayrityksestä saatava hyöty rajataan koskemaan taloudellista jäsenhyötyä.

## 2 SUORIUTUMISEN MITTAAMINEN JA ARVIOINTI ASIAKASOMISTEISESSA OSUUSKUNNASSA

Tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat suorituskyky, suoriutumisen mittaaminen ja arviointi, asiakasomisteinen osuustoiminta, osuuskunta, osuustoiminnan kansainväliset periaatteet, jäsenkeskeisyys, jäsentarve, käyttäjäomisteisuus sekä taloudellinen jäsenhyöty. Tässä osassa määritellään keskeiset käsitteet ja luodaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

### 2.1 Suorituskyky ja suoriutumisen mittaaminen ja arviointi

Suorituskyky ja suoriutumisen mittaaminen ovat yritystoimintaan ja organisaatioihin keskeisesti liittyviä käsitteitä (ks. esim. Bourne et al. 2003; Kennerley & Neely 2003; Neely 1999; Kaplan 2001). Se, mitä yrityksen suorituskyvyllä tarkoitetaan on kuitenkin monitulkintaista eikä suorituskyvyllä ole olemassa yhtä oikeaa määritelmää sen voidessa saada hyvinkin erilaisia merkityksiä niin katsojasta kuin tilanteesta riippuen (Otley 2001; Lebas 1995).<sup>1</sup>

Tutkimuskirjallisuudessa yrityksen suorituskyvyn on nähty muodostuvan toiminnan tuloksellisuudesta (*effectiveness*) ja tehokkuudesta (*efficiency*), jossa edellisellä viitataan toiminnalle asetettujen tavoitteiden toteutumiseen, jälkimmäisen kuvatessa sitä, kuinka taloudellisesti yritys hyödyntää resurssejaan toteuttaessaan asetettuja tavoitteita (Neely et al. 1995). Otley (2001, 251) kuvaakin suorituskykyä yrityksen ”*tehokkuudeksi saavuttaa haluttu tuotos (tai jopa lopputulema) käyttäen mahdollisimman vähän panoksia*”. Lebas (1995) tarjoaa suorituskyvyllä sen sijaan hieman erilaisen määritelmän kuvatessaan sitä ”*yrityksen potentiaaliksi onnistuneesti toimeenpanna ja saavuttaa halutut tavoitteet tulevaisuudessa*”.

---

<sup>1</sup> Osuuskunnissa esimerkiksi jäsenen aktiivisuuden ja jäsenyyden keston on nähty vaikuttavan jäsenen käsitykseen oman osuuskuntansa suoriutumisesta (Cook 1994, 48).

Vaikka edellä esitetyt määritelmät poikkeavatkin hieman toisistaan, voidaan kummankin nähdä ilmentävän suorituskyvyn luonnetta sekä moniulotteisena (Chenhall & Langfield-Smith 2007; Bourne et al. 2003) että tapauskohtaisena ilmiönä (Otley 2001; Lebas 1995), jonka takaa löytyvät viime kädessä toiminnalle asetetut tavoitteet ja strategiat (Ferreira & Otley 2009; Kaplan & Norton 1992; Eccless 1991; Keegan et al. 1989; Globerson 1985).

Suoriutumisen mittaamisella tarkoitetaan näin ollen prosessia, jossa toiminnan tuloksellisuus ja tehokkuus kvantifioidaan (Neely et al. 1995, 80) ja yrityksen toimintaa arvioidaan jatkuvasti suhteessa asetettuihin tavoitteisiin joko yksittäisten mittarien tai useasta mittarista koostuvan suorituskykymittariston avulla (Bourne et al. 2003; Neely et al. 1995). Käytettävät mittarit voivat olla luonteeltaan niin taloudellisia tai ei-taloudellisia (Kaplan & Norton 1992; Keegan et al. 1989), yrityksen sisäisiä tai ulkoisia (Keegan et al. 1989) kuin organisaation eri tasoja (Lynch & Cross 1991) tai toiminteita koskevia (Chenhall & Langfield-Smith 2007). Keskeistä on kuitenkin se, että käytettävät mittarit kuvaavat tasapainoisesti yrityksen suorituskyvyn eri ulottuvuuksia (ks. esim. Garengo et al. 2005; Bourne et al. 2003).

## **2.2 Osuustoiminnan identiteetti ja asiakasomisteinen osuustoiminta**

Osuustoimintaa ja osuuskunnan olemusta voidaan lähestyä monella tapaa (ks. esim. van Oorschot et al. 2013; Puusa et al. 2013; Birchall 2011; Novkovic 2008; Levi & Davis 2008; Somerville 2007; Spear 2004; Nilsson 2001; Nilsson 1996; Normark 1996; Hansmann 1996; Michelsen 1994). Varsin usein osuustoimintayritystä määriteltäessä tukeudutaan kuitenkin Kansainvälisen osuustoimintaliiton (ICA) määrittelemiін osuustoiminnan arvoihin ja periaatteisiin sekä määritelmään (Pönkä 2019; Puusa et al. 2013; Novkovic 2008; Nilsson 1996), jonka mukaisesti osuuskunnalla tarkoitetaan *itsenäistä henkilöyhteisöä, johon jäsenet liittyvät vapaaehtoisesti toteuttaakseen yhteisesti omistamansa ja demokraattisesti hallitsemansa yrityksen avulla taloudellisia, sosiaalisia ja kulttuurisia tarpeitaan ja tavoitteitaan* (ICA 1995).

Koska osuustoimintaa voidaan löytää lähes kaikilta toimialoilta (Euricse 2018) ja samoilla markkinoilla toimii sekä kuluttaja- että tuottajaomisteisia osuustoimintayrityksiä (Birchall 2012), voidaan niitä nähdä löytyvän lähes joka lähtöön ja tarkoitukseen (van Oorschot et al. 2013; ICA 1995). Tutkimuskirjallisuudessa kaikkia osuustoiminnallisia yrityksiä yhdistäväksi tekijäksi on kuitenkin tunnistettu niiden **jäsenkeskeinen luonne**, jonka mukaisesti niiden nähdään perustuvan pääoman sijaan **jäsenten tarpeisiin** (Birchall 2012; Suter & Gmür 2013; Novkovic 2008; Nilsson 1996; ICA 1995; Michelsen 1994). Lisäksi Barton (1989, 1; teoksessa Nilsson 2001) esittää kaikkien osuustoiminnallisten yritysten täyttävän seuraavat kolme ehtoa: 1) yrityksen omistajat ja toimintaa rahoittavat henkilöt ovat palveluiden käyttäjiä, 2) palveluiden käyttäjät hallinnoivat yritystä sekä 3) toiminnasta syntyvät hyödyt jaetaan palveluiden käyttäjille palveluiden käytön mukaisessa suhteessa, kuvaten näin osuustoimintayrityksen **käyttäjääomisteista luonnetta** (Borgen 2004; Nilsson 2001; ICA 1995; Cook 1994).

### 2.2.1 Kansainväliset osuustoiminnan arvot ja periaatteet

Käsittelen seuraavaksi osuustoimintaperiaatteita, jotka ovat keskeisessä roolissa osuustoiminnan ja osuuskunnan luonteen ymmärtämisen kannalta niiden toimiessa osuustoiminnan arvojen käytäntöön viemisen ohjenuorana (ICA 1995) ja erottaessa osuustoiminnalliset yritykset muista yrityksistä (Pönkä 2019; Puusa et al. 2013; Novkovic 2008; Nilsson 1996).<sup>2</sup> Vaikka osuuskuntien on todettu toteuttavan periaatteita varsin vaihtelevasti (Novkovic 2006), on periaatteiden nähty olevan elinehto niin osuuskunnan osuustoiminnallisen identiteetin säilymisen (Pönkä 2019; Novkovic 2008) kuin niiden kilpailukykyisyyden ja menestymisen kannalta (Novkovic 2008).

---

<sup>2</sup> Osuuskuntien nähdään perustuvan omatoimisuuden, omavastuisuuden, demokratian, tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden ja solidaarisuuden arvoihin (ICA 1995).

ICA (1995) määrittelee osuustoiminnan periaatteet seuraavasti:

1. Vapaaehtoinen ja avoin jäsenyys
2. Demokraattinen jäsenhallinto
3. Jäsenten taloudellinen osallistuminen
4. Itsenäisyys ja riippumattomuus
5. Koulutus, oppiminen ja viestintä
6. Osuuskuntien keskinäinen yhteistyö
7. Vastuu toimintaympäristöstä

Osuustoiminnallisen luonteen kannalta erityisesti neljää ensimmäistä periaatetta pidetään keskeisinä (Birchall 2011; Watkins 1990, 20-21) niiden ilmentäessä osuuskunnan jäsenkeskeisyyttä eli luonnetta jäsentarpeeseen perustuvana (Birchall 2012; Novkovic 2008; Michelsen 1994; ICA 1995) käyttäjäomisteisena yrityksenä (Borgen 2004; Nilsson 2001; ICA 1995; Cook 1994).

Ensimmäisen periaatteen ("Vapaaehtoinen ja avoin jäsenyys") mukaisesti osuuskunnat ovat vapaaehtoisia organisaatioita, ja avoimia kaikille henkilöille, jotka voivat käyttää osuuskunnan palveluita ja ovat valmiita noudattamaan jäsenyyden mukanaan tuomia velvoitteita (ICA 1995).<sup>3</sup> Vapaaehtoisen liittymisen ohella jäsenellä on vastaavasti oikeus erota osuuskunnasta, jolloin jäsenen maksama osuusmaksu palautetaan lähtökohtaisesti nimellisarvoisena (Nilsson 2001). *Vapaaehtoisen ja avoimen jäsenyyden* -periaate ilmentää osuuskunnan käyttäjäomisteista luonnetta jäsenten hyötyessä osuuskunnasta 1) jäsenyyden aikana ja 2) palveluiden käyttäjän roolissa, sillä jäsenet pääsevät toimintaan mukaan usein varsin nimellisellä panoksella eivätkä toisaalta saa erotessaan mukaansa osuutta ylijäämästä, jonka kerryttämiseen ovat osallistuneet (Borgen 2004; Nilsson 2001).

---

<sup>3</sup> Esimerkiksi osuuskunnan sääntöjen noudattaminen ja osuusmaksun maksaminen (Jussila 2007).

Vaikka avoimen jäsenyyden seurauksena uusien jäsenten on nähty pääsevän hyötymään vanhojen jäsenten aikaansaamasta omaisuudesta (Nilsson 2001), on avoimen jäsenyyden nähty toisaalta olevan usein mittakaavaetujen kannalta liiketaloudellisesti järkevää (Giannakas et al. 2016; Jussila 2007; Nilsson 2001).

Toisen periaatteen (”Demokraattinen jäsenhallinto”) mukaan osuuskunnat ovat demokraattisia, jäsentensä omistamia ja hallitsevia organisaatioita (Pönkä 2018; Novkovic 2008; Somerville 2007), joiden päätöksenteon lähtökohtana pidetään usein *jäsen ja ääni* -periaatetta, riippumatta siitä, kuinka paljon jäsen käyttää osuuskunnan palveluita (Hicks et al. 2007). Jäsen ja ääni -periaatteen on nähty soveltuvan osuuskuntien hallinnointiin jäsenten omistaessa yhtä suuren osan osuuskuntaa (Somerville 2007). Demokratia-periaate ilmentää sekä osuuskunnan jäsentarveperusteisuutta että käyttäjäomisteista luonnetta jäsenten päättäessä yhdessä oman osuuskuntansa toimintalinjoista ja luottamustehtävissä toimivien henkilöiden vastatessa toiminnastaan osuuskunnan jäsenistölle (ICA 1995).

Kolmas periaate (”Jäsenten taloudellinen osallistuminen”) kuvaa jäsenten keskeistä roolia osuuskunnan rahoittajina (Pönkä 2018; Borgen 2004; Nilsson 2001) *”jäsenten osallistuessa yhdenvertaisesti ja oikeudenmukaisesti osuuskunnan pääoman kartuttamiseen ja hallitessa sitä demokraattisesti”* (ICA 1995). Tyypillisesti osa kerätyistä ja osuuskuntaan kumuloituneesta pääomasta on jäsenten yhteisesti omistamaa ja hallitsemaa pääomaa, johon yksittäisillä jäsenillä ei ole oikeutta (Nilsson 2001). Osuuskuntaan aiemmin liittyneiden jäsenten, jopa aiempien sukupolvien keräämän kollektiivisen pääoman (Fonteyne 2007) on yhdessä nykyisiltä jäseniltä kerättävän pääoman kanssa nähty toimivan sekä osuuskunnan turvapuskurina ja neuvotteluasemaa parantavana tekijänä (Nilsson 2001, 344; Borgen 2004, 390) että perustehtävän toteutumisen turvana ja itsenäisyyttä vahvistavana tekijänä (Tuominen et al. 2013a).

Käyttäjäomisteisuus näkyy hyvin kolmannessa periaatteessa, sillä osuusmaksulle maksettavaa korkoa on perinteisesti rajoitettu (Jussila 2007; Watkins 1990) ja vastaavasti mahdollinen ylijäämänpalautus tehdään lähtökohtaisesti palveluiden käytön mukaisessa suhteessa (Hicks et al. 2007; Jussila 2007; ICA 1995).

Neljännän periaatteen (”Itsenäisyys ja riippumattomuus”) mukaan ”*osuuskunnat ovat itsenäisiä, jäsentensä hallitsemia, omatoimisuuteen perustuvia organisaatioita. Mahdollisten sopimusten tekeminen muiden organisaatioiden kanssa valtiovalta mukaan luettuna tai ulkopuolisen pääoman hankinta tapahtuu jäsenten demokraattista hallintoa tai osuuskunnan itsenäisyyttä vaarantamatta.*” (ICA 1995). Osuuskunnan itsenäisyyden ja riippumattomuuden voidaan nähdä olevan varsin keskeinen periaate sen toimiessa edellytyksenä kolmen ensimmäisen periaatteen toteutumiselle (Birchall 2011) ja sitä kautta myös osuuskunnan perustehtävän toteutumiselle (Tuominen et al. 2013a; Spear 2004, 46).

Viides periaate, (”Koulutus, oppiminen ja viestintä”) käsittelee osuuskunnan koulutus- ja tiedotustoimintaa. Nilssonin (1996) mukaan osuuskunnan sisäisiin sidosryhmiin kohdistuvan toiminnan (*koulutus/oppiminen*) tarkoituksena on jäsenistön tuominen lähemmäs toisiaan, kun taas ICA (1995) näkee osuuskunnan ja jäsenten välisen kommunikaation ja keskinäisen ymmärtämisen edellytyksenä toiminnan tarkoituksen toteutumiselle. Osuuskunnan ulkoisiin sidosryhmiin kohdistuvan viestinnän tavoitteena on tuoda osuustoimintatietoutta laajemman yleisön tietoon (ICA 1995).

Kuudennen periaatteen (”Osuuskuntien keskinäinen yhteistyö”) mukaan ”*osuuskunnat palvelevat jäsenistöään tehokkaimmin ja vahvistavat osuustoimintaliikettä harjoittamalla keskinäistä yhteistyötä paikallisesti, alueellisesti, valtakunnallisesti ja kansainvälisesti*” (ICA 1995). Tässä tutkimuksessa kuudennen periaatteen nähdään Nilssonin (1996) tavoin ilmentävän osuuskunnan jäsenkeskeistä luonnetta sen korostaessa jäsenten intressejä.

Seitsemännen periaatteen (”Vastuu toimintaympäristöstä”) mukaan ”*osuuskunnat toimivat yhteisöjensä kestävän kehityksen hyväksi jäsenten päättämällä tavalla*” (ICA 1995). Vaikka osuuskuntia pidetään vastuullisina toimijoina (Ruostesaari & Troberg 2016; Jussila et al. 2007a), ja erityisesti sosiaalisen vastuun kantaminen on liitetty osuustoimintaan (Novkovic 2008; Jussila et al. 2007a; Uski et al. 2007a; ICA 1995), ei osuuskuntamuodon nähdä kuitenkaan itsessään olevan varma tae vastuulliselle toiminnalle (Tuominen et al. 2017).



Tässä tutkimuksessa seitsemäs periaate tulkitaan Nilssonin (1996) tavoin osuuskunnan jäsenkeskeisyyttä ilmentävänä periaatteena sen korostaessa jäsenten intressien ensisijaisuutta muiden sidosryhmien intresseihin nähden. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tutkimuksessa osuuskunnan nähtäisiin olevan ainoastaan jäseniään varten, vaan pikemminkin jäsentarveperusteista luonnetta korostavana seikkana, jossa toiminnan nähdään perustuvan jäsenten taloudellisten, ei-taloudellisten ja sosiaalisten tarpeiden varaan (Mazzarol et al. 2018; Novkovic 2008; ICA 1995; Michelsen 1994).

Taulukkoon 1 on koottu edellä käsitellyt osuustoimintaperiaatteet ja niiden kontribuutio tutkimuksen teoreettiselle viitekehykselle.

Taulukko 1. Osuustoimintaperiaatteet osuuskunnan olemuksen määrittelijänä

| Osuustoimintaperiaate                    | Näkökulma  | Lähde  |
|--|--|--|
| 1. Vapaaehtoinen ja avoin jäsenyys       | Hyöty osuuskunnasta jäsenyyden aikana ja palveluiden käyttäjän roolissa  | Borgen 2004, Nilsson 2001  |
| 2. Demokraattinen jäsenhallinto          | Jäsenet osuuskunnan toimintalinjojen määrääjänä  | Novkovic 2008, Somerville 2007, ICA 1995                                   |
| 3. Jäsenten taloudellinen osallistuminen | Jäsenet osuuskunnan toiminnan rahoittajina<br><br>Hyöty osuuskunnasta osallistumisen suhteessa                                       | Borgen 2004, Nilsson 2001<br><br>Hicks et al. 2007, Jussila 2007, ICA 1995 |
| 4. Itsenäisyys ja riippumattomuus        | Itsenäisyys jäsenkeskeisen luonteen ja osuuskunnan perustehtävän toteutumisen turvaajana   | Birchall 2011, Tuominen et al. 2013a                                       |
| 5. Koulutus, oppiminen ja viestintä      | Kommunikaation ja keskinäisen ymmärryksen merkitys perustehtävän toteutumisen kannalta (jäsen <-> jäsen sekä jäsenet <-> osuuskunta) | Nilsson 1996, ICA 1995   |
| 6. Osuuskuntien keskinäinen yhteistyö    | Jäsenten intressien ensisijaisuus  | Nilsson 1996, ICA 1995   |
| 7. Vastuu toimintaympäristöstä           | Jäsenten intressien ensisijaisuus  | Nilsson 1996, ICA 1995   |

## 2.2.2 Asiakasomisteisen osuuskunnan toiminnan tarkoitus

Osuuskuntien toiminnan tarkoituksen on tunnistettu eroavan sijoittajaomisteisen yritysten tavoitteista (ks. esim. Mazzarol et al. 2018; Talonen et al. 2016; Tuominen 2012; Soboh et al. 2012; Syrjä et al. 2012; Soboh et al. 2009; Mills 2008; Fulton & Giannakas 2001; Spear 2000; Michelsen 1994), sillä voitonmaksimoinnin sijaan niiden toiminnan perimmäisenä tarkoituksena on maksimoida pikemminkin jäsenten tyytyväisyys ja saama hyöty (Mazzarol et al. 2018; Talonen et al. 2016; Mazzarol et al. 2011; Fulton & Giannakas 2001; Peterson & Anderson 1996) sovittamalla osuuskunnan hyötytarjoama (*set of satisfiers*) vastaamaan jäsenten taloudellisia, eitaloudellisia ja sosiaalisia tarpeita (Suter & Gmür 2013; Mazzarol et al. 2018).

Asiakasomisteista osuustoimintaa käsittelevässä kirjallisuudessa osuuskunnan jäsenyydestä saatava hyöty on tunnistettu kaksiosaiseksi ja muodostuvan sekä jäsenen lyhyen aikavälin hyödyistä että jäsenyhteisön hyvinvoinnin turvaamisesta pitkällä tähtäimellä (Jussila et al. 2008; Uski et al. 2007b). Jäsenten on nähty hyötävän jäsenyydestä parempien kaupanehtojen ja ylijäämänpalautuksen kautta (Talonen et al. 2016; Jussila et al. 2008; Jussila 2007; Spear 2004; Borgen 2004; Nilsson 2001) sekä päästessään osuuskunnan kautta käsiksi muihin tarvitsemiinsa tuotteisiin ja palveluihin, joita ei muutoin olisi saatavilla (Birchall 2012; Jussila et al. 2008; Fulton & Hammond-Ketilson 1992). Lyhyen aikavälin hyötyjen voidaan nähdä muodostavan jäsenhyödyn kovan ytimen, sillä niiden on tunnistettu toimivan varsin usein sekä osuuskuntaan liittymisen (Jones et al. 2016) että osuuskunnan palveluiden käyttämisen ja jäsenyyden säilyttämisen keskeisenä syynä (Jussila et al. 2012b).

Jäsenyhteisön hyvinvoinnin turvaamisen taustalta löytyy osuuskunnan tiivis side jäsenyhteisöön sekä toimialueeseen (Tuominen 2012; Tuominen et al. 2006; Davis 2001), sillä osuuskunnan menestyksen nähdään olevan yhteydessä toimialueen elinvoimaisuuteen (Jussila et al. 2007a). Tutkimuskirjallisuudessa osuuskunnan ja toimialueen välistä sidosta on kuvattu jopa tavalla, jossa osuuskunnan nähdään olevan ”oman toimialueensa vanki” resurssien ja jäsenten keskittyessä tietylle maantieteelliselle alueelle (Tuominen 2012; Jussila et al. 2007a).

### 2.2.3 Osuuskunnan hyötytarjoama ja taloudellirationaaliset hyödyt

Käsittelen seuraavaksi osuuskunnan jäsenyydestä koituvia taloudellirationaalisia hyötyjä (Jussila 2007), jotka muodostavat osuuskunnan hyötytarjoaman, jonka avulla se pyrkii vastaamaan jäsenten tarpeisiin (Suter & Gmür 2013; Mazzarol et al. 2011, 12; Mazzarol et al. 2018). Jussila (2007) jakaa taloudellirationaaliset hyödyt henkilökohtaisiin ja kollektiivisiin hyötyihin, jotka ilmentävät edellä mainittua asiakasomisteisen osuuskunnan kaksiosaista perustehtävää käytännössä, sillä jäsenten henkilökohtaisten taloudellirationaalisten hyötyjen kautta osuuskunta vastaa jäsenten lyhyen aikavälin konkreettisiin palvelutarpeisiin (Jussila 2007; Michelsen 1994) ja vastaavasti jäsenyhteisön kollektiivisten taloudellirationaalisten hyötyjen kautta osuuskunta pyrkii varmistamaan jäsenyhteisön hyvinvoinnin sekä edistämään toimialueen elinvoimaisuutta pitkällä tähtäimellä (Jussila et al. 2007a).

Jäsenten henkilökohtaisten taloudellirationaalisten hyötyjen keskiössä ovat paremmat kaupan ehdot sekä ylijäämänpalautus (Talonen et al. 2016; Jussila et al. 2008; Mills 2008; Jussila 2007; Nilsson 2001; Spear 2004; Saxena & Craig 1999; Bager 1994). Koska toiminta tähtää jäsenten tyytyväisyyden ja jäsenyydestä saatavan hyödyn maksimointiin (Mazzarol et al. 2018; Talonen et al. 2016; Michelsen 1994), tulee osuuskunnan tuottaa parempia tuotteita ja palveluita, tai tarjota niitä kilpailijoitaan edullisemmin (Normark 1996; Watkins 1990, 55), sillä jäsenen tulee saada osuuskunnan kautta suurempi hyöty kuin mikä olisi saatavilla ilman osuuskuntaa (Peterson & Anderson 1996). Jussila (2007) puhuikin ”palveluiden maksimoimisesta”, jonka mukaisesti paremmilla kaupan ehdoilla tarkoitetaan tyypillisesti palveluiden ja tuotteiden parempaa laatua (Mills 2008; Jussila 2007; Spear 2004; Nilsson 2001), saatavuutta (Jussila 2007; Saxena & Craig 1999; Bager 1994) sekä alhaisempia hintoja erilaisten ostoetujen sekä jäsenille ostojen suhteessa takaisin maksettavan ostohyvityksen eli bonuksen kautta (Jussila 2007; Spear 2004; Mills 2008; Nilsson 2001). Toisaalta jäsenyydestä saatavien henkilökohtaisten taloudellirationaalisten hyötyjen ei välttämättä tarvitse olla yhteydessä osuuskunnan itse harjoittamaan liiketoimintaan, sillä esimerkiksi osuuskauppojen on tunnistettu laajentavan palvelutarjontaansa myös yhteistyökumppaneiden kautta (Jussila 2007; Uski et al. 2007b).

Osuuskunnan yhteisomaisuus muodostaa perustan jäsenyhteisön kollektiivisille taloudellirationaalisille hyödyille, sillä osuuskuntaan kerättyä ja toiminnan aikana kumuloituvaa pääomaa voidaan pitää jäsenten kollektiivisena sijoituksena osuuskuntaan (Jussila et al. 2008; Nilsson 2001). Tätä yhteisomaisuutta voidaan käyttää esimerkiksi osuuskunnan toiminnan kehittämiseen ja investointeihin (Syrjä et al. 2012; Jussila 2007) sekä jäsenyhteisön hyvinvoinnin ja toimialueen elinvoimaisuuden edistämiseen niin verotulojen, työllistämisen, paikallisten hankintojen kuin suorien rahallisten tukien ja lahjoitusten kautta (Jussila 2007; Jussila et al. 2007a).

Toisaalta jäsenyhteisön kollektiiviset taloudellirationaaliset hyödyt ovat yhteydessä jäsenten henkilökohtaisiin taloudellirationaalsiin hyötyihin, sillä yhteisomaisuuden on nähty toimivan osuuskunnan perustehtävän toteutumisen turvana (Tuominen et al. 2013a; Spear 2004; Borgen 2004; Nilsson 2001) ja mahdollistavan jäsenten henkilökohtaisten lyhyen aikavälin hyötyjen tuottamisen myös tulevaisuudessa niin toimialueen elinvoimaisuuden ylläpitämisen (Jussila et al. 2007a) kuin osuuskunnan tehokkuuden ja kilpailukykyisyyden varmistamisen kannalta (Tuominen et al. 2013a; Jussila et al. 2008; Jussila 2007). Erityisesti tuotteiden ja palveluiden saatavuuden varmistamisen on tunnistettu liittyvän asiakasomisteisten osuuskuntien toimintaan niiden ollessa sitoutuneita tarjoamaan tuotteita ja palveluita siellä missä jäsenet ovat (Tuominen 2012; Jussila et al. 2007a; Tuominen et al. 2006), joka voi tarkoittaa toimintaa syrjäseuduilla sekä alueilla, joista kilpailijat ovat vetäytyneet joko osittain tai kokonaan (Birchall 2012; Jussila et al. 2008; Jussila et al. 2007a; Uski et al. 2007a; Fulton & Hammond-Ketilson 1992). Liiketaloudellisesti ajateltuna osuuskunta voi toimia niin kauan kuin toiminnasta aiheutuvat kustannukset saadaan katetuksi. Toisaalta osuuskunnan jäsenten näkökulmasta toimintaa voidaan pitää kannattavana, kunhan sen jatkamisesta aiheutuvat kustannukset eivät ylitä toiminnan lopettamisesta jäsenelle aiheutuvia kustannuksia (Peterson & Anderson 1996; Fulton & Hammond-Ketilson 1992). Osuuskuntien on todettu harjoittavan myös ristiinsubventointia, jonka seurauksena osuuskunnan yhteisomaisuutta käytetään tiettyjen tärkeiksi koettujen toiminteiden ja tavoitteiden tukemiseksi tai vastaavasti tietyn jäsenryhmän hyödyttämiseksi (Fulton & Giannakas 2001; Peterson & Anderson 1996; Cook 1994, 51).

Osuuskunnan tuottamat taloudellirationaaliset hyödyt eivät rajoitu kuitenkaan pelkästään osuuskunnan jäseniin, vaan sekä parempien kaupanehtojen (Talonen et al. 2016; Jussila 2007; Spear 2004; Davis 2001; Drake & Llewellyn 2001; Normark 1996) että osuuskunnan yhteisomaisuudesta koituvien hyötyjen on todettu ulottuvan koko toimialueelle ja hyödyttävän siten myös osuuskuntaan kuulumattomia henkilöitä (Jussila 2007; Nilsson 2001; Davis 2001). Ei-jäsenille tuotettavaa hyötyä voidaan lähestyä sekä periaatteelliselta että liiketaloudelliselta pohjalta, sillä asiakasomisteisten osuuskuntien alueellisen vastuullisuuden myötä niiden on nähty olevan koko toimialueen ja siellä olevien sidosryhmien asialla (Jussila et al. 2007a; Jussila 2007; Davis 2001). Toisaalta alueellisen sitoutumisen on tunnistettu olevan usein myös osuuskunnan omien etujen mukaista sekä luonteeltaan pikemminkin rationaalinen päätös niiden turvatessa alueellisten panostusten ja aktiivisen toiminnan kautta samalla omaa selustaansa (Jussila et al. 2007a; Tuominen et al. 2006). Lisäksi erityisesti vähittäiskauppaa harjoittavien osuuskuntien kohdalla palvelutarjonnan ulottamisen koskemaan myös ei-jäseniä voidaan nähdä olevan perusteltavissa liiketaloudellisesti kustannustehokkuuden sekä mittakaavaetujen hankkimisen näkökulmasta (Giannakas et al. 2016; Tuominen et al. 2013a; Jussila 2007), siinäkin määrin, että myynti ei-jäsenille saattaa olla ainoa toimintaa kannatteleva tekijä erityisesti kannattavuuden rajamailla olevista yksiköistä puhuttaessa (Jussila 2007, 272).

Se, mitä taloudellirationaalisilla hyödyillä tarkoitetaan tai kenelle ne on suunnattu riippuvat käytännössä kuitenkin sekä osuuskunnan strategiasta että käytettävästä liiketoimintamallista, sillä strategia kertoo sen, mitä osuuskunta tavoittelee (Jussila et al. 2008; Peterson & Anderson 1996), kun taas liiketoimintamallin kautta osuuskunta määrittelee keskeisten toiminteiden luonteen ja rakenteen, joiden kautta se pyrkii toteuttamaan valittua strategiaa eli viime kädessä luomaan arvoa jäsenille, keskeisille sidosryhmille sekä osuuskunnalle itselleen (Mazzarol et al. 2018; Dilger et al. 2017). Toisaalta on kuitenkin hyvä huomata, että mikäli osuuskunta haluaa saada myös ei-jäsenet käyttämään osuuskunnan palveluita, tulee osuuskunnan tuottaa asiakasarvoa eli olla houkutteleva vaihtoehto myös ei-jäsenten näkökulmasta (Grant 2010; Davis 2001; Saxena & Craig 1999).

## 2.2.4 Osuuskunnan suoriutumisen mittaaminen ja arviointi

Huolimatta siitä, että tutkimuskirjallisuudessa vallitsee varsin laaja konsensus osuuskuntien ja sijoittajaomisteisen yritysten erilaisesta toiminnan tarkoituksesta (ks. esim. Mazzarol et al. 2018; Soboh et al. 2009; Soboh et al. 2012; Fulton & Giannakas 2001), on suoriutumisen mittaamista ja arviointia käsittelevä empiirinen tutkimus keskittynyt tarkastelemaan osuuskuntia kuin ne olisivat sijoittajaomisteisia yrityksiä (Franken & Cook 2015; Soboh et al. 2012; Soboh et al. 2009).

Se, että suoriutumisen mittaamista käsittelevä empiirinen tutkimus on jättänyt osuuskunnan käyttäjäomisteisen luonteen pitkälti täysin huomiotta (Soboh et al. 2009; Franken & Cook 2015) on ongelmallista, sillä juuri osuuskunnan luonnetta **jäsentarpeeseen perustuvana** (Birchall 2012; Suter & Gmür 2013; Novkovic 2008; ICA 1995; Michelsen 1994) **käyttjäomisteisena yrityksenä** (Borgen 2004; Nilsson 2001; ICA 1995; Cook 1994) voidaan pitää keskeisimpänä suoriutumisen mittaamiseen ja arviointiin vaikuttavana tekijänä, sillä käyttäjä- ja omistajaroolin yhdentymisen on todettu vaikuttavan olennaisella tavalla osuuskunnan toimintaan ja tavoitteenasetteluun (Soboh et al. 2012; Cornforth 2004, Spear 2004; Nilsson 2001; Cook 1994). Lisäksi osuuskuntien suorituskykyä ja taloudellista tehokkuutta käsittelevässä kirjallisuudessa esiintyvä näkemys osuuskuntien tehottomuudesta sijoittajaomisteisiin yrityksiin verrattuna (ks. esim. Soboh et al. 2009; Gentzoglani 1997; Sexton & Iskow 1993; Porter & Scully 1987) liittyy viime kädessä osuuskunnan käyttäjäomisteiseen luonteeseen, sillä tehottomuuden syinä on tyypillisesti pidetty pitkälti käyttäjäomisteisuuden mukanaan tuomia ongelmia, kuten vapaamatkustaja,- horisontti,- portfolio,- valvonta,- ja päätöksenteko-ongelmia (Cook 1995; Nilsson 2001; Soboh et al. 2009).<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Toisaalta väite osuuskuntien taloudellisesta tehottomuudesta voidaan kyseenalaistaa, sillä osuuskuntien taloudellisen tehokkuuden on nähty olevan samalla viivalla sijoittajaomisteisten yritysten kanssa (Sexton & Iskow 1993). Lisäksi Ayadin et al. (2010) tuoreemmassa tutkimuksessa suomalaiset osuustoiminnalliset pankit suoriutuivat pääoman tuotolla (ROA) ja tuotto-kulu-suhteella mitattuna sijoittajaomisteisia kanssakilpailijoitaan paremmin.

Käyttäjämisteisuuden vaikutusta osuuskunnan suoriutumisen mittaamiseen ja arviointiin voidaan havainnollistaa tarkastelemalla tapaa, jolla hyödyt omistajuudesta koituvat. Sijoittajamisteisen yrityksen omistajat ovat sijoittaneet rahaa yritykseen ja odottavat sille tuottoa. Omistajuudesta saatava taloudellinen hyöty muodostuu sijoitetulle pääomalle saatavan tuoton kautta yritykseen sijoitetun pääoman suhteessa (Grant 2010; Brealey et al. 2008; Hansmann 1996).<sup>5</sup> Osuuskunnat poikkeavat kuitenkin edellä mainitusta jäsenten hyötyessä osuuskunnastaan lähtökohtaisesti parempien kaupan ehtojen kautta, jonka myötä hyöty omistajuudesta koituu palvelun käyttäjän roolissa (Borgen 2004; Nilsson 2001; Normark 1996) palveluiden käytön mukaisessa suhteessa (Hicks et al. 2007). Mazzarol et al. (2018, 10) puhuvatkin jäsenyyden tuoman käyttöarvon (*value in use*) olevan omistusarvoa (*value in ownership*) keskeisempi tekijä, jolla tarkoitetaan viime kädessä sitä, että osuuskunnan jäsenyydestä saatavat taloudellisesti rationaaliset hyödyt koituvat aktiivisen ja henkilökohtaisen osallistumisen kautta (Jussila 2007).

Käyttäjämisteisuus asettaa suoriutumisen mittaamiselle ja arvioinnille haasteita, sillä osuuskunnan voidaan nähdä pyrkivän optimoimaan kahta tulosta (Mazzarol et al. 2011, 13; Soboh et al. 2009; Peterson & Anderson 1996; Cook 1994), joista jäsenten saamaa hyötyä (*member's bottom line, member benefits*) pidetään osuustoimintayrityksen tulosta keskeisempänä, sillä voitontekemisellä ja pääomien keräämisellä on todettu olevan osuuskunnissa pikemminkin välineellinen rooli, jonka avulla ne voivat palvella jäseniään paremmin (Tuominen et al. 2013a; Cornforth 2004; Davis 2001). Koska toiminnan tarkoituksena ei ole maksimoida voittoa, on osuuskuntien tavoitepohjan nähty muodostuvan sijoittajamisteista yritystä laajemmaksi ja pitävän sisällään usein myös ei-taloudellisia ja sosiaalisia tavoitteita (Mazzarol et al. 2018; Novkovic 2008; Spear 2004; Cook 1994; Michelsen 1994).

---

<sup>5</sup> Sijoituksen kokonaistuotto muodostuu lähtökohtaisesti osakkeen arvonmuutoksesta ja maksettavasta osinkotuotosta (Brealey et al. 2008, 303).

Osuuskunnan tavoitteiden moninaisuutta ja samalla suoriutumisen mittaamisen ja arvioinnin ongelmakohtia kuvaa varsin hyvin se, että osuuskuntien on tunnistettu tasapainoilevan osuustoimintayrityksen ja jäsenistön ohella (Syrjä et al. 2012; Tuominen et al. 2009; Soboh et al. 2009; Nilsson 2001) myös osuuskunnan jäsenryhmien erilaisten tavoitteiden kanssa (Soboh et al. 2009; Jussila et al. 2007b; Borgen 2004; Spear 2004; Nilsson 2001). Lisäksi niin toimivalla johdolla ja osuuskunnan jäsenillä (Nilsson 2018; Syrjä et al. 2012; Soboh et al. 2009; Nilsson 2001; Cook 1995) kuin jäsenten valitsemilla edustajilla ja jäsenten enemmistöllä voi olla erilaisia näkemyksiä siitä, mitä osuuskunta tavoittelee (Tuominen et al. 2009; Spear 2004).

Tutkimuskirjallisuudessa osuuskuntien tavoitteenasettelun keskeisinä ongelmina pidetään kuitenkin tyypillisesti osuuskunnan tai jäsenyhteisön koon sekä jäsenistön heterogeenisyyden mukaan tuomia ongelmia (Borgen 2004; Nilsson 2001; Hansmann 1996), kuten jäsenten erilaisia preferenssejä niin toiminnan laadun ja laajuuden (Tuominen et al. 2009; Spear 2004; Cook 1994), tuloksen jakamisen tapojen (Tuominen et al. 2009; Jussila 2007, 263) kuin toiminnan riski- ja tuottotason suhteen (Nilsson 2001; Cook 1995; Cook 1994).<sup>6</sup> Viime kädessä tavoitteenasettelun ongelmien nähdään liittyvän jäsenten kollektiivisesti omistaman ja hallinnoiman pääoman allokointiin yhdessä osuuskunnan heikosti määriteltyjen omistajaoikeuksien kanssa (Cook 1995; Cook 1994, Nilsson 2001).

Suoriutumisen mittaamisen yksi keskeinen ongelma liittyy siihen, että osuuskunnilta puuttuu objektiivinen kolmannen osapuolen mittari (Bijman et al. 2013; Pellervo 2001; Cook 1994), jonka seurauksena osuuskuntien suoriutumisen mittaamisen on nähty olevan sijoittajaomisteista yritystä vaikeampaa ja monitahoisempaa (Spear 2004; Cook 1994).

---

<sup>6</sup> Vaikka moderni strategia-ajattelu lähtee liikkeelle laajemmasta lisäarvon luomisesta (ks. esim. Grant 2010), voidaan sijoittajaomisteisten yritysten keskeisenä etuna pitää omistajien jakamaa yhteistä tavoitetta yrityksen tuottojen nettonykyarvon maksimoimisesta (Hansmann 1996, 62).



Koska osuuskunnan jäsenet ovat palveluiden käyttäjän roolissa todennäköisesti kiinnostuneempia esimerkiksi alhaisemmista hinnoista tai paremmasta laadusta, ei tavanomaisia taloudellisia suorituskykymittareita voida täysin kriitikittä soveltaa osuuskunnissa (Spear 2004, 45-46; Cornforth 2004, 15; Cook 1994, 48-50; Michelsen 1994; Soboh et al. 2011), puhumattakaan sosiaalisten tai eitaloudellisten tavoitteiden mittaamisesta, sillä likimain kaikkien keskeisten yrityksen päätöksenteossa käytettävien työkalujen ja mallien on tunnistettu perustuvan voitonmaksimoinnin -periaatteelle (Grant 2010, 37).

Osuustoimintaan liittyvien mittareiden ja työkalujen puute näkyy liiketaloudellisten mittareiden sekä toimialan yleisten mittareiden korostumisena osuuskuntien suoriutumisen mittaamisessa ja arvioinnissa (Soboh et al. 2012; Beaubien & Rixon 2011; Soboh et al. 2009; Tuominen et al. 2009; Gentzoglani 1997).<sup>7</sup> Toisaalta esimerkiksi toimialakohtaisten benchmark-tietojen hyväksikäyttämistä voidaan perustella osuuskuntien jäsenkeskeisellä luonteella, sillä koska toiminnan tarkoituksena on maksimoida jäsenen tyytyväisyys ja jäsenyydestä saatava hyöty, tulee osuuskunnan toimintaa ja hyötytarjoamaa verrata suhteessa kilpailijoihin ja tarjolla oleviin muihin vaihtoehtoihin (Jussila 2013; Tuominen et al. 2013a, Jussila et al. 2012b; Fulton 1999; Saxena & Craig 1999; Peterson & Anderson 1996; Normark 1996; Watkins 1990). Vaikka perinteisten taloudellisten mittareiden käyttökelpoisuus osuuskuntien suoriutumisen mittana voidaan kyseenalaistaa, voi niiden tulkintaan liittyä kuitenkin sijoittajaomisteisista yrityksistä poikkeavia piirteitä, sillä esimerkiksi Gentzoglani (1997, 173) näkee osuuskunnan sijoittajaomisteista kilpailijaa alhaisemman pääoman tuoton kertovan palveluiden maksimoinnista eli hyödyn jakamisesta jäsenille.

---

<sup>7</sup> Osuuskauppojen suoriutumista mitattiin voiton, prosessitehokkuuden, asiakastytyväisyyden, työntekijätytyväisyyden, markkinaosuuden ja jäsenostojen kautta (Tuominen et al. 2009, 30).

## 2.3 Tutkimuksen teoriataustan yhteenveto

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kannalta keskeiset tutkimukset on koottu taulukkoon 2.

Taulukko 2. Tutkimuksen teoriataustan yhteenveto

| Näkökulma   | Lähde  | Kontribuutio   |
|---|--|--|
| Suoriutumisen mittaaminen ja arviointi  | Ferreira & Otley 2009, Kaplan & Norton 1992, Eccless 1991, Keegan et al. 1989, Globerson 1985<br><br>Bourne et al. 2003, Neely et al. 1995                             | Tavoitteet ja strategiat suoriutumisen mittaamisen lähtökohtana<br><br>Suoriutumisen mittaaminen jatkuvana prosessina, jossa toimintaa arvioidaan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin   |
| Osuustoimintayrityksen olemus jäsenkeskeisenä yrityksenä                        | Birchall 2012, Novkovic 2008, Nilsson 1996, ICA 1995, Michelsen 1994<br><br>Borgen 2004, Nilsson 2001, Cook 1994<br><br>Hicks et al. 2007, Jussila 2007, ICA 1995      | Pääoman sijaan toiminta perustuu jäsenten taloudellisiin, ei-taloudellisiin ja sosiaalisiin tarpeisiin<br><br>Hyöty jäsenyydestä palveluiden käyttäjän roolissa<br><br>Hyöty jäsenyydestä osallistumisen suhteessa   |
| Toiminnan tarkoitus   | Mazzarol et al. 2018, Talonen et al. 2016, Mazzarol et al. 2011, Peterson & Anderson 1996, Fulton & Giannakas 2001<br><br>Jussila et al. 2008<br><br>Suter & Gmür 2013 | Maksimoida jäsenten tyytyväisyys ja jäsenyydestä saatava hyöty<br><br>Jäsenten lyhyen aikavälin tarpeiden tyydyttäminen sekä jäsenyhteisön hyvinvoinnin turvaaminen pitkällä tähtäimellä<br><br>Sovittaa hyötytarjoama ( <i>set of satisfiers</i> ) vastaamaan jäsenten tarpeita |
| Osuuskunnan jäsenyydestä saatava henkilökohtainen taloudellirationaalinen hyöty | Talonen et al. 2016  | Paremmat kaupan ehdot ja jäsenille suunnatut rahalliset palautukset (bonus, hinnoittelu, ylijäämäpolitiikka)   |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | <p>Jussila et al. 2008</p> <p>Jussila 2007</p> <p>Nilsson 2001<br/>Mills 2008, Spear 2004</p> <p>Saxena &amp; Craig 1999</p> <p>Bager 1994</p> <p>Peterson &amp; Anderson 1996</p> <p>Normark 1996, Watkins 1990</p> | <p>Tuotteita ja palveluita, joita ei muutoin olisi saatavilla</p> <p>Palveluiden ja tuotteiden laatu, saatavuus, hintaedut, bonus sekä ylijäämäpalautus</p> <p>Parempi palvelu, alemmat hinnat<br/>Parempi laatu, alemmat hinnat</p> <p>Alemmat hinnat, ylijäämäpalautus, parempi sijainti, jäsenten tarpeisiin vastaaminen, vastuullisuuteen panostaminen</p> <p>Alemmat hinnat, parempi laatu, parempi valikoima, parempi sijainti, ylijäämäpalautus</p> <p>Paremman vaihtoehdon tarjoaminen</p> <p>Paremmat palvelut samaan hintaan tai vastaavat edullisemmin</p> |
| <p>Osuuskunnan jäsenyydestä saatava kollektiivinen taloudellirationaalinen hyöty</p> | <p>Jussila 2007,<br/>Jussila et al. 2007a</p> <p>Tuominen et al. 2013a,<br/>Jussila et al. 2008, Jussila et al. 2007a, Jussila 2007; Borgen 2004, Spear 2004, Nilsson 2001</p>                                       | <p>Yhteisomaisuuden käyttäminen jäsenyhteisön hyvinvoinnin ja toimialueen elinvoimaisuuden edistämiseen investointien, verotulojen, työllistämisen, paikallisten hankintojen, suorien rahallisten tukien sekä lahjoitusten kautta</p> <p>Yhteisomaisuus jäsenten lyhyen aikavälin henkilökohtaisten taloudellirationaalisten hyötyjen turvana</p>   |
| <p>Hyödyn tuottaminen ei-jäsenille</p>   | <p>Drake &amp; Llwellyn 2001, Normark 1996, Davis 2001, Jussila 2007</p> <p>Jussila 2007, Nilsson 2001, Davis 2001</p>   | <p>Parempien kaupanehtojen tuominen koko toimialueelle</p> <p>Hyöty osuuskaupan investoinneista ja aktiivisesta toiminnasta jakautuu tasaisesti koko toimialueelle</p>  |

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena haastattelututkimuksena (Tuomi & Sarajärvi 2018; Hirsjärvi & Hurme 2015), jossa S-ryhmän alueosuuskauppojen sekä keskusliike SOK:n liikkeenjohdon haastatteluiden kautta pyritään ymmärtämään ja kuvaamaan asiakasomisteisen osuuskunnan suoriutumisen mittaamista ja arviointia taloudellisen jäsenhyödyn näkökulmasta sekä kuvaamaan mittaamisen ongelmakohtia ja sitä, kuinka osuuskaupan suoriutumisen mittaamista voidaan kehittää. Tutkimuksen empiirinen aineisto muodostuu puolistrukturoidun haastattelun keinoin toteutetuista (Hirsjärvi & Hurme 2015) seitsemän henkilön haastatteluista. Koska tutkimuksen tavoitteena on hankkia syvällinen ymmärrys ja asiakasomisteisten osuuskuntien suoriutumisen mittaamista on tutkittu verrattain vähän, nähtiin laadullisen tutkimuksen soveltuvan hyvin tähän tarkoitukseen (Tuomi & Sarajärvi 2018).

#### 3.1 S-ryhmä tutkimuksen kohdeorganisaationa

S-ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan verkosto, joka muodostuu 20 asiakasomistajien omistamasta alueosuuskaupasta sekä niiden yhdessä omistamasta Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK) tytäryhtiöineen, jonka lisäksi S-ryhmään kuuluu myös kuusi paikallisosuuskauppaa. SOK toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä ja tuottaa niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. Tämän lisäksi SOK vastaa S-ryhmän strategisesta ohjauksesta, ketjujen kehittämisestä sekä harjoittaa S-ryhmän tarjontaa täydentävää liiketoimintaa. S-ryhmän keskeiset liiketoiminnot ovat marketkauppa, tavaratalo- ja erikoisliikekauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa, rautakauppa sekä rahoituspalvelut. Vuonna 2018 S-ryhmän vähittäismyynti oli noin 11,5 miljardia euroa ja se työllisti yli 40 00 henkilöä. Vuoden 2018 lopussa S-ryhmällä oli noin 2,4 miljoonaa asiakasomistajaa, joille maksettiin yhteensä 372 miljoonaa euroa bonuksen, maksutapaedun, ylijäämänpalautuksen ja osuuspääomalle maksettavan koron kautta. (S-ryhmä 2018). Tutkimuksen kohdejoukkona toimii neljä S-ryhmän alueosuuskauppaa sekä keskusliike SOK.

### 3.2 Aineiston kerääminen ja käsittely

Tutkimuksen empiirinen aineisto muodostuu puolistrukturoidun haastattelun keinoin toteutetuista (Hirsjärvi & Hurme 2015) seitsemän henkilön haastatteluista, jotka on kerätty viidessä eri haastattelutilanteessa kesä-heinäkuussa 2018. Tieto potentiaalisista haastateltavista saatiin tämän pro gradu -tutkielman tarkastaja/ohjaaja Professori Iiro Jussilalta, jonka lisäksi tutkielman pääohjaaja KTT Terhi Tuomisen kanssa käydyissä keskusteluissa nousi esiin ajatus S-ryhmän keskusliike SOK:n sisällyttämisestä tutkielmaan.

Haastateltavia lähestyttiin huhti–toukokuussa 2018. Sähköpostitse lähetetyssä tiedustelussa kerrottiin tutkielman tavoitteista sekä tiedusteltiin halukkuutta osallistua touko-elokuussa 2018 toteutettaviin haastatteluihin. Kaikki kontaktoidut olivat kiinnostuneita osallistumaan, mutta yksi haastattelupyynnöstä ohjattiin osuuskaupan sisällä johtoryhmän toiselle jäsenelle. Varsinaiset haastattelupyynnöt lähetettiin toukokuussa 2018 ja haastattelut toteutettiin kesä-heinäkuussa 2018.

Haastateltavat saivat ennen haastattelua käyttöönsä kysymysrunгон, josta kävi ilmi haastattelun teemat sekä etukäteen mietityjä mahdollisia tarkentavia kysymyksiä (Liite 1). Kysymysrunгон teemat olivat osuuskaupan perustehtävä, tavoitteet ja strategia, suoriutumisen mittaamisen nykytila, mittaamisen ja raportoinnin ongelmakohdat, tulevaisuus, mittaamisen kehittäminen sekä suorituskyvystä kertominen. Haastateltavia pyydettiin lähestymään teemoja jäsenhyödyn/-arvon näkökulmasta. Puolistrukturoidut haastattelut valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, sillä niiden kautta haastatteluissa oli mahdollista käydä läpi mainitut teemat sekä esittää tarvittaessa tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä myös haastateltavien antamien vastausten perusteella (Tuomi & Sarajärvi 2018). Haastattelut toteutettiin kasvotusten ja paikkana toimi haastateltavan toiveiden mukainen paikka, joka tarkoitti tyypillisesti osuuskaupan konttoria. Yksi haastatteluista toteutettiin kuitenkin osuuskaupan omistaman ravintolan tiloissa. Kaksi haastatteluista on lisäksi toteutettu parihaastatteluna (Hirsjärvi & Hurme 2015). Haastattelut litteroitiin sanatarkasti puhekielelle ja litteroitua tekstiä tuli 10-19 sivua, keskimäärin noin 15

sivua haastattelua kohden (Arial 12, riviväli 1). Haastatteluaineiston kuvaus esitetään taulukossa 3.

Taulukko 3. Tutkimuksen haastatteluaineiston kuvaus

| Haastattelu | Asema                                  | Työkokemus<br>osuuskaupassa | Tyyppi            | Kesto  |
|-------------|--|-----------------------------|-------------------|--------|
| H1          | Talous-/hallintojohto<br>Liikkeenjohto | > 10 vuotta<br>> 10 vuotta  | Parihaastattelu   | 80 min |
| H2          | Hallintojohto                          | > 10 vuotta                 | Yksilöhaastattelu | 60 min |
| H3          | Liikkeenjohto<br>Liikkeenjohto         | < 5 vuotta<br>> 10 vuotta   | Parihaastattelu   | 35 min |
| H4          | Talous-/hallintojohto                  | > 10 vuotta                 | Yksilöhaastattelu | 80 min |
| H5          | Talous-/hallintojohto                  | > 10 vuotta                 | Yksilöhaastattelu | 85 min |

### 3.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi aloitettiin kuuntelemalla nauhoitteita, lukemalla litteroitua aineistoa useaan kertaan läpi ja kirjaamalla ylös aineistosta nousevia havaintoja. Aineistoon tutustumisen jälkeen siirryttiin varsinaiseen analyysivaiheeseen, joka toteutettiin Gioia-metodin keinoin (Gioia et al. 2012). Tutkimusaihetta lähestytään abduktiivisesti teoriaohjaavan analyysin kautta (Tuomi & Sarajärvi 2018), jossa asiakasomisteisen osuuskunnan suoriutumisen mittaamista ja arviointia pyritään ymmärtämään ja kuvaamaan **osuuskunnan jäsenkeskeisen luonteen** (Birchall 2012; Novkovic 2008; Borgen 2004; Nilsson 2001; Nilsson 1996; ICA 1995; Cook 1994; Michelsen 1994), **toiminnan tarkoituksen** (Mazzarol et al. 2018; Talonen et al. 2016; Suter & Gmür 2013; Mazzarol et al. 2011; Jussila et al. 2008; Fulton & Giannakas 2001; Peterson & Anderson 1996) ja **osuuskunnan tuottaman taloudellISRationaalisen hyödyn** (Talonen et al. 2016; Tuominen et al. 2013a; Jussila et al. 2008; Mills 2008; Jussila 2007; Jussila et al. 2007a; Borgen 2004; Spear 2004; Davis 2001; Drake & Llwellyn 2001; Nilsson 2001; Saxena & Craig 1999; Bager 1994; Watkins 1990) avulla.

Aineiston analyysin ensimmäisessä vaiheessa haastatteluvastaukset pelkistettiin 1. tason konsepteiksi. Pelkistyksissä pyrittiin käyttämään mahdollisimman paljon

haastateltavien käyttämiä termejä, ja antaen näin haastateltavien äänen näkyä ja kuulua (Gioia et al. 2012). Ensimmäisellä analyysikierroksella 1. tason konsepteja muodostuikin reilusti yli sata kappaletta Excel-tiedoston käsittäessä lähes koko haastatteluaineiston, ja koska pelkistyksessä käytettiin uskollisesti haasteltavien käyttämiä ilmaisuja. Tämän jälkeen siirryttiin analyysin toiseen vaiheeseen, jossa jo muodostettuja 1. tason konsepteja pyrittiin yhdistelemään ja ryhmittelemään 2. tason teemoiksi etsimällä niiden väliltä yhteneväisyyksiä, eroavaisuuksia sekä toistuvuutta (Gioia et al. 2012). Analyysin toisessa vaiheessa aineistosta korostuivat erityisesti jäsentarpeen ymmärtämisen merkitystä, osuuskaupan hyödyn jakamisen tapoja sekä avointa dialogia ja toiminnan läpinäkyvyyttä käsittelevät teemat. Tämän jälkeen aineisto analysoitiin uudelleen ottamalla sekä 1. tason konseptit että 2. tason teemat uudelleen tarkastelun alle. Tällä kertaa muodostettuja konsepteja ja teemoja tarkasteltiin ja ryhmiteltiin tutkimuskysymysten mukaisesti. Uudelleenanalysoinnin myötä tunnistettiin 41 tutkimuskysymysten kannalta olennaista 1. tason konseptia, jotka ryhmiteltiin 7 teeman alle. Aineiston analyysissä saatuja tuloksia tarkasteltiin suhteessa osuustoimintakirjallisuudessa esitettyihin ajatuksiin, ja analyysivaihetta voidaan kokonaisuutena kuvata jatkuvaksi teorian ja aineiston välillä käydyksi vuoropuheluksi, jonka nähdään mahdollistavan tutkimusilmiön syvällisempi ymmärtäminen (Dubois & Gadde 2002). Alla esitetään aineiston analyysin tuloksena syntynyt datastrukturi, johon tutkielman empiirinen osa perustuu. Lisäksi analyysitaulukko esitetään tutkimuksen liitteenä (Liite 2).

#### Taulukko 4. Datastrukturi

Miten osuuskauppa mittaa ja arvioi suoriutumistaan asiakasomisteisena yrityksenä?

|   |  |
|---|--|
| Osuuskauppatoiminnan tarkoituksena on vastata jäsentarpeeseen (jäsenien tarvitsemat palvelut ja edut) sekä edistää toimialueen hyvinvointia | <b>Jäsentarveymmärryksen merkitys osuuskaupan onnistumisen kannalta</b>  |
| Ylivoimaisuus ja kilpailukykyisyys osuuskaupan olemassaolon edellytyksenä   |  |
| Osuuskaupan osaaminen ja fokus liiketoiminnan mittaamisessa   | <b>Osuuskaupat mittaavat tuottamaansa jäsenhyötyä liiketoiminnan mittareiden tai rahana maksettavien etujen kautta</b> |
| Tehokkaalla toiminnalla varmistetaan osuuskaupan perustehtävän toteutuminen   |  |
| Osuuskaupat mittaavat jäsenhyötyä rahana maksettavien etujen kautta   |  |
| Rahana maksettavien etujen ohella osuuskaupat viestivät alueellisesta toiminnasta ja toimialueelle jätetyistä euroista                      |  |
| Markkinaosuus, asiakastyytyväisyys ja sijoitetun pääoman tuotto osuuskaupan tuottaman jäsenhyödyn mittareina                                |  |

*Minkälaisen muodon taloudellirationaalinen omistajuus saa osuuskaupoissa?*

*Kuinka suoriutumisen arvioinnissa huomioidaan liikeyrityksen ja jäsenyhteisön intressit?*

|   |   |
|---|---|
| Osuuskauppa tekee monia arvovalintoja kohdentaessaan hyötyä jäsenille                                       | <b>Osuuskauppa hyödyttää jäseniään välittömien ja välillisten etujen kautta</b> |
| Hyödyn jakaminen rahana maksettavina etuina sekä tuote- ja palveluina                                       |   |
| Hyödyn jakaminen osuuskaupan suurempina kuluina   |   |
| Osuuskaupan tulee tuottaa ylijäämää vain osuuskaupan vastuiden verran                                       |   |
| Ylijäämän käyttäminen osuuskaupan toiminnan kehittämiseen ja jäsenten palkitsemiseen                        |   |
| Osuuskaupan investointien erilainen kannattavuuskriteeri  |   |
| Osuuskauppa lahjoitusten jakajana   |   |
| Ylijäämän käyttäminen perustehtävän toteuttamisen turvaamiseen  |   |
| Osuuskauppa vastuullisena maakunnallisena ja alueellisena toimijana   |   |
| Osuuskauppa resurssien allokoijana toimialueella  |   |
| Osuuskaupat kohtaavat erilaisia haasteita toteuttaessaan alueellista rooliaan                               |   |
| Osuuskauppa kilpailutilanteen ylläpitäjänä  | <b>Hyötyjen ohella osuuskauppa voi tuottaa taloudellista jäsenhaittaa</b>       |
| Alhaisina hintoina annettava hyöty karkaa myös ei-jäsenille (halpuuttaminen)                                |   |
| Osuuskaupan strategiat eivät eroa muiden yritysten strategioista  |   |
| Karkaavan hyödyn rajoittaminen  |   |
| Tappiolliset yksiköt tai liiketoiminnot tuottavat taloudellista jäsenhaittaa                                |   |
| Tappiollisilla yksiköillä voidaan saada tartuntapintaa paikalliseen väestöön                                |   |
| Osuuskaupan liiketoimintastrategiaan ja -portfolioon liittyvät päätökset taloudellisen jäsenhaitan lähteenä |   |
| Osuuskaupan muut arvovalinnat taloudellisen jäsenhaitan lähteenä  |   |

*Minkälaisia ongelmia ja haasteita osuuskaupan suoriutumisen mittaamiseen ja arviointiin liittyy?*

|   |  |
|---|--|
| Osuuskauppa tuottaa monenlaista taloudellista hyötyä  | <b>Rahana maksettavien etujen ja taloudellisen jäsenhyödyn välille ei voida vetää yhtäsuuruusmerkkiä</b> |
| Rahana maksettavat edut ovat jäävuoren huippu ja kertovat vähän osuuskaupan suoriutumisesta                       |  |
| Jäsenten saama hyöty vaihtelee hyödyn paikka-/palvelusidonnaisen luonteen seurauksena                             |  |
| Yksittäisen jäsenen saaman hyödyn laskemiseen liittyvien ongelmien vuoksi jäsenhyöty lasketaan aggregaattitasolla | <b>Jäsenhyödyn mittarit kätkevät sisäänsä osuuskaupan arvovalinnat</b>                                   |
| Markkinaosuus kertoo osuuskaupan tuottaman hyödyn määrään sijaan hyödyn olemassaolosta                            |  |
| Asiakastyytyväisyysmittareiden kautta osuuskauppa ei mittaa jäsenen tyytyväisyyttä osuuskauppaan kokonaisuutena   |  |
| Matala sijoitetun pääoman tuotto kertoo joko hyödyn jakamisesta tai huonosta johtamisesta                         |  |
| Sijoitetun pääoman tuoton optimointi voi ohjata toimintaa väärään suuntaan  |  |
| Ryhmän sisäisen benchmark-tiedon vertailukelpoisuus jäsenhyödyn mittaamisen haasteena                             |  |



|  |  |
|--|--|
| Korkea markkinaosuus voidaan tulkita negatiivisessa valossa                            | <b>Toiminnan läpinäkymättömyys saadun jäsenhyödyn arvioinnin haasteena</b> |
| Avoimuus ja läpinäkyvyys ovat osuustoiminnan geeneissä                                 |  |
| Jäsenet ovat heikolla osuuskaupan suoriutumista koskevan tiedottamisen näkökulmasta    |  |
| Toiminnan läpinäkymättömyyden vuoksi jäsenen on vaikea todentaa syntynyttä jäsenhyötyä |  |
| Jäsenet eivät ole tietoisia kaikista osuuskaupan tekemistä arvovalinnoista             |  |

### 3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tyypillisesti koko tutkimusprosessin luotettavuuden perusteella ja tarkastelun lähtökohtana pidetään tutkijan subjektiviteetin myöntämistä, sillä itse tutkijan tunnustetaan olevan oman tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline (Eskola & Suoranta 2014). Vastaavasti Patton (2002) näkee laadullisen tutkimuksen uskottavuuden riippuvan 1) valittujen tutkimusmenetelmien täsmällisestä ja huolellisesta käytämisestä, 2) tutkijan luotettavuudesta ja 3) tutkijan uskosta ja arvostuksesta laadullista tutkimusta kohtaan.

Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi valittuja tutkimusmenetelmiä on pyritty käyttämään mahdollisimman huolellisesti, jonka lisäksi menetelmävalinnat ja analyysiprosessi on pyritty perustelemaan sekä kuvaamaan mahdollisimman tarkasti. Kaikki tehdyt haastattelut nauhoitettiin ja haastateltaville esitettiin monia tarkentavia kysymyksiä. Haastattelujen loppuun kysyttiin lisäksi, oliko haastattelun aikana herännyt jotain uutta aiheesta tai vastaavasti kokivatko haastateltavat, että jokin tutkimusaiheen kannalta keskeinen asia olisi jäänyt käsittelemättä. Yleisesti ottaen haastateltavat kokivat käytetyn kysymysrungon toimivaksi ja näkivät tutkimusteeman mielenkiintoisena.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoidun haastattelun keinoin, jonka avulla voitiin hankkia kattava tietopohja osuuskaupan suoriutumisen mittaamiseen ja arviointiin osallistuvilta henkilöiltä. Tutkimuksen luotettavuutta lisäävänä tekijänä voidaan pitää sitä, että alueosuuskauppojen haastateltavat edustavat pääasiassa talous- ja hallintojohtoa ja lähes kaikki haastateltavat ovat työskennelleet osuuskaupan palveluksessa yli 10 vuotta, jonka seurauksena voidaan olettaa, että haastateltavilla on syvälinen ymmärrys niin osuustoiminnasta

ja sen erityispiirteistä kuin osuuskaupan suoriutumisen mittaamisesta ja arvioinnista. Lisäksi tutkimuksen kohdejoukkona olevat alueosuuskaupat eroavat toisistaan niin maantieteellisen sijainnin, jäsenmäärän kuin osittain myös liiketoimintaportfolioiden koostumuksen osalta. Tämän lisäksi tutkimusaineistossa on edustettuna myös S-ryhmän keskusliike SOK, joka vastaa S-ryhmän strategisesta ohjauksesta.

Tutkimusraportissa esitetään runsaasti haastateltavien puhetta aineistolainauksen muodossa, jonka myötä lukija voi seurata tutkijan tekemää tulkintaa. Vastaavasti tutkimuksen empiirisen osan ja johtopäätösten pohjana toimiva datastruktura on esitetty tutkimusraportissa (Taulukko 4). Tämän lisäksi 1. tason konseptit ja haastattelulainaukset sisältävä analyysitaulukko esitetään tutkimuksen lopussa (Liite 2).

Haastattelutilanteet olivat luonteeltaan rentoja ja sujuivat luontevasti. Tutkijan kokemattomuus haastattelijana näkyi kuitenkin toisessa toteutetussa parihaastattelussa, sillä haastattelun alkamisen viivästyminen yhdistettynä haastateltavien tiukkaan aikatauluun johti luonteeltaan huomattavasti muita haastattelutilanteita nopeampaisempaan ja lyhyempään haastatteluun. Toisaalta haastateltavat olivat hyvin valmistautuneita ja haastattelun aikana tehdyt tulkinnat pystyttiin varmistamaan kahdelta henkilöltä.

Huolimatta siitä, että tutkimus toteutettiin osuuskaupan kontekstissa, voidaan tutkimustulosten nähdä olevan siirrettävissä koskemaan osittain myös muuta asiakasomisteista osuustoimintaa, sillä tutkimuksen perusteella keskeisten suoriutumisen mittaamiseen ja arviointiin liittyvien haasteiden takaa tunnistettiin löytyvän viime kädessä osuuskaupan jäsenkeskeisyys eli luonne jäsentarpeeseen perustuvana käyttäjäomisteisena yrityksenä.

#### **4 YLIVOIMAISTA HYÖTYÄ JA ARVOVALINTOJA - SUORIUTUMISEN MITTAAMINEN JA ARVIOINTI S-RYHMÄN OSUUSKAUPOISSA**

Tutkimuksena tavoitteena on ymmärtää ja kuvata asiakasomisteisen osuuskunnan suoriutumisen mittaamista ja arviointia taloudellisen jäsenhyödyn näkökulmasta sekä kuvata mittaamiseen liittyviä ongelmakohtia ja sitä, kuinka osuuskaupan suoriutumisen mittaamista voidaan kehittää.

Tutkimuksen tässä osassa pyritään vastaamaan päätutkimuskysymykseen:

”Kuinka asiakasomisteisen osuuskunnan suoriutumista tulisi mitata?”

sekä seuraaviin alatutkimuskysymyksiin:

”Miten osuuskauppa mittaa ja arvioi suoriutumistaan asiakasomisteisena yrityksenä?” (luvut 4.1 ja 4.3)

”Minkälaisen muodon taloudellisrationaalinen omistajuus saa osuuskaupoissa?” (luku 4.2)

”Kuinka suoriutumisen arvioinnissa huomioidaan liikeyrityksen ja jäsenyhteisön intressit?” (luku 4.2)

”Minkälaisia ongelmia ja haasteita osuuskaupan suoriutumisen mittaamiseen ja arviointiin liittyy?” (luku 4.3)

##### **4.1 Suoriutumisen mittaamisen ja arvioinnin lähtökohdat osuuskaupassa**

Suoriutumisen mittaamisen ja arvioinnin perustuessa yrityksen tavoitteisiin ja strategiaan (Ferreira & Otley 2009; Kaplan & Norton 1992; Keegan et al. 1989; Eccless 1991; Globerson 1985), lähdetään tutkielmassa liikkeelle tarkastelemalla S-ryhmäläisen osuuskauppatoiminnan lähtökohtia sekä toiminnalle asetettuja tavoitteita.

Tutkimuskirjallisuudessa osuuskuntien toiminnan tarkoituksena pidetään voitonmaksimoinnin sijaan jäsenten tyytyväisyyden ja jäsenyydestä saatavan hyödyn maksimointia (Mazzarol et al. 2018; Talonen et al. 2016; Mazzarol et al. 2011; Fulton & Giannakas 2001; Peterson & Anderson 1996), jonka on asiakasomisteisten osuuskuntien kohdalla nähty tarkoittavan usein parempien kaupanehtojen tarjoamista jäsenille (Talonen et al. 2016; Jussila et al. 2008; Jussila 2007; Spear 2004; Borgen 2004; Nilsson 2001; Bager 1994). Tämä näkyy aineiston mukaan myös S-ryhmäläiselle osuuskauppatoiminnalle asetetuissa tavoitteissa, sillä S-ryhmän toiminnan tarkoituksena pidetään *kilpailukykyisten palveluiden ja etujen tuottamista omistajille kannattavasti*. Tämän lisäksi haastateltavat korostavat osuuskaupan roolia oman toimialueensa elinvoiman edistäjänä, jonka myötä asiakasomisteiseen osuustoimintaan liitetty kaksiosainen perustehtävä näkyy haastatteluaineistossa (vrt. Jussila et al. 2008; Uski et al. 2007b).

Toiminnan tarkoituksen takaa löytyy jäsenten (*asiakasomistajat*) antama jäsentarve, jonka mukaisesti osuuskaupan tehtävänä on tarjota nimenomaan jäsenten tarvitsemia tuotteita ja palveluita (vrt. Talonen et al. 2016; Jussila et al. 2008; Novkovic 2008; Michelsen 1994). Jäsentarpeen mukaista toimintaa voidaankin pitää osuuskaupan tärkeimpänä tehtävänä, sillä S-ryhmän vision mukaan osuuskauppa tähtää *tuottamaan ylivoimaista hyötyä ja helppoutta omasta kaupasta* eli toisin sanoen se pyrkii olemaan *jäsenen ykkösvalinta niin hinnan kuin laadun suhteen*.<sup>8</sup> Koska toiminnan perimmäisenä tarkoituksena on tuottaa ylivoimaista hyötyä jäsenyydestä, ei pelkkien palveluiden ja etujen tarjoamisen nähdä olevan yksistään riittävää, vaan osuuskaupan ainoaksi olemassaolon syyksi tunnustetaan ennen kaikkea kilpailukykyisten tuotteiden ja palveluiden tarjoaminen (vrt. Jussila 2013; Tuominen et al. 2013a; Jussila et al. 2012b; Jussila et al. 2008; Saxena & Craig 1999; Peterson & Anderson 1996; Normark 1996; Watkins 1990).

---

<sup>8</sup> Omasta kaupasta saatavien palveluiden ja etujen lisäksi osuuskaupat ovat laajentaneet palvelutarjontaansa yhteistyöverkoston avulla (vrt. Jussila et al. 2008; Uski et al. 2007b).

Vaikka edellä osuuskaupan ylivoimaisuus yhdistetään lähinnä parempiin kaupanehtoihin, nähdään ylivoimaisuuden ulottuvan kuitenkin tätä laajemmalle ja tarkoittavan viime kädessä sitä, että osuuskaupan toiminta kokonaisuutena vastaa jäsenten tarpeisiin parhaalla mahdollisella tavalla (vrt. Suter & Gmür 2013).

*”Ja se ei sitten sinäänsä määrää et millasta se ylivoima on.. et ei voi ajatella, että osuuskaupan tehtävänä on olla hintajohtaja, tai että olla palvelujohtaja tai joku muu liiketoimintamalli, se on niinkun sit, se on tavallaan strategia ja hetken ja kilpailutilanteen päätös, mut sen pitää olla paras siinä mitä se tekee ja niin paljon parempi, et sun kannattaa olla jäsen.”*

*”...mutta meidän pitää onnistua siinä, että.. me ymmärretään mikä meidän omistajille on semmosesta.. minkä ne huomaa ja tärkeää..”*

#### **4.2 Osuuskaupat ylivoimaisen hyödyn tuottajina ja arvovalintojen tekijänä**

S-ryhmäläisen osuuskauppatoiminnan tarkoituksena on olla ylivoimainen eli tuottaa jäsenelle ylivoimaista hyötyä jäsenyydestä (ks. kohta 4.1). Asiakas- ja omistajaroolin yhdentymisen seurauksena osuuskaupan käytettävissä olevat keinot edellä mainitun tehtävän toteuttamiseen ovat aineiston mukaan varsin moninaiset, ja osuuskaupat käyttävätkin tätä mahdollisuutta hyväkseen varsin laajasti hyödyttäen jäseniään taloudellisesti niin tuote- ja palveluetujen, rahallisten palautusten (vrt. Talonen et al. 2016; Jussila et al. 2008; Jussila 2007; Spear 2004; Borgen 2004; Nilsson 2001; Saxena & Craig 1999; Bager 1994) kuin erilaisten välillisten etujen kautta (vrt. Birchall 2012; Jussila et al. 2008; Jussila 2007; Jussila et al. 2007a; Fulton & Hammond-Ketilson 1992).<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Vrt. sijoittajaomisteiset yritykset, joissa omistajuudesta saatava taloudellinen hyöty muodostuu sijoitetulle pääomalle saatavasta tuotosta (Grant 2010; Brealey et al. 2008).

Hyödyttämisen tapojen ollessa pitkälti toisensa poissulkevia voidaan osuuskaupan nähdä tekevän monia arvovalintoja sen suhteen, miten yhteistoiminnasta syntyvää hyvää jaetaan (vrt. Mazzarol et al. 2011, 12). Nämä osuuskaupan oman toiminnan sisällä tehtävät päätökset ovat suoriutumisen mittaamisen ja arvioinnin ytimessä hyötytarjoaman edustaessa jäsenhyödyn tuottamisessa käytettäviä keinoja (vrt. Suter & Gmür 2013) ja ilmentäessä osuuskaupan tavoitteita käytännössä (vrt. Ferreira & Otley 2009; Kaplan & Norton 1992; Eccless 1991; Keegan et al. 1989).

*”Paitsi et sun pitää tehdä vähän voittoa, mitä ne lyhyellä aikavälillä ei ehkä haluais, mut pitkällä aikavälillä ne haluaa sitäkin. Tästä seuraa sit se, että osuuskauppa pystyy tekemään helpommin tiettyjä arvovalintoja. Osuuskauppa voi päättää et jaanks mä tän hyödyn sulle euroina-hintoina, jaanks mä tän euron sulle parempana palveluna, suurempina henkilöstökuluina, jaanks mä sulle vaikka vähän korkeempina energiakuluina, mutta vihreenä energiana?”*

Osuuskaupan hyötytarjoamaan liittyvien päätösten luonnetta arvovalintoina kuvaa varsin hyvin se, että aineistossa hyödyn jakamisen tavat tunnistetaan moninaisiksi eikä isossa asiakasomistajamassassa nähdä olevan yhtä tikkaa mihin kaikki haluais että jaetaan (vrt. Tuominen 2012; Borgen 2004; Spear 2004; Nilsson 2001; Cook 1994). Lisäksi aineistossa hyödyttämisen eri tapoja kuvataan kanavavalinnoiksi, jonka mukaisesti osuuskaupan tehtävänä on kohdentaa hyöty jäsenten haluamalla tavalla, jopa siinäkin tapauksessa, että jäsenten tarpeet eivät vastaa liiketoimintajohdon näkemystä. Tämän voidaan nähdä korostavan osuuskaupan jäsenkeskeistä luonnetta, sillä osuuskauppa voi tarjota jäsenilleen monenlaisia etuja ja hyötyjä, mutta ylivoimaista hyötyä nähdään syntyvän ainoastaan tarjottujen hyötyjen vastatessa jäsenten tarpeisiin (vrt. Suter & Gmür 2013).<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Hyödyttämisen tapojen näkemistä osuuskaupan kanavavalintoina tukee myös se seikka, että alueosuuskaupat poikkeavat toisistaan esimerkiksi sen suhteen maksavatko ne bonuksen ja maksutapaedun lisäksi ylijäämänpalautusta tai osuuspääoman korkoa.

*”Kysehän on vaan kanavavalinnasta ja pitäis löytää se jäsenen herkin paikka keskimäärin.. ja työntää sinne se raha.. vaikka me itte oltais sitä mieltä, että nehän on ihan hölmöjä kun ne tuota haluaa (..) ja nämähän on niiku tavallaan meiän päätöksiä, että me ollaan haluttu antaa se tuote-etuina näitten normaaleitten lisäksi..”*

Tutkimuskirjallisuudessa osuuskuntien on tunnistettu tasapainoilevan sekä osuustoimintayrityksen ja jäsenten (Syrjä et al. 2012; Soboh et al. 2009; Tuominen et al. 2009; Nilsson 2001) että osuuskunnan jäsenten erilaisten tavoitteiden kanssa (Soboh et al. 2009; Jussila et al. 2007b; Borgen 2004; Spear 2004; Nilsson 2001). Tämän lisäksi toimivalla johdolla ja jäsenillä (Nilsson 2018; Syrjä et al. 2012; Nilsson 2001; Cook 1995) sekä jäsenten edustajilla ja jäsenten enemmistöllä voi olla erilaisia näkemyksiä osuuskunnan tavoitteista (Tuominen et al. 2009; Spear 2004).

Käsittelen seuraavaksi aineistossa esiintyviä hyötytarjoamaan liittyviä päätöksiä, jotka ilmentävät tätä osuuskaupan käymää tasapainoilua käytännössä.

#### **4.2.1 Hyödyn jakaminen osuuskaupan oman toiminnan sisällä**

Käyttäjämisteisen luonteen seurauksena taloudellisen jäsenhyödyn jakamisen on suurimmilta osin nähty tapahtuvan osuuskunnan oman toiminnan sisällä jäsenten käyttäessä osuuskunnan palveluita (Hicks et al. 2007; Jussila 2007; Borgen 2004; Michelsen 1994; Nilsson 2001; Cook 1994). Yhdenmukaisesti tutkimuskirjallisuuden kanssa osuuskaupan suurempina kuluina tai vastaavasti pienempinä tuottoina annettava hyöty tunnistetaan keskeiseksi toimintaan liittyväksi erityispiirteeksi osuuskaupan hyödyttäessä jäseniään toteuttamalla perustehtävää ja valittuja liiketoimintastrategioita (vrt. Talonen et al. 2016; Jussila et al. 2008; Mills 2008; Jussila 2007; Nilsson 2001; Spear 2004; Saxena & Craig 1999; Bager 1994) sekä jakaessaan jäsenille taloudellista hyötyä rahana maksettavien etujen (bonus, maksutapaetu ja ylijäämänpalautus), erilaisten ostoetujen, kaksoishinnoiteltujen tuotteiden sekä osuuskaupan tarjoamien maksuttomien palveluiden kautta (vrt. Jussila 2007).

*”Ja sitten kun me saadaan asiakkaat asioimaan ja käyttämään näitä palveluja.. niin me palkitaan siitä tällä meidän bonusjärjestelmällä taikka muilla hyödyillä.. me voidaan antaa välittömiä etuja tai.. me voidaan antaa maksuttomia palveluja tai muita hyötyjä.”*

*”Me tingitään omasta katteesta jonkun verran siinä, mutta tota kun me katsotaan että meidän se perustehtävä.. tarjota edullinen ostoskori ja tukea sitä asiakasomistajan arjen hankinnoissa niin sitä me toteutetaan sillä, että me myydään edullisemmin kun kilpailija. Ja sitten se saatavuus on laajempi kun esimerkiksi Lidlillä. Ja saavutettavuus on hyvä, koska verkosto on tiheempi kun kenelläkään kilpailijalla.”*

Välittömien ostoetujen ja rahana maksettavien etujen ohella osuuskaupat hyödyttävät aineiston mukaan jäseniään myös muun muassa panostamalla parempaan palveluun (vrt. Jussila 2007; Nilsson 2001) sekä toiminnan vastuullisuuteen ja ympäristöystävällisyyteen (vrt. Tuominen et al. 2017; Jussila et al. 2007a).

#### **4.2.2 Ylijäämän tekeminen ja käyttäminen**

Vaikka osuuskaupan toiminnan tarkoituksena on voitonmaksimoinnin sijaan tuottaa ylivoimaista hyötyä jäsenyydestä, on ylijäämän tekemisen nähty kuuluvan olennaisesti osuuskauppatoimintaan (ks. esim. Tuominen et al. 2013a). Huolimatta siitä, että tehokkuus ja kilpailukykyisyys korostuvat aineistossa, saavat S-ryhmän osuuskaupat jäämään liikevaihdosta keskimäärin vain muutaman prosentin ylijäämäksi, jota eräs haasteltavista kuvaakin vaatimattomaksi tulokseksi osuuskaupan kokoiselle yritykselle. Tämän voidaan kuitenkin tietyiltä osin nähdä kuvaavan voitontekemisen ja ylijäämän roolia osuuskaupassa, sillä aineiston mukaan ylijäämää tulisi tehdä *vain sen verran mitä vastuiden hoitaminen vaatii ja kaikki muu pitäisi jakaa omistajille*. Lisäksi osuuskaupat jakavat huomattavan osan jäsenhyödyistä oman toiminnan sisällä joko osuuskaupan suurempina kuluina tai pienempinä tuottoina. Ylijäämän avulla osuuskaupat varmistavat kuitenkin, että niillä on riittävät resurssit niin palveluiden ja toiminnan kehittämiseen kuin jäsenten



rahalliseen palkitsemiseen (vrt. Tuominen et al. 2013a; Syrjä et al. 2012; Tuominen et al. 2009; Cornforth 2004; Davis 2001). Ylijäämän tekemiseen ja ylijäämän käyttöön liittyviä päätöksiä osuuskaupan arvovalintoina kuvaa hyvin niiden luonne toisensa poissulkevinä, jossa osuuskauppa käyttää syntynyttä ylijäämää joko yhteisomaisuuden kerryttämiseen tai jäsenten palkitsemiseen (vrt. Syrjä et al. 2012; Tuominen et al. 2009).

*"Tuloksen täytyy riittää siihen, että pystytään kehittämään toimintaa ja pystytään jakamaan asiakasomistajille paitsi hyvien palvelujen kautta etua, niin myös jonkun verran myös taloudellista palautusta (..) Mutta tää tuottotaso yleensä on rakennettu sillä tavalla, että se turvaa aidosti sen palvelun kehittämisen.."*

Toisaalta aineiston perusteella S-ryhmän alueosuuskaupat poikkeavat toisistaan investointitarpeiden ja rahoitustilanteen näkökulmasta, sillä kun toisaalla jäsenten rahallista palkitsemista on rajoitettu investointien seurauksena, toisaalla osuuskauppa ei löydä enää liiketaloudellisesti järkeviä investointeja, vaan joutuu pohtimaan sitä, mitä tekee kertyneellä ylijäämällä. Tämä voi kasvattaa myös ryhmän sisäisiä jännitteitä, sillä aineiston puheenvuoroissa korostuu S-ryhmän toimiminen yhtenä ryhmänä myös palkitsemisesta puhuttaessa (vrt. Jussila et al. 2007b).

*"Me ei oo maksettu nyt viime vuosina korkoa eikä ylijäämänpalautusta, koska on investoitu valtavia määriä."*

*"Viime vuonna meillä oli huippuvuosi, tehtiin operatiivista tulosta yli [X] miljoonaa euroa, joka sinällään on tietysti vaatimaton tulos tän kokoselle yritykselle, ku [X €] on liikevaihto.. niin sehän ei oo kun [X] % liikevaihdosta. Niin se on tosi pieni, mut sitten tavallaan mihin me se [X€] joka jäi bonusten jälkeen.. sitä rahaa, niin mihinkä me se käytetään (..) niin eihän me pystytä investoimaan sellasia summia eli väistämättä tulee.. jollakin aikavälillä se tilanne, että.. parannettiin bonustaulukko tähän parhaaseen taulukkoon, ni väistämättä tulee se tilanne, et me joudutaan vielä pohtimaan niitä keinoja.."*

Tässä mielessä ylijäämän käyttämisen tavat eivät juuri eroa muista yrityksistä, sillä se käytetään joko kasvun hakemiseen tai jaetaan ulos omistajille (vrt. Brealey et al. 2008). Toisaalta osuuskaupan investointeihin liittyy myös sijoittajaomisteisista yrityksistä poikkeavia piirteitä, sillä koska toiminnan tarkoituksena ei ole maksimoida voittoa, tunnustetaan investointien kannattavuuden määräytyvän eri tavalla osuuskaupan vaatiessa pienempää tuottoa investoinneilleen (vrt. Gentzoglani 1997; Fulton & Hammond-Ketilson 1992). Lisäksi osa osuuskaupoista investoi liiketoiminnasta riippumattomaan varallisuuteen ja kerryttävät näin osuuskaupan yhteisomaisuutta, jonka nähdään toimivan perustehtävän toteuttamisen turvana myös vaikeampina aikoina (vrt. Tuominen et al. 2013a).

*”Kun meidän sääntömääräinen tehtävä on tarjota palveluja omistajille.. niin me ei sitten kiinteistöistä.. lasketa sitä sijoitetun pääoman tuottoa, vaan meille riittää se, että me kannattavasti pystytään tarjoamaan palveluja.”*

Syntynyttä ylijäämää käytetään myös yleishyödyllisen toiminnan tukemiseen toimialueella (vrt. Tuominen et al. 2017; Jussila 2007; Jussila et al. 2007a). Vaikka lahjoitustoiminta liitetään yhteisöllisen roolin toteuttamiseen (vrt. Ruostesaari & Troberg 2016; Jussila 2007; Jussila et al. 2007a) ja sen nähdään kuuluvan osuustoimintaan (vrt. Novkovic 2008; ICA 1995), nousee aineistossa esiin myös toisenlainen näkemys, jonka mukaan lahjoitustoiminnan tulisi olla luonteeltaan kumpaakin osapuolta hyödyttävä toimi (vrt. Jussila et al. 2007a). Puheenvuoro kuvaa varsin hyvin ylijäämän käyttöön liittyvien päätösten arvovalintaista luonnetta sen ilmentäessä osuuskaupan jäsenkeskeisyyttä ja korostaessa jäsenten intressejä muiden sidosryhmien intresseihin nähden (vrt. Nilsson 1996; ICA 1995).

*”Minä sitten taas pikkusen vierastan sitä ajatusta, että osuustoiminnasta jaetaan jotakin lahjoitusta tai tämän tyyppistä sen takia kun se on osuustoimintaa.. mun mielestä pitäis rahat oikeesti ohjata tuonne omistajille.. ja tota sitten tämmönen lahjoittaminen on enemmänkin niiku maksu yhteistoiminnasta vaikkapa yliopiston kanssa..”*

### 4.2.3 Osuuskauppa toimialueen elinvoimaisuuden edistäjänä

Asiakasomisteisia osuuskuntia pidetään alueellisesti vastuullisina toimijoina, jotka ovat sitoutuneita toimialueensa kehittämiseen ja tarjoamaan tuotteita ja palveluita siellä, missä osuuskunnan jäsenet asuvat (Tuominen 2012; Jussila et al. 2007a; Uski et al. 2007a; Tuominen et al. 2006). Yhdenmukaisesti Jussilan et al. (2008) ja Uskin et al. (2007b) kanssa haastateltavat tunnistavat alueellisuuden ja maakunnallisuuden keskeiseksi osuuskaupan mission osaksi. Aineiston mukaan osuuskaupat pyrkivätkin omien mahdollisuuksiensa, toimintansa sekä kokoluokkansa puitteissa edistämään sekä jäsenyhteisön hyvinvointia että toimialueidensa elinvoimaisuutta muun muassa verotulojen, investointien, työllistämisen sekä paikallisten hankintojen kautta (vrt. Tuominen et al. 2013a; Tuominen et al. 2013b; Jussila 2007; Jussila et al. 2007a).

Toisaalta alueellisen roolin toteuttamiseen voidaan nähdä liittyvän monia arvovalintoja, sillä vaikka investoinneissa ja epäsuorissa hankinnoissa pyritään suosimaan omalta toimialueelta löytyvää kapasiteettia, ei tämän nähdä pätevän kuitenkaan osuuskaupan suorien hankintojen osalta, joiden tunnistetaan S-ryhmän laajan keskitetyn hankintayhteistyön seurauksena menevän suuremmilta osin valtakunnallisille toimijoille. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että jäsenet eivät löytäisi osuuskaupastaan paikallisia tai alueellisia tuotteita, vaan sitä, että niiden roolina on pikemminkin täydentää osuuskaupan tarjoamaa. Koska osuuskauppojen on tunnistettu aidosti tavoittelevan koko jäsenyhteisön hyvinvointia ja toimialueen elinvoimaisuutta (Tuominen et al. 2013b; Jussila et al. 2007a; Uski et al. 2007b) ja vastaavasti toiminnan tarkoituksena on tuottaa ylivoimaista hyötyä jäsenyydestä, voidaan myös osuuskaupan tapaa investoida ja allokoita resursseja toimialueen sisällä pitää alueellisen roolin toteuttamiseen liittyvänä arvovalintana, sillä oman toimialueen sisältä voi löytyä tarpeiltaan ja tilanteiltaan keskenään hyvinkin erilaisia alueita eikä alueelliselle toiminnalle asetettujen tavoitteiden nähdä aina toteutuvan osuuskaupan toiminnassa käytännössä (vrt. Tuominen et al. 2017).

*”Et jos sulla on yks alue missä on väestötappioo ja yks jossa on väestökasvua, niin miten sitten se osuuskauppa priorisoi näitä.”*

*”Meil on [kaupunki X] semmonen, joka maakunnan mielikuvissa imee kaiken elinvoiman muualta maakunnasta ja ihmiset muuttaa tänne ja kaikki palvelut keskittyy tänne. Me pyritään siihen, et me tehdään koko ajan tasapainosesti koko alueelle eli se koko maakunnallisuus kuuluu meidän missioon (..) takavuosina se korostu jopa niin, että kun tehtiin [kaupunki X:ään] investointi, niin me tiedettiin et seuraavana vuonna me tehdään [kaupunki Y:hyn] tai [kaupunki Z:aan] (..) isoja investointeja pyrittiin nimenomaan rytmittää niin, että eri puolilla maakuntaa näyttäis (..) nyt ehkä se on muutamana vuonna vähän unohtunu, kun tää kaupan murros on keskittyny tänne [X:n] kaupunkiin.”*

Osuuskaupat painivat keskenään kuitenkin varsin erilaisten kysymysten kanssa, sillä kun toisaalla väen tunnistetaan vähenevän, toisaalla osuuskauppa tunnistaa olevansa haasteen edessä pitää palveluverkostonsa siinä kunnossa, että se pystyy palvelemaan toimialueelle muuttavia asiakkaita. Toimialueiden elinvoimaisuudessa ja markkinatilanteissa esiintyvien eroavaisuuksien seurauksena osuuskauppojen alueellisen roolin toteuttamiseen liittyvien arvovalintojen voi nähdä toisaalta ulottuvan yksittäistä osuuskauppaa laajemmalle, sillä haastateltavat korostavat yhtenä ryhmänä toimimista. Tämä voi osaltaan kasvattaa ryhmän sisäisiä jännitteitä keskusliikkeen tavoitteenasettelun näkökulmasta (vrt. Jussila et al. 2007b).

*”Benchmark-tietohan kätkee allensa monentyypisiä osuuskauppoja.. täytyy tunnistaa se, että ollaanko me alueella, joka kasvaa.. sen elinvoima lisääntyy.. väki lisääntyy.. ollaanko me sellasella alueella mikä ei kasva.. stabiilissa kehitysvaiheessa.. vai ollaanko me peräti supistuvassa markkinassa? Missä väki vähenee ja muuttaa pois.. et ne on isoja asioita..”*

#### **4.2.4 Hyötyjen tuottaminen ei-jäsenille**

S-ryhmäläisen osuuskauppatoiminnan tarkoituksena on voitonmaksimoinnin sijaan tuottaa ylivoimaista hyötyä jäsenyydestä (ks. kohta 4.1) ja aineiston mukaan osuuskaupat hyödyttävätkin jäseniään monin eri tavoin (vrt. Jussila 2007).

Toiminnan erilaisten lähtökohtien myötä hyödyt eivät rajoitu kuitenkaan pelkästään jäseniin, sillä osuuskaupan voidaan nähdä jo pelkällä olemassaolollaan tuovan paremmat kaupan ehdot koko toimialueelle ja hyödyttävän toiminnallaan näin myös ei-jäseniä (vrt. Talonen et al. 2016; Jussila 2007; Davis 2001; Drake & Llewellyn 2001; Normark 1996).

*”[Osuuskaupattomassa Suomessa] Kesko ja Tesco. Ja nehan nostais hintoja.. kymmenen pinnaa. Et sit vois sanoa, noh täs on niinkun lähtökohtasesti kymmenen prosenttia sun ruokaostoksista on niinkun hyötyä ilman että sä oot asioinu yhtään kertaa – jopa siis Keskon asiakkaat hyötyy. Sun ei tarttee olla edes asiakasomistaja. Se et me ollaan olemassa.”*

Tutkimuskirjallisuudessa ei-jäsenille tuotettavaa hyötyä on tarkasteltu niin osuuskunnan laajemman tavoitepohjan ja alueellisen vastuullisuuden yhtenä seurauksena kuin toiminnan jatkuvuuden kannalta liiketaloudellisesti järkevänä toimintana (Jussila et al. 2007a; Jussila 2007; Davis 2001), sillä yhtäältä osuuskaupan aktiivisesta toiminnasta ja investoinneista syntyvien hyötyjen nähdään jakautuvan tasaisesti koko toimialueelle, ja toisaalta erityisesti vähittäiskauppaa harjoittavien osuuskuntien kohdalla palveluiden tarjoamista laajemmalle joukolle on pidetty kustannustehokkuuden näkökulmasta tavoiteltavana (Giannakas et al. 2016; Tuominen et al. 2013a; Jussila 2007). Osuuskauppatoiminnan erilaiset lähtökohdat selittävät kuitenkin vain osan ei-jäsenille tuotettavasta hyödystä, sillä aineiston mukaan osuuskauppa voi omilla päätöksillään vaikuttaa *ei-jäsenille karkaavan hyödyn* määrään strategian ja sovellettavan liiketoimintamallin kautta (vrt. Mazzarol et al. 2018; Dilger et al. 2017; Jussila et al. 2008; Peterson & Anderson 1996). Huolimatta siitä, että osuuskaupan jäsenkeskeisen luonne tunnustetaan keskeisimmäksi tavoitteenasetteluun vaikuttavaksi tekijäksi (ks. kohta 4.1), ei osuuskaupan strategioiden nähdä toisaalta juuri eroavan muiden liikeyritysten strategiosta. Eräs haastateltavista nostaakin esiin S-ryhmän *”halpuuttamisen”* eli alempina hintoina annettavan edun, jonka tunnustetaan olevan ristiriidassa osuuskaupan julkilausutun ja jäsenkeskeisyyttä korostavan toiminnan tarkoituksen kanssa.

*”Että jos mietit tota halpuuttamista.. niin.. henkilökohtanen tuska taas on ollu alusta asti siitä, että.. kun se menee myös ei-jäsenille.. mä niin aina.. mä on niin fiksoitunu siihen meidän sääntöjen määräykseen, että mitä meidän pitäis tuottaa..”*

Vaikka ei-jäsenille tuotettava hyöty voidaan kyseenalaistaa osuuskaupan jäsenkeskeisyyttä korostavan toiminnan tarkoituksen valossa, ei sitä voida kuitenkaan täysin rajata pois, sillä mikäli osuuskauppa haluaa myös ei-jäsenten käyttävän palveluitaan, tulee osuuskaupan tuottaa jäsenarvon ohella asiakasarvoa ja olla näin houkutteleva vaihtoehto myös ei-jäsenille (Grant 2010; Davis 2001; Saxena & Craig 1999). Toisaalta osuuskauppa voi kuitenkin rajoittaa ei-jäsenille karkaavan hyödyn määrää suosimalla tapoja, joiden kautta hyötyä on mahdollista kohdentaa jäsenille sekä sitoa annettava hyöty osuuskaupan palveluiden käyttöön.<sup>11</sup> Yhdenmukaisesti Dilgerin et al. (2017, 35) kanssa sen, miten osuuskauppa hyödyttää jäseniään nähdään vaikuttavan suoraan myös ei-jäsenille tuotettavan hyödyn määrään. Aineistossa hyväksi hyödyn kohdentamisen tavoiksi tunnistetaan bonusjärjestelmä, kaksoishinnoittelu sekä ylijäämänpalautus, joissa jäsenen saamalla hyödyllä on yhteys osuuskaupan palveluiden käyttöön (vrt. Jussila et al. 2012a; Jussila 2007).

*”Ois helpompi viestiä vaikka sitä yhtä ylijäämänpalautusriviä tai pelkkää bonusriviä, että pistetään kaikki.. nostetaan bonusprosentti maksimiin ja unohetaan nämä muut. Tai jonkun mielestä pitäis kaikki laittaa tuonne ensimmäiselle riville.. tonne hintaan ja kortit nevidaan, että ei käytetä tämmösiä apuvälineitä tässä.. mut sit se hyöty.. karkais kaikille ei vaan niille jäsenille.”*

---

<sup>11</sup> Tämä rajaa tosin pois osan jo aiemmin käsitellyistä tavoista jakaa hyötyä osuuskaupan oman toiminnan sisällä (ks. kohta 4.2.1), sillä esimerkiksi yleisenä liiketoimintapanostuksena annettava hyöty karkaa ei-jäsenille.

Osuuskaupat näyttävätkin pyrkivän sitomaan taloudellista hyötyä tiiviimmin palveluiden käyttöön rajoittamalla osuuspääomalle maksettavan koron määrää. Lisäksi aineiston perusteella ei-jäsenille karkaavan hyödyn määrää on pyritty rajoittamaan muun muassa tarjoamalla liittymisedut vain tosiasiallisesti toimialueella asuville ja vaikuttaville kotitalouksille. Vaikka osuuspääoman korko maksetaan osuuskaupan jäsenille, näyttäytyy se haastatteluaineiston valossa huonona, jopa suorastaan sääntöjen vastaisena palkitsemisen keinona osuuskaupan toiminnan tarkoituksen näkökulmasta (vrt. Jussila 2007; ICA 1995).

#### 4.2.5 Osuuskaupan synnyttämä jäsenhaitta

Toiminnan perustuessa jäsenten palvelutarpeisiin (ks. kohta 4.1) on varsin luontevaa, että osuuskaupat ovat mukana monenlaisessa liiketoiminnassa.<sup>12</sup> Vaikka toiminnan tehokkuus ja kilpailukykyisyys kuuluvat aineiston mukaan keskeisesti S-ryhmäläiseen osuuskauppatoimintaan (vrt. Skurnik 2018; Tuominen et al. 2013a; Tammitie 2007), tunnistetaan taloudellisen kannattavuuden olevan kuitenkin vain yksi kriteeri muiden joukossa (vrt. Suter & Gmür 2013; Spear 2004; Cornforth 2004; Davis 2001), sillä osuuskauppatoimintaan nähdään liittyvän myös ei-taloudellisia tavoitteita (vrt. Jussila et al. 2008; Novkovic 2008; Michelsen 1994).

*”Tärkeitä on et me saadaan oikee kuva siitä, että onks se yksikkö kannattava ja jos se ei oo kannattava.. niin tuoko se välillistä arvoa sitten koko verkostolle.. et onks sen yksikön olemassaolo tärkee sen takia että se tuo hyvää syöttöliikennettä esimerkiks Prismaan (..) ja me saadaan sillä tappiollisia yksiköitä.. tavallaan tartuntapinta siihen paikalliseen väestöön.”*

---

<sup>12</sup> Osuuskauppojen omissa julkaisuissa monialaisuutta pidetään välttämättömänä edellytyksenä jäsenten palvelemisen näkökulmasta (Tammitie 2007, 101). S-ryhmä harjoittaakin päivittäistavara-, tavaratalo- ja erikoiskauppaa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppaa, matkailu- ja ravitsemiskauppaa, rautakauppaa sekä tarjoaa rahoituspalveluita (S-ryhmä 2018).

Aineiston mukaan osuuskaupat tekevät monia arvovalintoja liiketoimintojensa suhteen, jotka saattavat jäsenen näkökulmasta synnyttää jäsenhyödyn sijaan taloudellista jäsenhaittaa, ja joiden seurauksena jäsenen kannattaisi mahdollisesti asioida muualla (vrt. Fulton 1999; Fulton & Hammond-Ketilson 1992). Jäsenhaitan lähteeksi tunnistetaan toiminnan tehottomuus tai kannattamattomuus yhdistettynä osuuskaupan liiketoimintastrategiaan ja -portfolioon liittyviin päätöksiin eli viime kädessä siihen, miten paremmat kaupanehdot sekä hyötytarjoama osuuskaupassa ymmärretään. Toisaalta on osaltaan kyse myös siitä, tarjoaako osuuskauppa paremmat kaupanehdot itse vai tarjotaanko osa hyödystä osuuskaupan yhteistyökumppaneiden kautta (vrt. Jussila et al. 2008; Uski et al. 2007b). Päätösten luonnetta arvovalintana kuvaa se, että jäsenten voidaan nähdä ”sijoittavan” osuuskauppaan käyttäessään sen palveluita (Jussila et al. 2008; Nilsson 2001) ja tätä jäsenten kollektiivisesti omistamaa pääomaa (Nilsson 2001) käytetään tiettyjen toimintojen ja tavoitteiden tukemiseen tai tietyn jäsenryhmän hyödyttämiseen (vrt. Fulton & Giannakas 2001; Peterson & Anderson 1996; Cook 1994).

*”Pitäisikö siinä mun ruokakaupan kuitissa lukee, että sä oisit saanu tän sun satasen ostoskassin 98 eurolla, mut me päätettiin sun puolesta, et me pyöritetään tätä Sokosta liian pienellä tuotolla.”*

*”[Liiketoiminta X] Nyt näyttää vähän siltä, että.. tota me ei pysytä kehityksen vauhdissa. Et pitäisikö meidän vaan hyväksyä se tilanne vai taistellaanko me sitä vastaan (..) Et riittääkö meille se, että meil on hyvä verkosto (..) suuri joukko kumppaneita (..) se on todennäköinen vaihtoehto, et entistä suuremmin me tehdään laajemmassa yhteistyöverkostossa jatkossa.”*

Toisaalta aineiston valossa osa jäsenhaitan taustalta löytyvästä tehottomuudesta näyttää olevan joko S-ryhmäläiseen osuuskauppatoimintaan sisäänrakennettua tai liittyvän vastaavasti osuuskaupan muihin arvovalintoihin, sillä esimerkiksi S-ryhmän alueellinen toimintamalli tai vastaavasti osuuskaupan omaksuma rooli oman toimialueensa elinvoiman edistäjänä voivat näyttäytyä joidenkin toimintojen osalta taloudellisena tehottomuutena kokonaisuuden näkökulmasta tarkasteltuna.



Arvovalinnat ilmentävät kuitenkin sekä osuuskaupan käymää tasapainoilua sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien erilaisten intressien välillä (vrt. Syrjä et al. 2012; Soboh et al. 2009; Tuominen et al. 2009; Jussila et al. 2007b; Spear 2004; Nilsson 2001; Cook 1995) että osuuskaupan tavoitteita ja toiminnan tarkoitusta käytännössä (vrt. Ferreira & Otley 2009; Kaplan & Norton 1992; Eccless 1991; Keegan et al. 1989). Toisaalta mikäli arvovalintoja tarkastellaan osuuskaupan investointeina ja vastaavasti jäsenillä oletetaan olevan toisistaan poikkeavia preferenssejä liiketoiminnan ja muiden osuuskaupan tavoitteiden suhteen, voidaan jäsenten keskimääräisiä preferenssejä vastaavien päätösten nähdä olevan lopulta optimaalisia vain pienelle osalle jäsenistöä ja tuottavan näin jäsenhaittaa (vrt. Nilsson 2001; Fulton & Giannakas 2001).

*”Mut sit taas tää alueellinen toimintamalli johtaa siihen.. et mein pitää kuitenkin olla alueelliset toimet tietyssä mittakaavassa.. et sitä niinkun [kustannustehokkuus] optimitilannetta välttämättä voida sitten saavuttaakaan tällä rakenteella.. että se on tän aluerakenteen.. olemassaoloehtokin että.. toimitaan useassa yksikössä..”*

*”Ei sil oo merkitystä sille jäsenhyödyille, jos yrittää olla ihan brutaalialalyttinen, se että montako ihmistä osuuskaupassa on töissä ei vaikuta millään lailla siihen, että saako se asiakas hyötyä vai ei.”*

#### **4.3 Arvovalinnat suoriutumisen mittaamisen ja arvioinnin haasteena**

Aineiston perusteella osuuskaupan hyötytarjoamaan liittyvät päätökset ovat sekä osuuskaupan että jäsenen näkökulmasta keskeisin suoriutumisen mittaamiseen ja arviointiin liittyvä ongelmakohta, sillä S-ryhmäläisen osuuskauppatoiminnan tarkoituksena on tuottaa ylivoimaista hyötyä jäsenyydestä (ks. kohta 4.1), taloudellirationaalisen hyötytarjoaman (Jussila 2007) ilmentäessä osuuskaupan käytettävissä olevia keinoja edellä mainitun tavoitteen toteuttamiseksi (vrt. Suter & Gmür 2013).

### 4.3.1 Arvovalinnat osuuskaupan mittaamisen haasteena

Osuuskaupan toiminnan tarkoituksen toteutumisen mittaamisen näkökulmasta hyötytarjoamaan liittyvät arvovalinnat ovat ongelmallisia, sillä osuuskaupan osaaminen ja fokus ovat aineiston mukaan pitkälti liiketoimintojen mittaamisessa (vrt. Beaubien & Rixon 2011; Tuominen et al. 2009), jonka mukaisesti osuuskaupat lähestyvät jäsenhyötyä joko rahana maksettavien etujen tai yleisten liiketoiminnan mittareiden kautta. Aineiston valossa kumpikaan lähestymistavoista ei ole hyötytarjoamaan liittyvien arvovalintojen kannalta ongelmaton, sillä vaikka jäsenille rahana maksettavia etuja pidetään *konkreettisina sekä helposti mitattavina ja viestittävinä*, kuvaillaan esimerkiksi bonusta samanaikaisesti lähinnä näkyväksi ostohyvitykseksi, *jäävuoren huipuksi* ja yhdeksi tekijäksi kokonaisuudessa. Vastaavasti liiketoiminnan mittareiden, kuten myynnin tai markkinaosuuden kautta osuuskauppa ei varsinaisesti mittaa tuottamansa jäsenhyödyn määrää, vaan pikemminkin rajallisesti hyödyn olemassaoloa.

*”Mä oon lähteny siitä, että bonus on jäävuoren huippu.. se on näkyvä ostohyvitys, joka palautuu sulle kuukausittain tilille.. isompi asia asiakkaalle on se palvelun saatavuus ja saavutettavuus ja hinta..”*

*”Sillon ku me puhutaan et me nähdään, että tossa ravintolassa tehokkuus heilahti viime kuussa alaspäin, niin se on niinkun (napsauttaa sormia) tosta löytyy keino siihen. Mut sitten kun nähdään että miks meidän asiakasomistajatunnusluvut kehitty jossakin kohti huonosti, ni se, että no mitäs me sille tehdään, ni siinä on ehkä semmonen niinku.. petraamisen paikka.”*

Bonus *jäävuoren huippuna* kuvaa varsin osuvasti rahana maksettavien etujen ja osuuskaupan tuottaman taloudellisen jäsenhyödyn välistä problematiikkaa, sillä osuuskaupan hyödyttäessä jäseniään myös muulla tavoin, ei niiden välille voida vetää yhtäsuuruusmerkkiä, varsinkaan kun osuuskaupan tunnistetaan jo pelkällä olemassaolollaan hyödyttävän jäseniään esimerkiksi ylläpitämällä tiettyä kilpailutilannetta (vrt. Davis 2001; Drake & Llwellyn 2001; Normark 1996) ja/tai

tarjotessaan palveluita myös syrjäseuduilla (vrt. Talonen et al. 2016; Birchall 2012; Jussila et al. 2008; Uski et al. 2007a; Fulton & Hammond-Ketilson 1992).

*”Vaikka mä en oo käyttäny niitä palveluita, niin se on voinu tuottaa mulle sitä arvoa. Kunhan se vaan on kilpailukykyinen. Ku se Prisma on siellä 5 kilometrin päässä ja täs vieressä on Cittari, mut sen Cittarin hinnat pysyy matalana, koska se Prisma on siinä vieressä”*

*”Mikä hyöty ihmiselle on siitä että [kunnassa X] osuuskauppa on ainut kauppa, niinkun monessa muussa pienessä taajamassa tänä päivänä.. niin miten suuri hyöty sille ihmiselle on, että se pystyy elämään siellä missä se on tottunu elämään.. koska kaupan lähtö siitä lähiympäristöstä ja kauppamatkan muuttuminen vaikka.. 15 kilometristä 50 kilometriks – se yleensä tarkoittaa sitä, että sen ihmisen.. varsinkin vanhuksen pitää muuttaa pois sieltä.”*

Edellä esitetyt aineistolainaukset tuovat hyvin esiin taloudellisen jäsenhyödyn moniulotteisen luonteen sekä arvovalintojen mittaamiseen liittyviä ongelmakohtia, sillä hyödyn koituessa lähtökohtaisesti asiakkaan roolissa ja palveluiden käytön mukaisessa suhteessa (vrt. Hicks et al. 2007; Borgen 2004; Nilsson 2001) myös toiminnasta saatava hyöty vaihtelee luonnollisesti jäsenten välillä. Toisaalta jäsenten käyttäessä eri palveluita eri suhteessa voidaan osaa saatavasta hyödystä pitää myös paikka-/palvelusidonnaisena, jonka seurauksena hyötyyn vaikuttavia tekijöitä ovat jäsenen aktiivisuuden ohella (vrt. Jussila 2007) myös osuuskaupan liiketoimintaa ja alueellisen roolin toteuttamista koskevat arvovalinnat.

*”Meillähän on tosi paljon jäseniä, jotka asioivat vain siinä omassa ruokakaupassa mikä on siinä lähellä, satunnaisesti Prismassa”*

Yksittäisen jäsenen saaman taloudellisen hyödyn mittaamisen tunnistetaankin olevan vaikeaa eikä toisaalta osuuskaupalla nähdä olevan valmiuksia arvioida yksittäisen jäsenen hyötyfunktioita. Tämän seurauksena osuuskaupat lähestyvät tuottamaansa jäsenhyötyä aggregaattitasolla liiketoiminnan mittareiden kautta.

Vaikka liiketoiminnan mittareiden käyttäminen osuuskunnan suoriutumisen mittana ei ole yksioikoista (Soboh et al. 2012; Spear 2004; Cornforth 2004; Cook 1994; Michelsen 1994), voidaan niiden käytölle löytää perusteita aineiston mukaan sekä liiketoiminnan lainalaisuuksista ja liikkeenjohdon strategiaopeista (vrt. Jussila et al. 2008; Peterson & Anderson 1996; Porter 1996) että osuuskaupan omasta toiminnan tarkoituksesta, jossa tehokkaalla ja kilpailukykyisellä toiminnalla varmistetaan perustehtävän toteutuminen (vrt. Skurnik 2018; Tuominen et al. 2013a; Jussila 2013; Jussila et al. 2008; Davis 2001). Tämän seurauksena osuustoiminnallisen yrityksen mittariston ei nähdä juuri poikkeavan muiden yritysten mittaristoista (vrt. Beaubien & Rixon 2011).

*”Sun ei kannata lähtee laskemaan sitä, että paljon sä sait tässä kuussa hyötyä siitä, et sä oot osuuskaupan asiakas, koska me ei tiedetä (..) et jos sä oisit hakenu tarjoukset kilpailijalta (..) paljon sillä oli matkustamiskuluja.. pitääks sun omistaa auto et sä pääset Prismaan vai kannattaaks sun kävellä Citymarkettiin (..) täs on niin paljon muita tekijöitä (..) me ei pystytä millään lailla arvioimaan sitä hyötyfunktioita sille yksittäiselle jäsenelle, jollon se on pakko laskea aggregaattitasolla.”*

*”Koko S-ryhmässäki ollaan hyvin tämmönen numero.. aika pitkälle numerojohdettu organisaatio, jolla varmistetaan se, että me ollaan tehokkaita, jotta voidaan tehdä tulosta, jotta voidaan jakaa sitten bonuksia ja näin pois päin.”*

Aineiston mukaan osuuskaupan keskeisinä jäsenhyödyn mittareina pidetään markkinaosuutta, asiakastyytyvääsyyttä sekä sijoitetun pääoman tuottoa, joiden nähdään yhdessä ilmentävän osuuskaupan ylivoimaisuutta eli nykyhetkessä tuotettavaa hyötyä, sijoitetulle pääomalle saatavan riittävän tuoton toimiessa samalla myös edellytyksenä jäsenhyödyn tuottamiselle tulevaisuudessa (vrt. Fulton & Giannakas 2001; Fulton 1999; Gentzoglani 1997).

Toisaalta edellä mainittuja mittareita voidaan pitää ongelmallisina arvovalintojen näkökulmasta, sillä kilpailijoita matalampi pääoman tuotto kertoo joko hyödyn jakamisesta (vrt. Gentzoglani 1997) tai huonosta johtamisesta. Lisäksi tyypillisesti toimialakohtaisesti ja ketjutasolla mitattavan asiakastyytyväisyyden kautta osuuskauppa ei varsinaisesti mittaa jäsenen tyytyväisyyttä oman osuuskauppansa toimintaan kokonaisuutena. Keskeisenä mittareihin liittyvänä ongelmakohtana voidaan kuitenkin pitää sitä, että ne kätkevät sisäänsä suuren osan osuuskaupan tekemistä arvovalinnoista, mitaten näin tuotetun jäsenhyödyn sijaan rajallisesti hyödyn olemassaoloa. Toisaalta myös aineistossa esiintyvää sisäistä benchmarkingia voidaan pitää yhtenä keskeisenä sijoitetun pääoman tuoton käyttökelpoisuutta rajoittavana tekijänä, sillä alueosuuskauppojen tunnistetaan eroavan toisistaan niin toimialueen elinvoimaisuuden ja markkinatilanteen kuin siellä harjoitettavan liiketoiminnan ja muun toiminnan osalta (vrt. Tuominen et al. 2017; Jussila et al. 2007a; Jussila et al. 2007b; Tammitie 2007).

*”Sun pitää johtaa tosi kovaa ja hyvin ja silti päätyä matalaan pääomantuottoprosenttiin, koska sä oot jakanu sen hyödyn asiakkaalle”*

*”Jos me ruvettais maksimoimaan tai optimoimaankin meidän sijoitetun pääoman tuottoa, niin meillä jäis aika paljon niitä nimenomaan niitä... jäsentarpeen ja elinvoiman... tavallaan maksimoimiseen liittyviä mittareita tai tekemisiä varsinkin tekemättä.”*

*”Eri ketjut tekevät omia asiakastyytyväisyysmittauksia (..) niistä ei niinkun saa.. sitä irti, että no mitä mieltä [osuuskauppa X:n] asiakas on tästä tai asiakasomistaja.”*

Taulukkoon 5 on koottu aineistossa esiintyviä suorituskykymittareita, joilla osuuskaupat mittaavat tai ovat aikaisemmin mitanneet osuuskauppatoiminnan tarkoituksen toteutumista. Mittarit on ryhmitelty balanced scorecard -tyyppisesti (ks. esim. Kaplan & Norton 1992; Tammitie 2007) asiakasomistajan, henkilöstön, prosessien sekä talouden näkökulmiin ja keskeiset jäsenhyötyyn liittyvät mittarit on tummennettu.

Taulukossa 5 esitettävät mittarit ovat yhdenmukaisia aiemman kirjallisuuden kanssa (ks. esim. Tuominen et al. 2009; Tammitie 2007). Keskeisenä huomiona voidaan nostaa esiin alueellisen ja paikallisen mittaamisen vähyyt erityisesti puhuttaessa jäsenhyödyn mittaamisesta oman toimialueen sisällä. Tämän lisäksi aineiston perusteella osuuskaupat mittaavat jäsenyhteisön tavoitteita pitkälti laadullisten mittareiden kautta.

Taulukko 5. Haastatteluaineistossa esiintyviä osuuskauppojen käyttämiä mittareita

| Mittarin näkökulma    | Suorituskykymittari   |
|-----------------------|---|
| Asiakasomistaja/jäsen | <p><b>Rahana maksettavat edut</b> (bonus, maksutapaetu, ylijäämänpalautus ja osuuspääoman korko)</p> <p><b>Laajemmat jäsenhyödyt-€</b> (sis. rahana maksetut edut sekä erilaisia tuote- ja palveluettuja)</p> <p>Asiakasomistajien määrä (kehitys)</p> <p>Asiakasomistajaostot / keskiostos</p> <p><b>Asiakastyytyväisyys / ketjutytyväisyys</b></p> <p>Luottamus- ja maineindeksi, vastuullisuus</p> <p>Talousseitto (jäsenet/toimialueen asukkaat)</p> <p>Palveluiden käyttöaste / palvelutase</p> <p>Alueellinen myynti</p> <p>Laadulliset mittarit (esim. periaatteiden ja linjausten toteutuminen)</p> |
| Henkilöstö            | <p>Työtytyväisyys / työyhteisötutkimus / johtaminen</p> <p>Henkilöstökulut/liikevaihto</p>  |
| Prosessit             | <p><b>PT-kaupan markkinaosuus</b></p> <p>Henkilötuntien käyttö</p> <p>(Marketkaupan) kiinteät kulut/liikevaihto</p>   |
| Talous                | <p><b>Myynti-€</b></p> <p>Operatiivinen tulos (€), voitto (€), tulos-%</p> <p><b>Sijoitetun pääoman tuotto-%</b></p> <p>Omavaraisuusaste</p>  |

### 4.3.2 Osuuskaupan arvovalinnat jäsenen näkökulmasta

Luvussa 4.3.1 esitetyt osuuskaupan kohtaamat taloudellisen jäsenhyödyn mittaamisen ongelmat heijastuvat luonnollisesti myös jäsenille suunnattuun viestintään, joka keskittyy aineiston mukaan pitkälti osuuskaupan rahana maksamiin etuihin, kuten bonukseen, maksutapaetuun, ylijäämänpalautukseen sekä osuuspääoman korkoon. Toisaalta osa osuuskaupoista viestii rahana maksettavien etujen sijaan laajemmista jäsenhyödyistä, jossa mukaan on laskettu myös erilaisia tuote- ja palveluetuja, jota voidaan tosin jo yksistään pitää yhtenä osuuskaupan tekemänä arvovalintana. Rahallisista eduista viestiminen on kuitenkin järkevää, sillä taloudellisten hyötyjen on nähty toimivan usein liittymisen ja jäsenyyden ylläpitämisen syynä (Jones et al. 2016; Jussila et al. 2012b). Rahana maksettavien etujen ohella osuuskaupat viestivät vuosikertomuksissaan alueellisesta vaikuttavuudestaan sekä maakuntaan jättämistään euroista (vrt. Tuominen et al. 2017).

Vaikka rahana maksettavat edut tunnistetaan keskeiseksi osaksi osuuskaupan jäsenhyödystä kerrottavaa tarinaa, kertovat ne jäsenelle lopulta varsin vähän osuuskaupan suoriutumisesta. Lisäksi rahalliset edut ilmentävät jo itsessään yhtä tehtyä arvovalintaa, sillä esimerkiksi bonusta ja sen progressiota voidaan pitää koko S-ryhmää koskevana arvovalintana, joka kertoo lähinnä sen, kuinka paljon ja missä suhteessa osuuskauppa on päättänyt palauttaa rahaa jäsenille. Vastaavasti osa osuuskaupan käyttämistä jäsenhyödyn mittareista saattaa toimia viestinnällisesti jopa sitä vastaan ja soveltuvan paremmin osuuskaupan sisäiseen käyttöön.

*”Sit se toinen mikä meillä usein mitataan on bonus – et paljon me ollaan maksettu bonusta – no se riippuu ihan siitä paljon sä oot käyttäny rahaa. Sehän vaan kertoo siitä paljon me ollaan palautettu..”*

*”Markkinaosuus.. niin sitä me ei sillä tavalla.. sillä me ei mielellään retostella, koska se on semmonen aika negatiivissävytteinen juttu – siitä seuraa hyvin nopeesti se.. et ihmiset alkaa arvioida onko joku liian suuri vai ei.”*

Rahana maksettavien etujen edustaessa vain yhtä taloudellirationaalisen hyötytarjoaman osaa (vrt. Jussila 2007) jäävät samalla monet muut arvovalinnat vaille tarkempaa huomiota. Aineiston valossa osuuskaupan avoimuus ja läpinäkyvyys näyttäytyvätkin keskeisimpänä arvovalintoihin liittyvänä ongelmakohtana jäsenen näkökulmasta. Vaikka läpinäkyvyyttä pidetään keskeisenä (vrt. Fulton & Giannakas 2001), tunnistetaan jäsenten olevan kuitenkin varsin heikossa asemassa suoriutumista koskevan tiedottamisen osalta (vrt. Tuominen et al. 2009), jopa siinäkin määrin, että osuuskaupan kuvataan olevan jopa vähemmän läpinäkyvä kuin osa sijoittajaomisteisista yrityksistä. Arvovalintojen näkökulmasta läpinäkymättömyys on kuitenkin ongelmallista, sillä jäsenet eivät ole tietoisia kaikista tehdyistä arvovalinnoista eivätkä näin ollen pysty varmentamaan syntynyttä jäsenhyötyä. Toisaalta tämä heijastuu myös osuuskaupan käyttämien jäsenhyödyn mittareiden, kuten markkinaosuuden ja asiakastyytyväisyyden käyttökelpoisuuteen. Tiedostamatonta jäsenhaittaa voidaan pitää erityisen ongelmallisena siitä syystä, että käyttäjäomisteisuuden myötä se koituu jäsenelle palveluiden käytön mukaisesti (vrt. Hicks et al. 2007; Borgen 2004; Nilsson 2001).

S-ryhmäläisen osuuskauppatoiminnan tähdätessä tuottamaan ylivoimaista hyötyä jäsenyydestä palaa kaikki tässä mielessä suoriutumisen mittaamisen ja arvioinnin näkökulmasta toiminnan lähtökohtiin (ks. kohta 4.1), sillä osuuskaupan arvovalintoihin liittyvän paremman läpinäkyvyyden myötä osuuskaupassa voitaisiin käydä dialogia siitä, toimiiko se jäsentensä kannalta parhaalla mahdollisella tavalla jäsentarpeen mukaista optimaalista hyötyä tuottaen (vrt. Fulton & Giannakas 2001; Nilsson 1996; ICA 1995). Arvovalintoihin liittyvää dialogia käydään osuuskaupasta riippuen hallinnon eri tasoilla, mutta toisaalta on hyvä huomata, että hallinnon eri tasot, kuten edustajisto, hallintoneuvosto, hallitus sekä johtoryhmä keskittyvät käsittelemään eri arvovalintoja, joka on seurausta hallinnon eri tasoille annetuista sääntömääräisistä tehtävistä.

*”Mut sen optimaalisen hyödyn ymmärtämisen kannalta se transparenttius olis hirveen tärkeätä, et me oltais kerrottu et minkä näkösiä arvovalintoja me ollaan tehty matkan varrella, jotta asiakas pystyis ottaa niihin kantaa..”*



## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 5.1 Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää ja kuvata asiakasomisteisen osuuskunnan suoriutumisen mittaamista ja arviointia taloudellisen jäsenhyödyn näkökulmasta sekä kuvata mittaamiseen liittyviä ongelmakohtia ja sitä, kuinka osuuskaupan suoriutumisen mittaamista voidaan kehittää.

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä oli:

*Kuinka asiakasomisteisen osuuskunnan suoriutumista tulisi mitata?*

Tutkimuksen alatutkimuskysymyksiä olivat:

*Miten osuuskauppa mittaa ja arvioi suoriutumistaan asiakasomisteisena yrityksenä?*

*Minkälaisen muodon taloudellisrationaalinen omistajuus saa osuuskaupoissa?*

*Kuinka suoriutumisen arvioinnissa huomioidaan liikeyrityksen ja jäsenyhteisön intressit?*

*Minkälaisia ongelmia ja haasteita osuuskaupan suoriutumisen mittaamiseen ja arviointiin liittyy?*

**Miten osuuskauppa mittaa ja arvioi suoriutumistaan asiakasomisteisena yrityksenä?**

S-ryhmäläisen osuuskauppatoiminnan tarkoituksena on *tuottaa ylivoimaista hyötyä ja helppoutta omasta kaupasta tarjoamalla asiakasomistajille kilpailukykyisiä palveluja ja etuja kannattavasti.*

Koska toiminnan perimmäisenä tavoitteena on olla ylivoimainen eli tuottaa aitoa hyötyä osuuskaupan jäsenyydestä, on jäsentarpeen ymmärtäminen varsin keskeistä osuuskaupan onnistumisen kannalta (vrt. Jussila 2013; Tuominen et al. 2013a; Jussila et al. 2012b; Jussila et al. 2008; Saxena & Craig 1999; Peterson & Anderson 1996; Normark 1996; Watkins 1990). Taloudellirationaalisen hyötytarjoaman (Jussila 2007) ilmentäessä osuuskaupan käytettävissä olevia keinoja edellä mainitun tavoitteen toteuttamiseksi, on osuuskaupan tehtävänä sovittaa hyötytarjoama vastaamaan jäsenten tarpeita eli toisin sanoen valita sopivat jäsenhyödyn jakamisen kanavat (vrt. Suter & Gmür 2013; Mazzarol et al. 2018; Mazzarol et al. 2011).

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että osuuskaupan suoriutumisen mittaaminen ja arviointi näyttäytyvät liiketoimintayritykselle tyypilliseltä (vrt. Beaubien & Rixon 2011; Hicks et al. 2007) ja liiketoimintojen mittaaminen tunnustetaankin osuuskaupan vahvuudeksi. Huolimatta siitä, että liiketoiminnan mittareita ei voida täysin kriitikittä soveltaa osuuskunnissa (Soboh et al. 2012; Spear 2004; Cornforth 2004; Cook 1994), voidaan tutkimuksen mukaan liiketoimintalähtöiselle mittaamiselle löytää perusteita niin liiketoiminnan yleisistä lainalaisuuksista ja strategian perusopeista (vrt. Jussila et al. 2008; Peterson & Anderson 1996; Porter 1996) kuin osuuskaupan omasta toiminnan tarkoituksesta, jossa tehokkaalla ja kilpailukyisellä toiminnalla varmistetaan perustehtävän toteutuminen (vrt. Skurnik 2018; Tuominen et al. 2013a; Jussila 2013; Davis 2001). Näin ollen myös toimialan keskeisten kilpailukyymittareiden käyttämistä voidaan pitää perusteltuna, sillä toiminnan tähdätessä tuottamaan ylivoimaista hyötyä jäsenyydestä, tulee osuuskaupan olla kilpailijoitaan parempi (vrt. Jussila 2013; Tuominen et al. 2013a; Jussila et al. 2012b; Beaubien & Rixon 2011; Saxena & Craig 1999; Peterson & Anderson 1996; Normark 1996; Watkins 1990).

Tutkimuksen perusteella osuuskaupat lähestyvät tuottamaansa taloudellista jäsenhyötyä joko rahana maksettavien etujen (bonus, maksutapaetu, ylijäämänpalautus ja osuuspääomalle maksettava korko) tai aggregaattitasolla liiketoiminnan mittareiden, kuten markkinaosuuden, asiakastytyvyyden sekä sijoitetun pääoman tuoton kautta.

## **Minkälaisen muodon taloudellirationaalinen omistajuus saa osuuskaupoissa?**

Asiakas- ja omistajaroolin yhdentymisen seurauksena osuuskaupan käytettävissä olevat tavat hyödyttää omistajiaan ovat varsin moninaiset, ja osuuskaupat käyttävät tätä mahdollisuutta hyväkseen varsin laajasti hyödyttäen jäseniään taloudellisesti niin välittömien kuin välillisten etujen kautta (vrt. Jussila 2007). Osuuskauppatason mittaamisesta puhuttaessa jäsenyydestä saatava taloudellinen hyöty rinnastetaan osuuskaupoissa kuitenkin ensisijaisesti rahana maksettaviin etuihin sekä erilaisiin tuote- ja palveluetuihin, vaikka välittömät rahalliset edut tunnistetaan samanaikaisesti vain *jäävuoren huipuksi* ja yhdeksi tekijäksi kokonaisuudessa.

Osuuskaupat jakavat hyötyä jäsenille osuuskaupan oman toiminnan sisällä osuuskaupan suurempina kuluina tai vastaavasti pienempinä tuottoina sekä käyttämällä toiminnasta syntyvää ylijäämää palveluiden ja toiminnan kehittämiseen, jäsenten palkitsemiseen, lahjoitustoimintaan sekä jäsenyhteisön hyvinvoinnin ja toimialueen elinvoimaisuuden edistämiseen. Edellä mainitut hyödyn jakamisen tavat ovat yhdenmukaisia aiemman tutkimuskirjallisuuden kanssa, jossa jäsenten nähdään hyötyvän yksilötasolla osuuskaupasta parempien kaupaneehtojen ja ylijäämänpalautuksen kautta (Talonen et al. 2016; Jussila et al. 2008; Mills 2008; Jussila 2007; Spear 2004; Borgen 2004; Nilsson 2001; Saxena & Craig 1999; Bager 1994) sekä jäsenyhteisön tasolla yhteisomaisuuden käyttämisestä osuuskaupan kaksiosaisen perustehtävän toteuttamiseen (Jussila 2007; Jussila et al. 2007a).

Tutkimuksen perusteella osuuskaupan jäsenyys voi tuottaa kuitenkin jäsenhyödyn ohella mahdollisesti taloudellista jäsenhaittaa osuuskaupan hyödyttäessä myös ei-jäseniä tai toimiessa tehottomasti. Tutkimuskirjallisuudessa sekä parempien kaupaneehtojen (Talonen et al. 2016; Jussila 2007; Spear 2004; Davis 2001; Drake & Llwellyn 2001; Normark 1996) että osuuskunnan yhteisomaisuudesta koituvien hyötyjen on todettu ulottuvan koko toimialueelle ja hyödyttävän myös osuuskuntaan kuulumattomia henkilöitä (Jussila 2007; Jussila et al. 2007a; Davis 2001; Nilsson 2001).

Vaikka palvelujen ja etujen tuottamista laajemmalle joukolle voidaan pitää osuuskaupan kustannustehokkuuden näkökulmasta liiketaloudellisesti järkevänä toimintana (Giannakas et al. 2016; Tuominen et al. 2013a; Jussila 2007) ja jäsenten on tunnistettu hyötyvän ei-jäsenten kanssa käytävästä kaupasta (Jussila 2007), voidaan se toisaalta tutkimuksen perusteella kyseenalaistaa osuuskaupan julkilausutun ja jäsenkeskeisyyttä korostavan toiminnan tarkoituksen näkökulmasta, jossa osuuskaupan toiminnan perimmäisenä tarkoituksena on tuottaa ylivoimaista hyötyä nimenomaan jäsenyydestä (vrt. Jussila et al. 2012b; Fulton & Giannakas 2001; Fulton 1999).

Ei-jäsenille tuotettavaa hyötyä ei voida kuitenkaan täysin rajata pois, sillä yhtäältä osuuskaupan investoinneista ja aktiivisesta toiminnasta syntyvän hyödyn on nähty jakautuvan tasaisesti koko toimialueelle (Jussila 2007; Jussila et al. 2007a; Davis 2001), ja toisaalta mikäli myös ei-jäsenten halutaan käyttävän palveluita, tulee osuuskaupan tuottaa jäsenhyödyn ohella myös asiakasarvoa ja olla houkutteleva vaihtoehto myös ei-jäsenten näkökulmasta (Grant 2010; Davis 2001; Saxena & Craig 1999). Toisaalta osuuskauppa voi kuitenkin tutkimuksen mukaan rajata ei-jäsenille karkaavan hyödyn määrää niin käytettävän liiketoimintastrategian ja liiketoimintamallin kautta (vrt. Mazzarol et al. 2018; Dilger et al. 2017; Jussila et al. 2008; Peterson & Anderson 1996) kuin suosimalla jäsenhyödyn jakamisessa tapoja, joiden kautta hyötyä on mahdollista 1) kohdentaa jäsenille ja 2) sitoa annettava hyöty palveluiden käyttöön (vrt. Dilger et al. 2017).

Huolimatta siitä, että haastattelujen perusteella hyviksi hyödyn jakamisen tavoiksi tunnistettiin bonus, kaksoishinnoittelu sekä ylijäämänpalautus, joissa jäsenen saamalla taloudellisella hyödyllä on selvä yhteys jäsenen palveluiden käyttöön (vrt. Jussila et al. 2012a), ei osuuskaupan liiketoimintastrategioiden nähdä toisaalta juuri eroavan muiden liikeyritysten strategioista. Näin ollen edellä mainituista osuustoiminnallisista hyödyn jakamisen kriteereistä jälkimmäinen näyttäytyy tutkimuksen valossa keskeisempänä, sillä jakaessaan taloudellista hyötyä jäsenille *halpuuttamisen* eli yleisenä hinnan alennuksena annettavan edun kautta ei osuuskauppa tee eroa jäsenten ja ei-jäsenten välillä.

Tutkimuksen perusteella osuuskauppa voi myös muutoin omalla toiminnallaan tuottaa jäsenelle hyödyn sijaan taloudellista jäsenhaittaa, jonka seurauksena voi olla, että jäsenen kannattaisi asioida muualla (vrt. Fulton 1999; Fulton & Hammond-Ketilson 1992). Tutkimuksessa mahdollisen jäsenhaitan lähteeksi tunnistettiin osuuskaupan toiminnan tehottomuus tai kannattamattomuus yhdistettynä osuuskaupan liiketoimintastrategiaan ja -portfolioon liittyviin päätöksiin, jolla tarkoitetaan sitä, miten paremmat kaupan ehdot ja hyötytarjoama osuuskaupassa ymmärretään. Toisaalta tutkimuksen perusteella on osaltaan kyse myös siitä, tarjoaako osuuskauppa paremmat kaupan ehdot itse vai tarjotaanko osa hyödyistä jäsenelle yhteistyökumppaneiden kautta (vrt. Jussila et al. 2008; Uski et al. 2007b).

Koska tehokkuus ja kilpailukykyisyys kuuluvat keskeisesti S-ryhmäläiseen osuuskauppatoimintaan (vrt. Skurnik 2018; Tuominen et al. 2013a; Tammitie 2007), näyttää osa toiminnan taloudellisesta tehottomuudesta liittyvän haastattelujen perusteella pitkälti osuuskauppatoiminnan muihin tavoitteisiin, kuten palvelutehtävän toteuttamiseen (vrt. Jussila et al. 2008; Fulton & Hammond-Ketilson 1992) sekä jäsenyhteisön hyvinvoinnin ja toimialueen elinvoimaisuuden edistämiseen (vrt. Jussila et al. 2007a; Uski et al. 2007b). Tämän seurauksena ainakin osa mahdollisesta taloudellisesta tehottomuudesta tulee nähdä pikemminkin vaihtokauppana, jossa osuuskauppa luo sosiaalista pääomaa (Tuominen et al. 2013b) sekä samalla turvaa omaa selustaansa (Jussila et al. 2007a). Nämä päätökset voivat kuitenkin jäsenen näkökulmasta tuottaa taloudellista jäsenhaittaa, sillä jäsenten erilaisista preferensseistä johtuen keskimääräisen jäsenen preferenssien mukaan tehtyjen päätösten voidaan nähdä olevan optimaalisia lopulta vain pienelle osalle jäsenistöä (vrt. Nilsson 2001; Fulton & Giannakas 2001).

### **Minkälaisia ongelmia ja haasteita osuuskaupan suoriutumisen mittaamiseen ja arviointiin liittyy?**

Haastattelujen perusteella osuuskaupan taloudellisrationaaliseen hyötytarjoamaan (Jussila 2007) liittyvät arvovalinnat tunnistettiin sekä osuuskaupan että jäsenten näkökulmasta suoriutumisen mittaamisen ja arvioinnin keskeiseksi

ongelmakohtaksi, sillä S-ryhmäläisen osuuskauppatoiminnan perimmäisenä tarkoituksena on tuottaa ylivoimaista hyötyä jäsenyydestä, hyötytarjoaman edustaessa *osuuskaupan kanavavalintoja* eli käytettävissä olevia keinoja edellä mainitun tavoitteen toteuttamiseksi (vrt. Suter & Gmür 2013; Mazzarol et al. 2011; Mazzarol et al. 2018). Hyödyttämisen tapojen ollessa pitkälti toisensa poissulkevia tekee osuuskauppa monia arvovalintoja sovittaessaan hyötytarjoamaa vastaamaan jäsenten tarpeita.

Osuuskuntien on tunnistettu tasapainoilevan sekä osuustoimintayrityksen ja jäsenten (Nilsson 2018; Syrjä et al. 2012; Soboh et al. 2009; Nilsson 2001; Cook 1994) että jäsenryhmien erilaisten tavoitteiden kanssa (Soboh et al. 2009; Jussila et al. 2007b; Borgen 2004; Spear 2004; Nilsson 2001; Cook 1994). Toisaalta myös toimivan johdon ja jäsenten (Nilsson 2018; Syrjä et al. 2012; Soboh et al. 2009) sekä jäsenten edustajien ja jäsenten enemmistön tavoitteet voivat poiketa toisistaan (Tuominen et al. 2009; Spear 2004). Taloudellirationaaliseen hyötytarjoamaan liittyvien arvovalintojen tunnistettiin ilmentävän tätä osuuskunnan käymää tasapainoilua käytännössä.<sup>13</sup>

Yhdenmukaisesti Jussilan (2007) kanssa osuuskunnan tavat jakaa hyötyä jäsenille tunnistettiin moninaisiksi eikä *isossa asiakasomistajamassassa* nähty olevan *yhtä tikkua mihin kaikki haluaisi että jaetaan* (vrt. Tuominen 2012; Borgen 2004; Spear 2004; Nilsson 2001; Cook 1994). Lisäksi hyödyn jakamisessa käytettävien kanavien tunnistettiin poikkeavan alueosuuskauppojen välillä niin osuuskaupan omien preferenssien kuin niiden toimintaympäristöön liittyvien tekijöiden seurauksena (vrt. Tuominen et al. 2017; Jussila et al. 2007a; Jussila et al. 2007b).

Taulukkoon 6 on koottu aineistossa esiintyvät hyötytarjoamaan liittyvät arvoalinnat.

---

<sup>13</sup> Samaan johtopäätökseen päätyy lukemalla osuuskaupan omia julkaisuja, joissa osuuskaupan nähdään pyrkivän tuloksen maksimoinnin sijaan tuloksen optimointiin eli asiakasomistajien kannalta parhaaseen lopputulokseen (ks. esim. Tammitie 2007, 95).

Taulukko 6. Osuuskaupan tekemät arvovalinnat aineistossa

| Arvovalinta   | Arvovalinnan kuvaus   | Tutkimuskirjallisuudessa   |
|---|---|--|
| <b>Hyödyn jakaminen jäsenille osuuskaupan suurempina kuluina tai pienempinä tuottoina</b> | Edullinen ostoskori, hyvä saatavuus ja saavutettavuus, parempi palvelu<br><br>Bonus, Tupla-Bonus, maksutapaetu, maksuttomat palvelut (esim. pankkipalvelut), kaksoishinnoittelu (esim. ravintolat), tuote- ja palveluedut | Talonen et al. 2016, Jussila 2007, Jussila et al. 2008, Mills 2008; Spear 2004, Nilsson 2001, Saxena & Craig 1999, Bager 1994, Michelsen 1994  |
|   | Vastuullisuuteen panostaminen   | Tuominen et al. 2017, Jussila et al. 2007a   |
| <b>Ylijäämän tekeminen ja käyttäminen</b>   | Jakaminen ulos jäsenille, käyttäminen investointeihin, toiminnan kehittämiseen tai yhteisomaisuuden kerryttämiseen  | Talonen et al. 2016, Tuominen et al. 2013a, Tuominen et al. 2013b, Syrjä et al. 2012, Tuominen et al. 2009, Jussila 2007   |
|   | Sijoittajaomisteista yritystä alhaisempi tuottotavoite  | Gentzoglani 1997, Fulton & Hammond-Ketilson 1992   |
|   | Sponsorointi ja lahjoitukset  | Ruostesaari & Troberg 2016, Jussila 2007, Jussila et al. 2007a   |
| <b>Toimialueen elinvoiman edistäminen</b>   | Osuuskaupan alueelliset intressit ja panostukset toimialueen elinvoimaisuuden edistämiseen (investoinnit ja resurssien allokointi, verotulot, työllistäminen, paikalliset hankinnat)                                      | Tuominen et al. 2017, Tuominen et al. 2013a, Tuominen et al. 2013b, Tuominen et al. 2009, Jussila 2007, Jussila et al. 2007a, Jussila et al. 2007b, Uski et al. 2007a, Uski et al. 2007b |
| <b>Ei-jäsenille tuotettava hyöty / hyöty palveluiden käytöstä</b>                         | Osuuskaupan olemassaolo   | Talonen et al. 2016, Jussila 2007, Davis 2001, Drake & Llwellyn 2001, Nilsson 2001, Normark 1996   |
|   | Yleiset liiketoimintastrategiat ja -panostukset<br><br>Halpuuttaminen   | Mazzarol et al. 2018, Dilger et al. 2017, Jussila et al. 2008  |
|   | Liittymisetujen rajoittaminen   |  |
|   | Osuuspääoman koron rajoittaminen  | Jussila 2007, Watkins 1990, ICA 1995   |
| <b>Osuuskaupan synnyttämä jäsenhaitta</b>   | Tappiolliset yksiköt tai kannattamaton liiketoiminta  | Fulton 1999, Fulton & Hammond-Ketilson 1992  |
|   | Osuuskaupan alueellinen toimintamalli   | Uski et al. 2007b, Jussila et al. 2007a, Jussila et al. 2007b  |
|   | Liiketoimintaportfolioon liittyvät päätökset (monialaisuus ja yhteistyökumppanit)   | Fulton & Giannakas 2001, Jussila et al. 2008, Uski et al. 2007b  |
|   | Osuuskaupan tekemät arvovalinnat (optimaalisuus jäsenelle)  | Nilsson 2001, Fulton & Giannakas 2001  |

Osuuskaupan näkökulmasta arvovalintojen keskeiseksi ongelmakohtaksi tunnistettiin se, että osuuskaupat lähestyvät taloudellista jäsenhyötyä pitkälti joko rahana maksettavien etujen tai liiketoiminnan mittareiden kautta. Tutkimuksen perusteella kumpikaan lähestymistavoista ei ole ongelmaton. Rahana maksettavien etujen ja taloudellisen jäsenhyödyn välille ei voida vetää yhtäsuuruusmerkkiä, sillä rahalliset palautukset edustavat vain taloudellisen hyödyn yhtä välitöntä osaa ja osuuskaupat tarjoavat jäsenilleen taloudellista hyötyä myös muulla tavoin (vrt. Jussila 2007). Tämän lisäksi yksittäisen jäsenen saaman hyödyn mittaamisen tunnistettiin olevan ongelmallista, sillä hyödyn koituessa palveluiden käyttäjän roolissa ja käytön mukaisesti (vrt. Hicks et al. 2007; Borgen 2004; Nilsson 2001) myös toiminnasta saatavan hyödyn tunnistettiin vaihtelevan jäsenten välillä. Lisäksi jäsenten käyttäessä osuuskaupan eri palveluita eri suhteessa voidaan osaa saatavasta hyödystä pitää myös palvelu- ja paikkasidonnaisena, jonka seurauksena jäsenhyötyyn vaikuttavia tekijöitä ovat jäsenen oman aktiivisuuden ohella (vrt. Jussila 2007) myös osuuskaupan liiketoimintaa ja alueellista roolia koskevat arvovalinnat. Toisaalta yksittäisen jäsenen saaman hyödyn mittaamisen tunnistettiin olevan vaikeaa myös siitä syystä, että osuuskaupalla ei nähdä olevan valmiuksia arvioida yksittäisen jäsenen hyötyfunktioita. Tämän seurauksena osuuskaupat lähestyvät jäsenhyötyä aggregaattitasolla liiketoiminnan mittareiden kautta.

Aggregaattitason mittareiksi tunnistettiin markkinaosuus, asiakastytyväisyys sekä sijoitetun pääoman tuotto, joiden nähtiin mittaavan yhdessä nykyhetkessä jaettavaa hyötyä, sijoitetulle pääomalle saatavan riittävän tuoton toimiessa samanaikaisesti myös edellytyksenä hyödyn tuottamiselle tulevaisuudessa. Toisaalta mainittujen mittareiden käyttöön liittyy lukuisia ongelmia, sillä yhtäältä kilpailijoita matalampi pääoman tuotto kertoo joko hyödyn jakamisesta (vrt. Gentzoglani 1997) tai huonosta johtamisesta, ja toisaalta markkinaosuuden tai asiakastytyväisyyden kautta osuuskauppa ei pääse käsiksi tuotetun hyödyn määrään tai siihen, kuinka tyytyväisiä jäsenet ovat osuuskauppansa toimintaan kokonaisuutena. Samalla mittarit kätkevät sisäänsä suuren osan osuuskaupan tekemistä arvovalinnoista. Lisäksi ryhmän sisäinen benchmarking ja sen korostunut rooli asettavat haasteita mittareiden käyttökelpoisuudelle osuuskauppojen lähestyessä arvovalintoja eri tavalla (vrt. Tuominen et al. 2017; Jussila et al. 2007a; Jussila et al. 2007b).



Jäsenten näkökulmasta keskeiseksi arvovalintoihin liittyväksi ongelmaksi tunnistettiin osuuskaupan toiminnan läpinäkymättömyys, jonka myötä jäsenet eivät ole tietoisia kaikista tehdyistä arvoalinnoista eivätkä siten pysty arvioimaan osuuskaupan suoriutumista tai varmentamaan syntynyttä jäsenhyötyä tai -haittaa. Tämän lisäksi tiedostamatonta jäsenhaittaa voidaan pitää ongelmallisena siitä syystä, että osuuskaupan käyttäjäomisteisen luonteen seurauksena myös mahdollinen taloudellinen jäsenhaitta koituu jäsenen käyttäessä osuuskaupan palveluita (vrt. Hicks et al. 2007; Borgen 2004; Nilsson 2001).

### **Kuinka suoriutumisen arvioinnissa huomioidaan liikeyrityksen ja jäsenyhteisön intressit?**

Osuuskaupan liiketoimintalähtöisestä mittaamisesta huolimatta tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että osuuskaupan suoriutumisen arvioinnissa huomioidaan sekä liikeyrityksen että jäsenyhteisön intressit, sillä vaikka aineistossa osuuskaupan tehokkuus ja kilpailukykyisyys korostuvat, nähtiin osuuskaupan tarvitsevan tehdä tulosta kuitenkin *vain sen verran mitä vastuiden hoitaminen vaatii*. Vastaavasti S-ryhmäläisen osuuskauppatoiminnan perimmäisenä tarkoituksena on tuottaa ylivoimaista hyötyä jäsenyydestä ja osuuskaupan kilpailukykyisyys ja tehokkuus nähtiin pikemminkin keinona toteuttaa edellä mainittua toiminnan tarkoitusta paremmin (vrt. Skurnik 2018; Tuominen et al. 2013a; Jussila 2013; Davis 2001). Ylijäämän tekemisen tarkoituksena on siten varmistaa, että osuuskaupalla on riittävät resurssit toiminnan kehittämiseen sekä jäsenten rahalliseen palkitsemiseen (vrt. Tuominen et al. 2013a; Syrjä et al. 2012; Tuominen et al. 2009; Cornforth 2004; Davis 2001).

Huolimatta siitä, että toiminnan erilaisten lähtökohtien seurauksena sijoitetun pääoman tuoton käyttökelpoisuus yhtenä keskeisenä suoriutumisen mittarina voidaan kyseenalaistaa, tunnistettiin sekä mittarin merkityksen että tulkitsemisen poikkeavan sijoittajaomisteisen yrityksen tavasta käyttää mittaria. Lisäksi osuuskaupan palvelutehtävän seurauksena investointien tuottotavoitteen tunnistettiin muodostuvan eri tavalla ja olevan sijoittajaomisteista yritystä pienempi (vrt. Gentzoglani 1997, Fulton & Hammond-Ketilson 1992).

Vaikka alueellisuus ja maakunnallisuus koettiin keskeiseksi osuuskaupan mission osaksi, ei yksikään haastatelluista osuuskaupoista ole sisällyttänyt alueellisuuteen liittyviä mittareita osuuskauppatason mittaristoon, vaan kyseessä on pikemminkin luonteeltaan kerran tilikaudessa laskettava tieto. Lisäksi kilpailukykymittareiden alueellinen seuranta on vähäistä. Tätä voidaan pitää ongelmallisena, sillä osuuskauppojen on yhtäältä tunnistettu tavoittelevan aidosti koko jäsenyhteisön hyvinvointia ja toimialueen elinvoimaisuutta (vrt. Tuominen et al. 2013b; Jussila et al. 2007a; Uski et al. 2007b) ja toisaalta toiminta tähtää tuottamaan ylivoimaista hyötyä jäsenyydestä.

Vaikka tutkimuksen perusteella jäsenyhteisön intressit huomioidaan suoriutumisen arvioinnissa, tunnistetaan jäsenten olevan kuitenkin samalla varsin heikossa asemassa osuuskaupan suoriutumista koskevan viestinnän osalta (vrt. Tuominen et al. 2009).

### **Kuinka asiakasomisteisen osuuskunnan suoriutumista tulisi mitata?**

Suoriutumisen mittaamisen ja arvioinnin perustuessa yrityksen tavoitteisiin ja strategiaan (Ferreira & Otley 2009; Kaplan & Norton 1992; Keegan et al. 1989; Eccless 1991; Globerson 1985) tulee käytettävät suorituskykymittarit johtaa toiminnan tarkoituksesta käsin. Koska S-ryhmäläisen osuuskauppatoiminnan perimmäisenä tarkoituksena on tuottaa ylivoimaista hyötyä jäsenyydestä, tulee mittareiden mitata osuuskaupan ylivoimaisuutta.

Mitä tulee ylivoimaisuuden mittareiden tarkempaan määrittelyyn, ei tässä tutkimuksessa oteta kantaa siihen, mikä tai mitkä mittarit kuvaavat ylivoimaisuutta parhaalla mahdollisella tavalla, sillä kaikki palaa lopulta tutkimustulosten perusteella toiminnan lähtökohtiin ja osuuskaupan luonteeseen jäsenkeskeisenä yrityksenä, jonka mukaisesti jäsenten tehtävänä on määrittää tavoitteet omalle yritykselleen eli viime kädessä määritellä se, mitä ylivoimaisuudella tarkoitetaan (vrt. Birchall 2012; Novkovic 2008; Nilsson 1996; ICA 1995; Michelsen 1994). Osuuskaupan tehtävänä on siten sovittaa hyötytarjoama vastaamaan tätä tarvetta eli toisin sanoen valita jäsenten vallitsevaa ”ylivoimaisuuskäsitystä” vastaavat jäsenhyödyn jakamisen

kanavat (vrt. Suter & Gmür 2013; Mazzarol et al. 2011; Mazzarol et al. 2018). Näin ollen osuuskaupan ylivoimaisuutta kuvaavina mittareina voidaan käyttää esimerkiksi rahana maksettavia etuja huolimatta siitä, että tutkimuksessa ne tunnistettiin vajavaiseksi taloudellisen jäsenhyödyn mittariksi, mikäli rahana maksettavat edut vastaavat hyödyn jakamisen kanavavalintana jäsenten tarpeita parhaiten.

Toisaalta on hyvä huomata, että rahana maksettavien etujen käyttöön liittyy monia arvovalintoja jo itsessään, sillä esimerkiksi ”bonuksen maksimointi” vähentäisi mahdollisesti osuuskaupan yhteisöllisiä panostuksia tuloksesta maksettavien verojen pienentyessä. Vastaavasti ”ylijäämänpalautuksen maksimointi” tarkoittaisi osuuskaupan näkökulmasta tuloksen maksimointia, joka vaikuttaisi pienentävästi jäsenyhteisön ei-taloudellisten ja sosiaalisten tarpeiden sekä toimialueen elinvoimaisuuden edistämiseen käytettävien suorien panostusten määrään.

Tutkimuksessa osuuskaupan hyötytarjoamaan liittyvät arvovalinnat tunnistettiin sekä osuuskaupan että jäsenen näkökulmasta keskeisimmäksi suoriutumisen mittaamiseen ja arviointiin liittyväksi ongelmakohtaksi. Koska osuuskaupan nykyisin käyttämien mittareiden kautta päästään käsiksi arvovalintoihin vain rahana maksettavien etujen tai niihin verrattavien ostoetujen osalta eikä muille arvovalinnoille ole tällä hetkellä olemassa varsinaisia mittareita, tulisi tutkimustulosten perusteella jäsenhyödyn mittaamisessa keskittyä yksittäisen jäsenen saaman taloudellisen hyödyn laskemisen sijaan osuuskaupan kilpailukykyisyyttä ja jäsenhyötyä mittaaviin aggregaattitason mittareihin (vrt. Tuominen et al. 2013a, Jussila 2013; Jussila et al. 2012b; Beaubien & Rixon 2011; Saxena & Craig 1999; Peterson & Anderson 1996; Normark 1996; Watkins 1990), joita tulisi tarkastella myös alueellisesti. Samalla arvovalintoihin liittyvää läpinäkyvyyttä ja avoimuutta tulisi lisätä, jotta jäsenhyötyä voidaan yhtäältä mitata koko osuuskaupan toiminnan tasolla ja toisaalta käydä keskustelu siitä, vastaavatko osuuskaupan toiminta ja hyötytarjoama jäsenten tarpeita (vrt. Fulton & Giannakas 2001; Nilsson 1996; ICA 1995).

## 5.2 Varaukset ja jatkotutkimustarpeet

Tämä tutkimus perustuu S-ryhmän alueosuuskauppojen sekä SOK:n liikkeenjohdolle suunnattuihin haastatteluihin. Tutkimuksessa ei ole haastateltu osuuskaupan luottamushallintoa tai osuuskaupan jäseniä. Näin ollen on mahdollista, että näkemykset erityisesti suoriutumisen arvioinnin ja siihen liitettävien haasteiden osalta saattaisivat poiketa tutkimuksessa esitetyistä näkemyksistä.

Jatkossa tulisikin tutkia sitä, miten jäsenet arvioivat osuuskaupan suoriutumista sekä missä määrin jäsenet tunnistavat ja ymmärtävät erilaiset hyödyn jakamisen tavat osana osuuskaupan sijoittajaomisteisesta yrityksestä poikkeavan toiminnan tarkoituksen toteuttamista.

Mitä tulee osuuskaupan mahdollisesti tuottamaan jäsenhaittaan, voitaisiin jatkotutkimuksena ajatella sen tutkimista millä tapaa mahdollisesta jäsenhaitasta viestitään jäsenille.

## 6 LÄHTEET

Ayadi, R., Llewellyn, D., Schmidt, R., Arbak, E. & De Groen, W.P. 2010. Investigating Diversity in the Banking Sector in Europe: Key Developments, Performance and Role of Cooperative Banks, Brussels: Centre for European Policy Studies

Bager, T. 1994. Isomorphic Processes and the Transformation of Cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 65(1): 35–57

Beaubien, L. & Rixon, D. 2011. Key Performance Indicators in Co-operative: Directions and Principles. *Journal of Co-operative Studies*, 45:2, 5-15

Bijman J., Hendrikse G. & van Oijen, A. 2013. Accommodating Two Worlds in One Organization: Changing Board Models in Agricultural Cooperatives. *Managerial and Decision Economics* 34(3): 204–217

Birchall, J. 2011. A 'Member-Owned Business' Approach to the Classification of Co-operatives and Mutuals. *Journal of Co-operative Studies*, 44.2, 4-15

Birchall, J. 2012. The Comparative Advantages of Member-owned Businesses. *Review of Social Economy*, 70:3, 263-294

Borgen, S. 2004. Rethinking incentive problems in cooperative organizations. *Journal of Socio-Economics*, vol. 33, 383 – 393

Bourne, M., Neely, A., Mills, J. & Platts, K. 2003. Implementing Performance Measurement Systems: A Literature Review. *International Journal of Business Performance Management* 5(1):1–24

Brealey, R. A., Myers, S. C. & Allen, F. 2008. Principles of Corporate Finance. 10th Edition. New York: McGraw-Hill

- Chenhall, R. H. & Langfield-Smith, K. 2007. Multiple Perspectives of Performance Measures. *European Management Journal*, Vol. 25, No. 4, 266-282
- Cook, M. L. 1994. The Role of Management Behavior in Agricultural Cooperatives. *Journal of Agricultural Cooperation*, 9, 42-58
- Cook, M.L. 1995. The Future of U.S Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach, *American Journal of Agricultural Economics* 77, 1153–1159
- Cornforth, C. 2004. The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: A Paradox Perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75:1, 11 – 32
- Davis, P. 2001. The Governance of Co-operatives Under Competitive Conditions: Issues, Processes and Culture. *Corporate governance*, vol. 1, 4, 28 – 39
- Dilger, M. G., Konter, M. & Voigt, K-I. 2017. Introducing a co-operative-specific business model: The poles of profit and community and their impact on organizational models of energy co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 5(1), 28-38
- Drake, L. & Llwellyn, D. 2001. "The Economics of Mutuality: A perspective on UK Building Societies", teoksessa J. Birchall (toim.) *The New Mutualism in Public Policy*, London-New York, Routledge, 14-40
- Dubois, A. & Gadde, L. E. 2002. Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55, 553– 560
- Eccles, R. G. 1991. Performance Measurement Manifesto. *Harvard Business Review*, 69:1, 131–137
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Euricse 2018. World Cooperative Monitor Exploring - The Cooperative Economy Report 2018. Saatavilla: <https://www.ica.coop/sites/default/files/publication-files/wcm2018-web-1542524747.pdf>. Haettu 7.6.2019.

Ferreira, A. & Otley, D. 2009. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, Vol. 20, 263-282

Fonteyne, W. 2007. Cooperative Banks in Europe — Policy Issues, IMF Working Paper, 07/159

Franken, J. & Cook, M. 2015. Informing measurement of cooperative performance. In J. Windsperger, G. Cliquet, T. Ehrmann, & G. Hendrikse (Eds.), *Interfirm networks* (pp. 209–226). Switzerland: Springer International Publishing

Fulton, M. & Hammond-Ketilson, L. 1992. The Role of Cooperatives in Communities: Examples from Saskatchewan. *Journal of Agricultural Cooperation*, 7, 15-42

Fulton, M. 1999. Cooperatives and Member Commitment. *The Finnish Journal of Business Economics*, 4:418 – 437

Fulton, M. & Giannakas, K. 2001. Organizational Commitment in a Mixed Oligopoly: Agricultural Cooperatives and Investor-Owned Firms. *American Journal of Agricultural Economics*, 83(5), 1258–1265

Garengo, P., Biazzo, S. & Bitici, U. 2005. Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25-47

Gentzoglanis, A. 1997. Economic and Financial Performance of Cooperatives and Investor-Owned Firms: An Empirical Study. Teoksessa: Nilsson, J. & van Dijk, G. (Eds) *Strategies and Structures in the Agro-food industries*. Van Gorcum & Comp., Assen, 171–183

Giannakas, K., Fulton, M. & Sesmero, J. 2016. Horizon and Free-Rider Problems in Cooperative Organizations. *Journal of Agricultural and Resource Economics* 41(3): 372–392

Gioia, D. A., Corley K. G. & Hamilton, A. L. 2012. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16:15-31

Globerson, S. 1985. Issues in developing a performance criteria system for an organization. *International Journal of Production Research*, 23, 4, 639–646

Grant, R. 2010. Contemporary Strategy Analysis. 7th Edition. John Wiley & Sons Ltd

Hansmann, H. 1996. The Ownership of Enterprise. Lontoo: The Belknap Press of Harvard University Press: Cambridge, MA

Hicks, E., Maddocks, J., Robb, A. & Webb, T. 2007. Co-operative Accountability and Identity: An Examination of Reporting Practices of Nova Scotia Co-operatives. *Journal of Co-operative Studies*, 40.2, 4-16.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö

ICA 1995. Cooperative Principles for the 21st Century. Geneva

ICA 2019. Facts and Figures. <https://www.ica.coop/en/cooperatives/facts-and-figures>. Viitattu 7.6.2019.

Jones, D.C., Jussila, I. & Kalmi, P. 2016. The Determinants of Membership in Cooperative Banks: Common Bond Versus Private Gain. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87:3, 411-432



Jussila, I. 2007. Omistajuus asiakasomisteisissa osuuskunnissa. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 271, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Digipaino

Jussila, I., Kotonen, U. & Tuominen, P. 2007a. Customer-owned Firms and the Concept of Regional Responsibility: Qualitative Evidence from Finnish Co-operatives. *Social Responsibility Journal* 3(3): 35-43

Jussila, I., Saksa, J-M. & Tienari, J. 2007b. Dynamics and Tensions in Governance: evidence from Finnish co-operatives. *The International Journal of Co-operative Management*, 3(2), 29-39

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

Jussila, I., Tuominen, P. & Tuominen, T. 2012a. Are We Owners or Regular Customers? The Obscure Meaning of Ownership in Consumer Co-operatives. *International Business Research*; Vol. 5, No. 12, 195-201

Jussila, I., Goel, S. & Tuominen, H. 2012b. Member Commitment in Co-operatives: The Utilitarian Approach. *Business and Management Research* 1(3), 9-16

Jussila, I. 2013. Inaugural editorial. *The Journal of Co-operative Organization and Management (JCOM)*, 1: 1-5

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1992. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, Jan/Feb, 71–79

Kaplan, R. S. 2001. Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), 353-370

Keegan, D.P., Eiler, R.G. & Jones, C.R. 1989. Are your performance measures obsolete? *Management Accounting*, 45–50

Kennerley, M. & Neely, A. 2003. Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23, No. 2, 213-229

Lebas, M.J. 1995. Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics* 41, 23–35

Levi, Y., & Davis, P. 2008. Co-operatives as the “enfants terribles” of economics: Some implications for the social economy. *Journal of Socio-Economics*, 37, 2178–2188

Lynch, R. & Cross, K. 1991. Measure Up! Yard-sticks for Continuous Improvement. Cambridge: Blackwell

Mazzarol, T., Simmons, R. & Mamouni Limnios, E. 2011. A Conceptual Framework for Research into Co-operative Enterprise (CEMI Discussion Paper 1102), Centre for Entrepreneurial Management and Innovation

Mazzarol, T., Clark, D., Reboud, S. & Mamouni Limnios, E. 2018. Developing a conceptual framework for the co-operative and mutual enterprise business model. *Journal of Management & Organization*, 1-31

Michelsen, J. 1994. The Rationales of Cooperative Organizations. Some Suggestions from Scandinavia. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 65(1): 13-34

Mills, C. 2008. Do Large Membership-Based Businesses have a Future in the Twenty First Century? Some reflections on UK retail co-operative societies. *Journal of Co-operative Studies*, 41(2):17-29

Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. 1995. Performance measurement system design – A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15, No. 4, pp.80–116

- Neely, A. 1999. The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 19, No. 2, 205-228
- Nilsson, J. 1996. The Nature of Cooperative Values and Principles – Transaction cost theoretical explanations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 67:4, 633 – 653
- Nilsson, J. 2001. Organisational principles for co-operative firms. *Scandinavian Journal of Management*, 17, 329 – 356
- Nilsson, J. 2018. Governance costs and the problems of large traditional co-operatives. *Outlook on Agriculture*, 47(2), 87-92
- Normark, P. 1996. A Role for Cooperatives in the Market Economy. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 67(3): 429-439
- Novkovic, S. 2006. Co-operative business: The role of co-operative principles and values. *Journal of Co-operative Studies*, 39.1, 5-15
- Novkovic, S. 2008. Defining the co-operative difference. *The Journal of Socio-Economics*, 37: 2168-2177
- Otley, D. 2001. Extending the Boundaries of Management Accounting Research: Developing Systems for Performance Management. *British Accounting Review*, 33, 243-261
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. London, Sage Publications
- Pellervo 2001. Omistajaohjaus ja valvonta osuuskunnissa. Pellervon omistajaohjaustyöryhmän mietintö. Pellervo-Seura

Pellervo 2017. Suurimmat suomalaiset osuustoimintayritykset: Finnish 300+. <https://pellervo.fi/finnish300-2016-2015/> [Haettu 7.6.2019].

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

Pönkä, V. 2019. The Legal Nature of Cooperative Membership. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 7(2), 39-61

Porter, M. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review*, 61-78

Porter, P. K. & Scully, G. W. 1987. Economic efficiency in co-operatives. *Journal of Law and Economics*, 30(2), 489-512

Puusa, A., Mönkkönen, K. & Varis, A. 2013. Mission lost? Dilemmatic dual nature of co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 1, 6-14

Ruostesaari, M-L. & Troberg, E. 2016. Differences in social responsibility toward youth – A case study based comparison of cooperatives and corporations. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 4, 42-51

S-ryhmä 2018. S-ryhmän vuosi ja vastuullisuus 2018. [https://www.s-kanava.fi/documents/15244/89779279/vuosikatsaus2018\\_FIN.pdf/d3e1e0d7-bca0-40c5-becc-5e982d0f66d3](https://www.s-kanava.fi/documents/15244/89779279/vuosikatsaus2018_FIN.pdf/d3e1e0d7-bca0-40c5-becc-5e982d0f66d3). [Haettu 7.6.2019].

Saxena, S. & Craig, J. 1999. Consumer co-operatives in a changing world: A research Review. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 61, 489 – 517

Sexton, R. J. & Iskow, J. 1993. What Do We Know About the Economic Efficiency of Cooperatives: An Evaluative Survey. *Journal of Agricultural Cooperation*, 8: 15-27

Skurnik, S. 2018. Osuustoiminnallinen murros Suomen päivittäistavaramarkkinoilla. *Kansantaloudellinen aikakauskirja*, 2/2018, 272-295

Soboh R., Lansink A.O., Giesen G. & van Dijk G. 2009. Performance Measurement of the Agricultural Marketing Cooperatives: The Gap between Theory and Practice. *Review of Agricultural Economics*, 31(3): 446–469

Soboh, R., Lansink, A.O. & van Dijk, G. 2012. Efficiency of Cooperatives and Investor Owned Firms Revisited. *Journal of Agricultural Economics*, 63(1), 142-157

Somerville, P. 2007. Co-operative Identity. *Journal of Co-operative Studies*, 40.1, 5-17.

Spear, R. 2000. The Co-operative Advantage. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 71(4): 507-523

Spear, R. 2004. Governance in democratic member-based organisations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75:11, 33 – 59

Suter, P. & Gmür, M. 2013. Member value in co-operatives (Working Paper SES 10.2013 No. 444). [https://doc.rero.ch/record/200987/files/WP\\_SES\\_444.pdf](https://doc.rero.ch/record/200987/files/WP_SES_444.pdf)

Syrjä, P., Sjögren, H. & Tuominen, P. 2012. Financial Performance and Efficiency of Consumer Co-operatives and Limited Companies – Agency Theoretical Approach. *Journal of Co-operative Accounting and Reporting*, 1, 53-69

Talonen, A., Jussila, I., Saarijärvi, H. & Rintamäki, T. 2016. Consumer cooperatives: uncovering the value potential of customer ownership. *AMS Review*, 6: 142–156

Tammitie, K. (toim.) 2007. Kohti omaa kauppaa. Näkökulmia johtamiseen S-ryhmässä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

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

Tuominen, P., Jussila, I. & Kojonen, S. 2009. Overcoming Challenges to Governance of Consumer Co-operation: Analysing Reports of Key Representatives. *International Journal of Co-operative Management*, 4(2), 22-35

Tuominen, P. 2012. The Purpose of Consumer Co-operation: Implications for the Management and Governance of Co-operatives. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 487, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Digipaino

Tuominen, P., Syrjä, P., Sjögren, H. & Tuominen, T. 2017. CSR activities in consumer co-operatives: Exploring the case of Finnish S Group co-operatives based on board reporting. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 5(2), 108-117

Tuominen, T. 2013. The Accumulation of Financial and Social Capital as a Means to Achieve a Sustained Competitive Advantage For Consumer Co-operatives. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 548, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Yliopistopaino

Tuominen, T., Tuominen, P. & Jussila, I. 2013a. A Tool to be Used Deliberately: Investigating the Role of Profit in Consumer Co-operatives, *International Business Research*, 6(11):122-133

Tuominen, T., Tuominen, P., Tuominen, H. & Jussila I. 2013b. Social Capital: A source of Sustained Competitive Advantage for Consumer Co-operatives. *International Business Research*, Vol. 6, No. 12, 60-73

Uski, T., Jussila, I. & Kovanen, S. 2007a. Social Responsibility in S Group co-operatives: a qualitative analysis of archival data. *International Journal of Co-operative Management*, 3(2), 49-57.

Uski, T., Jussila, I. & Saksa, J-M. 2007b. Regional Retail Co-operation: A Strategic Network Perspective on a Customer-owned Organization. *Journal of Co-operative Studies*, 40(1), 18-29

van Oorschot, K., de Hoog, J., van der Steen, M. & van Twist, M. 2013. The three pillars of co-operative. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 1, 64-69

Watkins, W. 1990. Yhteenliittymisen voima - Osuustoiminnan periaatteet tänään ja huomenna. Kustannusosakeyhtiö Tammi

## **LIITTEET**

### **LIITE 1: Kysymysrunko**

#### **Vastaamisnäkökulma**

Osuuskaupan suoriutuminen ja jäsenarvon/-hyödyn analysointi

#### **Taustakysymykset**

Kertokaa lyhyesti itsestänne, taustastanne ja kokemuksestanne osuustoimintayrityksen palveluksessa

#### **Perustehtävä, tavoitteet ja strategia**

Kertokaa, mikä on osuuskaupan perustehtävä, tavoitteet ja strategia?

#### **Suoriutumisen mittaamisen nykytila**

Kuinka mittaatte osuuskaupan suoriutumista asiakasomisteisena yrityksenä?

- Mitä mittaristoja ja mittareita käytössä? (asiakasomistajuusmittaristo tms.)
- Mitkä ovat tärkeimmät mittarit?
- Mikä on tällä hetkellä mittaamisen painopiste? (esim. toimialamittarit, mittarin näkökulma...)
- Mikä on mittaamisen/mittarien aikajänne?
- Kuinka jäsenarvoa/-hyötyä mitataan tällä hetkellä?

Kuinka mittaatte ja arvioitte perustehtävän toteutumista kannattavuuden, tuottavuuden ja rahoitusrakenteen näkökulmasta?

Millä tavalla paikallisuus/alueellisuus tai muut osuustoiminnan arvot ja periaatteet näkyvät mittaamisessa?

Ovatko mittarit samanlaisia kaikissa osuuskaupoissa ja asetetaanko mittarit SOK:n vai yksittäisen osuuskaupan tasolla?

#### **Mittaamisen ja raportoinnin ongelmakohdat**

Minkälaisia ongelmia olette havainneet (jäsenarvon) mittaamiseen tai raportointiin liittyen?  
(jos ongelmia havaittu)

Mitkä seikat tuottavat haasteita tavoitteiden ja mittareiden määrittämisessä?



Onko osuuskaupassa, sen yksiköiden sisällä tai niiden välillä ristiriitaisia tavoitteita jotka vaikeuttavat perustehtävän toteutumista? (mittareiden ja mittaamisen näkökulmasta)

Jotain muuta mittaamisen ja raportoinnin ongelmakohtia?

### **Tulevaisuus**

Mitkä ovat keskeiset muutokset toimintaympäristössä, jotka tulisi huomioida osuuskaupan suoriutumisen ja jäsenarvon mittaamisesta puhuttaessa?

Millaisia muutoksia digitalisoituminen tuo mukanaan?

Näetkö nykyisten menestystekijöiden muuttuvan tulevaisuudessa?

- Jos kyllä, kuinka? Jos ei, miksi?
- Onko tällä vaikutusta mittaamiseen?

Miten näette osuuskaupan suorituskyvyn arvioinnin ja mittaamisen tulevaisuudessa?

### **Mittaamisen kehittäminen**

Miten kehittäisit osuuskaupan mittarointia/mittaamista?

- Millaisille mittareille ja laskentamenetelmille on tarvetta?
- Tulisiko jonkin osa-alueen suorituskyvyn mittaamista lisätä?
- Mitä mittareita haluaisit nykyisten rinnalle?
- Mitkä ovat asioita, joita pitäisi tehdä ja mitata?
  
- Mitä haluaisit kehittää yrityksen toiminnassa?

Mikä on osuuskaupan suorituskyvyn mittaamisen (tämän hetkinen) ensisijainen kehityskohde?

### **Suorituskyvystä kertominen**

Kertokaa, kuinka tiedotatte asiakasomistajille yms. sidosryhmille osuuskaupan suoriutumiseen ja jäsenarvon mittaamiseen liittyvistä asioista ja tulisiko tätä tiedottamista parantaa entisestään?

Minkälaista suoriutumiseen ja jäsenarvon mittaamiseen liittyvää tietoa pystytte kertomaan sidosryhmille/julkisuudessa?

Mitkä ovat keskeiset mittarit eri osapuolille? (mittarit, joista viestitään ko. ryhmälle)

- Asiakasomistaja(t)
- Edustajisto
- Hallintoneuvosto
- Hallitus
- Johtoryhmä
- Muu sidosryhmä, mikä?

### **Muuta**

Haluatteko sanoa vielä jotain aiheeseen liittyvää tärkeää asiaa, jota ei ole vielä tässä haastattelussa nostettu esille/käsitelty?

Tuleeko teille mieleen vielä joku henkilö, jota minun kannattaisi haastatella?

## LIITE 2: Analyysitaulukot

### 1. tason konseptit ja valitut haastattelulainaukset

#### **Osuuskauppatoiminnan tarkoituksena on vastata jäsentarpeeseen (jäsenten tarvitsemat palvelut ja edut) sekä edistää toimialueen hyvinvointia**

*"No meidän perustehtävä on tietenkin vastata siihen jäsentarpeeseen minkä meidän jäsenet meille antaa, että mehän ollaan jäseniä varten.. ja vain ja ainoastaan jäseniä varten eli lähtökohtaisesti meidän pitäis tuottaa niitä palveluja ja etuja mitä meidän jäsenet tarvii."*

*"Osuuskauppa toimii alueellisesti, niin.. meidän intressi on, että täällä on ihmisten hyvä elää, yrittää ja toimia."*

*"Jos ajatellaan vielä sitä osuuskunnan strategiaa meidän näkökulmasta, niin mikä siitä sitten tekee osuustoiminnallisen on se, että sen ytimessä on nimenomaan tuo meidän.. perustehtävä.. se sen tavallaan moottori eli se jäsentarve."*

#### **Ylivoimaisuus ja kilpailukykyisyys osuuskaupan olemassaolon edellytyksenä**

*"Meidän tavoitteena on olla se jäsenen ykkösvalinta sekä hinnan että laadun suhteen, että silloinhan se tarkoittaa sitä että meidän ei.. meidän jäsenten ei tarviis katsella niitä tarvitsemiaan palveluja mistään muualta kun omasta osuuskaupasta"*

*"Ja se ei sitten sinäänsä määrää et millasta se ylivoima on.. et ei voi ajatella, että osuuskaupan tehtävänä on olla hintajohtaja, tai että olla palvelujohtaja tai joku muu liiketoimintamalli, se on niinkun sit, se on tavallaan strategia ja hetken ja kilpailutilanteen päätös, mut sen pitää olla paras siinä mitä se tekee ja niin paljon parempi, et sun kannattaa olla jäsen."*

*"...mutta meidän pitää onnistua siinä, että.. me ymmärretään mikä meidän omistajille on semmosesta.. minkä ne huomaa ja tärkeää.."*

#### **Osuuskaupan osaaminen ja fokus liiketoiminnan mittaamisessa**

*"Meillä mitataan kaikkien näköistä asiaa, mutta sit kun me tullaan tähän osuuskunnan omaan mittaamiseen, et miten me mitataan sitä.. miten hyviä me oikeesti ollaan jäsenille, miten hyviä me ollaan siinä jäsenrajapinnassa, miten paljon hyötyä me tuotetaan jäsenelle niinkun oikeesti jäsenen näkökulmasta.. ei siitä näkökulmasta, että me vaan katotaan näitä mitä kerroin.. myyntiä ja jäsenmäärän lisääntymistä tai muuta tämmöstä.. se kaipaa kyllä uusia oivalluksia ja uusia mittareita."*

*"Sillon ku me puhutaan et me nähdään, että tossa ravintolassa tehokkuus heilahti viime kuussa alaspäin, niin se on niinkun (napsauttaa sormia) tosta löytyy keino siihen. Mut sitten kun nähdään että miks meidän asiakasomistajatunnusluvut kehittyi jossakin kohti huonosti, ni se, että no mitäs me sille tehdään, ni siinä on ehkä semmonen niinku.. petraamisen paikka."*

#### **Tehokkaalla toiminnalla varmistetaan perustehtävän toteutuminen**

*"Koko S-ryhmässäki ollaan hyvin tämmönen numero.. aika pitkälle numerojohdettu organisaatio (..) jolla varmistetaan se, että me ollaan tehokkaita, jotta voidaan tehdä tulosta, jotta voidaan jakaa sitten bonuksia ja näin pois päin."*

*"Sillon kun sä kilpaillet sellasilla toimialoilla, joissa kustannustehokkuus on oleellista, niin sillon sun pitää olla kustannusjohtaja. Jos sä kilpaillet sellasilla toimialoilla, joissa palvelu on oleellista, niin sit sun pitää olla sen palvelun tuottamisen paras. (..) S-ryhmähän toimii suurimmaks osaks ruokakaupassa ja mein kilpailustrategia on olla hintajohtaja. (..) Ja tää ajattelu johtaa siihen, et tää on ennen kaikkee liiketoimintojen kilpailukyky, et se hyöty tulee siitä, et ne liiketoiminnot on kilpailukykyisiä ja sillon itse asiassa osuustoiminnallisen yrityksen mittaristo ei nyt ihan kauheesti poikke minkä tahansa yhtiömuodon kilpailukykyyn mittaristosta."*

#### **Osuuskaupat lähestyvät jäsenhyötyä pitkälti rahana maksettavien etujen kautta**

*"Mutta jos ajatellaan jäsenarvoa-jäsenhyötyä, niin meillä se niin kamalan helposti menee siihen, että mitataan kuinka paljon bonusta ja kuinka paljon on yksittäisen jäsenen [rahallinen] hyöty.. se on konkreettista, se on helposti mitattavaa, se on helposti viestittävä.."*

## **Rahana maksettavien etujen ohella osuuskaupat viestivät alueellisesta toiminnasta ja toimialueelle jätetyistä euroista**

*"Me pyritään meidän lähinnä tilinpäätöstiedoista ja aina katsomaan se näkökulma, että miten paljon me ollaan jätetty tähän maakuntaan."*

## **Markkinaosuus, asiakastyytyväisyys ja sijoitetun pääoman tuotto osuuskaupan tuottaman jäsenhyödyn mittareina**

*"Ja silloin kaikessa yksinkertaisuudessaan, niin meidän mittaristo on se, että nouseeks meidän markkinaosuus ja tuotetaanks me sille pääomalle sellasta tuottoa, et me pystytään uusiutumaan. Ja jos nää kaks toteutuu, niin silloin me ollaan siinä nykyhetkessä sille asiakkaalle se ylivoimainen ja sitten me ollaan myös tulevaisuudessa.."*

*"[Asiakkuusindeksi] siinä käytännössä kysytään et kuinka tyytyväinen olet kokonaisuutena.. koetko saavasi tästä hyötyä [S-etukortilla saatavat edut] (..) miten paljon S-etukortti vaikuttaa valintoihisi (..) miten mielelläsi tulet uudestaan asioimaan ja miten valmis suosittelemaan.."*

## **1. tason konseptit ja valitut haastattelulainaukset**

### **Osuuskauppa tuottaa monenlaista taloudellista hyötyä**

*"Vaikka mä en oo käyttäny niitä palveluita, niin se on voinu tuottaa mulle sitä arvoa. Kunhan se vaan on kilpailukykyinen. Ku se Prisma on siellä 5 kilometrin päässä ja täs vieressä on Cittari, mut sen Cittarin hinnat pysyy matalana, koska se Prisma on siinä vieressä, niin "all is good", kunhan se Prisma vaan kasvattaa markkinaosuuttaan.."*

*"Mä tiedän sen, että näistä osuuskunnista on myös muuta hyötyä noille ihmisille.. mut tietenkin se on vaikee mitata sitä, että mikä hyöty ihmiselle on siitä että [kunnassa X] osuuskauppa on ainut kauppa, niinkun monessa muussa pienessä taajamassa tänä päivänä.. niin miten suuri hyöty sille ihmiselle on, että se pystyy elämään siellä missä se on tottunu elämään.. koska kaupan lähtö siitä lähiympäristöstä ja kauppamatkan muuttuminen vaikka.. 15 kilometristä 50 kilometriks – se yleensä tarkoittaa sitä, että sen ihmisen.. varsinkin vanhuksen pitää muuttaa pois sieltä.."*

### **Rahana maksettavat edut ovat jäävuoren huippu ja kertovat vähän osuuskaupan suoriutumisesta**

*"Mä oon lähteny siitä, että bonus on jäävuoren huippu.. se on näkyvä ostohyvitys, joka palautuu sulle kuukausittain tilille.. isompi asia asiakkaalle on se palvelun saatavuus ja saavutettavuus ja hinta.."*

*"Sit se toinen mikä meillä usein mitataan on bonus – et paljon me ollaan maksettu bonusta – no se riippuu ihan siitä paljon sä oot käyttäny rahaa. Sehän vaan kertoo siitä paljon me ollaan palautettu.."*

### **Jäsenten saama hyöty vaihtelee hyödyn paikka-/palvelusidonnaisen luonteen seurauksena**

*"Se hyöty mikä sulle tulee ja mikä mulle tulee voi olla ihan eri hyöty, mut se hyöty on toteutunut koska sitä palvelua on käytetty.."*

*"Meillähän on tosi paljon jäseniä, jotka asioivat vain siinä omassa ruokakaupassa mikä on siinä lähellä, satunnaisesti Prismassa"*

### **Yksittäisen jäsenen saaman hyödyn laskemiseen liittyvien ongelmien vuoksi jäsenhyöty lasketaan aggregaattitasolla**

*"Sun ei kannata lähtee laskemaan sitä, että paljon sä sait tässä kuussa hyötyä siitä, et sä oot osuuskaupan asiakas, koska me ei tiedetä (..) et jos sä oisit hakenu tarjoukset kilpailijalta (..) paljon sillä oli matkustamiskuluja.. pitääks sun omistaa auto et sä pääset Prismaan vai kannattaaks sun kävellä Citymarkettiin (..) täs on niin paljon muita tekijöitä (..) me ei pystytä millään lailla arvioimaan sitä hyötyfunktioita sille yksittäiselle jäsenelle, jollon se on pakko laskea aggregaattitasolla.."*

### **Markkinaosuus kertoo osuuskaupan tuottaman hyödyn määrään sijaan hyödyn olemassaolosta**

*"Jos myynti kasvaa merkittävästi niin tota silloinhan voidaan ajatella niin, että jäsenet on tyytyväisiä palveluun – että se on hieno homma, mut toisaalta me ei sit taas tiedetä, että onko ne vaan tyytyväisiä vaan siihen liiketoimintasuoritukseen mikä me pystytään perfoimoimaan.."*

*"[Markkinaosuus] Se ei mittaa sitä hyödyn määrää, mut se kertoo onko sitä hyötyä"*

**Asiakastyytyväisyyssmittareiden kautta osuuskauppa ei mittaa jäsenen tyytyväisyyttä osuuskauppaan kokonaisuutena**

*"Eri ketjut tekevät omia asiakastyytyväisyyssmittauksia (...) niistä ei niinkun saa.. sitä irti, että no mitä mieltä [osuuskauppa X:n] asiakas on tästä tai asiakasomistaja."*

**Matala sijoitetun pääoman tuotto kertoo joko hyödyn jakamisesta tai huonosta johtamisesta**

*"Sun pitää johtaa tosi kovaa ja hyvin ja silti päätyä matalaan pääomantuotto prosenttiin, koska sä oot jakanu sen hyödyn asiakkaalle"*

**Sijoitetun pääoman tuoton optimointi voi ohjata toimintaa väärään suuntaan**

*"Jos me ruvettais maksimoimaan tai optimoimaan meidän sijoitetun pääoman tuottoa, niin meillä jäis aika paljon niitä nimenomaan niitä... jäsentarpeen ja elinvoiman... tavallaan maksimoimiseen liittyviä mittareita tai tekemisiä varsinkin tekemättä."*

**Ryhmän sisäisen benchmark-tiedon vertailukelpoisuus jäsenhyödyn mittaamisen haasteena**

*"Benchmark-tietohan kätkee allensa monentyypisiä osuuskauppoja.."*

**Korkea markkinaosuus voidaan tulkita negatiivisessa valossa**

*"Markkinaosuus.. niin sitä me ei sillä tavalla.. sillä me ei mielellään retostella, koska se on semmonen aika negatiivissävytteinen juttu – siitä seuraa hyvin nopeesti se.. et ihmiset alkaa arvioida onko joku liian suuri vai ei. Meillehän periaatteessa se optimaalinen markkinaosuus on se, että.. kaikki jäsenet käy vaan.."*

**Avoimuus ja läpinäkyvyys ovat osuustoiminnan geeneissä**

*"Kyl se tietysti niinkun on voisko sanoa osuustoiminnan geeneissä jo se, että meidän pitäis pystyä olemaan vastuullinen, meidän pitää olla läpinäkyvä."*

*"No eihän meillä periaatteessa pitäis olla mitään semmosta mitä me ei voida kertoa."*

*"Että kyllä mun mielestä ennen kaikkea sen epäonnistumisen raportointi.. niin se ois tärkeetä käydä se dialogi, jotta sitten päätöksiä sen suhteen tehdään.. niin ois oikeeta."*

**Jäsenet ovat heikolla osuuskaupan suoriutumista koskevan tiedottamisen näkökulmasta**

*"Asiakasomistajathan on tavallaan sitten tämmösen meidän muun tiedottamisen varassa ja ehkä vähän siinäkin suhteessa valitettavan heikolla.."*

*"No ei me kyllä käytännössä hirvittävän paljon pystytä kertomaan, et kyl se on aika yleisellä tasolla olevaa tietoa"*

**Toiminnan läpinäkyvyyden vuoksi jäsenen on vaikea todentaa syntynyttä jäsenhyötyä**

*"Ja itse asiassa osuuskaupahan kun sillä ei ole julkista pörssiyhtiön painetta niin tyypillisesti on vähemmän transparentti, kun monet suuret yhtiöt, jotka haluavat olla vastuullisia sijoituskohteita. Eli on itse asiassa sille jäsenellekin aika hankala tietää.. et onks tää mulle? Syntykö tästä se yhtälö et onks tää semmonen että tää on mulle?"*

**Jäsenet eivät ole tietoisia kaikista osuuskaupan tekemistä arvoalinoista**

*"Mut sen optimaalisen hyödyn ymmärtämisen kannalta se transparenttius olis hirveen tärkeetä, et me oltais kerrottu et minkä näköisiä arvoalintoja me ollaan tehty matkan varrella, jotta asiakas pystyis ottaa niihin kantaa.."*

**1. tason konseptit ja valitut haastattelulainaukset**

**Osuuskauppa tekee monia arvoalintoja kohdentaessaan hyötyä jäsenille**

*"Paitsi et sun pitää tehdä vähän voittoa, mitä ne lyhyellä aikavälillä ei ehkä haluais, mut pitkällä aikavälillä ne haluaa sitäkin. Tästä seuraa sit se, että osuuskauppa pystyy tekemään helpommin tiettyjä arvoalintoja. Osuuskauppa voi päättää et jaanks mä tän hyödyn sulle euroina-hintoina, jaanks mä tän euron sulle parempana palveluna, suurempina henkilöstökuluina, jaanks mä sulle vaikka vähän korkeempina energiakuluina, mutta vihreenä energiana?"*

*"Ei oo todennäköistä, että näin isossa asiakasomistajamassassa niin ei oo semmosta.. yhtä tikkua mihin.. että kaikki haluais että jaetaan.. pistetään kaikki johonkin yhdelle riville, vaan ne vaan jakaantuu.. ja jollekin joku merkkää ja jollekin toinen.."*

*"Kysehän on vaan kanavavalinnasta ja pitäis löytää se jäsenen herkin paikka keskimäärin.. ja työntää sinne se raha.. vaikka me itte oltais sitä mieltä, että nehän on ihan hölmöjä kun ne tuota haluaa (..) ja nämähän on niiku tavallaan meidän päätöksiä, että me ollaan haluttu antaa se tuote-etuina näitten normaaleitten lisäksi.."*

#### **Hyödyn jakaminen rahana maksettavina etuina sekä tuote- ja palveluina**

*"Ja sitten kun me saadaan asiakkaat asiomaan ja käyttämään näitä palveluja.. niin me palkitaan siitä tällä meidän bonusjärjestelmällä taikka muilla hyödyillä.. me voidaan antaa välittömiä etuja tai.. me voidaan antaa maksuttomia palveluja tai muita hyötyjä.."*

#### **Hyödyn jakaminen osuuskaupan suurempina kuluina**

*"Me tingitään omasta katteesta jonkun verran siinä, mutta tota kun me katsotaan että meidän se perustehtävä.. tarjota edullinen ostoskori ja tukea sitä asiakasomistajan arjen hankinnoissa niin sitä me toteutetaan sillä, että me myydään edullisemmin kun kilpailija. Ja sitten se saatavuus on laajempi kun esimerkiksi Lidlillä. Ja saavutettavuus on hyvä, koska verkosto on tiheempi kun kenelläkään kilpailijalla.."*

*"Osuuskauppa voi päättää et jaanks mä tän hyödyn sulle euroina-hintoina, jaanks mä tän euron sulle parempana palveluna, suurempina henkilöstökuluina, jaanks mä sulle vaikka vähän korkeempina energiakuluina, mutta vihreenä energiana?"*

#### **Osuuskaupan tulee tuottaa ylijäämää vain osuuskaupan vastuiden verran**

*"Osuuskaupan tarvitsee tehdä tulosta – siis tuottaa ylijäämää vain sen verran mitä vastuiden hoitaminen vaatii ja kaikki muu pitäis jakaa niille omistajille.."*

#### **Ylijäämän käyttäminen osuuskaupan toiminnan kehittämiseen ja jäsenten palkitsemiseen**

*"Tuloksen täytyy riittää siihen, että pystytään kehittämään toimintaa ja pystytään jakamaan asiakasomistajille paitsi hyvien palvelujen kautta etua, niin myös jonkun verran myös taloudellista palautusta (..) Mutta tää tuottotaso yleensä on rakennettu sillä tavalla, että se turvaa aidosti sen palvelun kehittämisen.."*

*"Me ei oo maksettu nyt viime vuosina korkoa eikä ylijäämänpalautusta, koska on investoitu valtavia määriä.."*

*"Viime vuonna meillä oli huippuvuosi, tehtiin operatiivista tulosta yli [X] miljoonaa euroa, joka sinällään on tietysti vaatimaton tulos tän kokoselle yritykselle, ku [X€] on liikevaihto.. niin sehän ei oo kun [X] % liikevaihdosta. Niin se on tosi pieni, mut sitten tavallaan mihin me se [X€] joka jäi bonusten jälkeen.. sitä rahaa, niin mihinkä me se käytetään (..) niin eihän me pystyt investoimaan sellasia summia eli väistämättä tulee.. jollakin aikavälillä se tilanne, että.. parannettiin bonustaulukko tähän parhaaseen taulukkoon, ni väistämättä tulee se tilanne, et me joudutaan vielä pohtimaan niitä keinoja.."*

#### **Osuuskaupan investointien erilainen kannattavuuskriteeri**

*"Kun meidän sääntömääräinen tehtävä on tarjota palveluja omistajille.. niin me ei sitten kiinteistöistä.. lasketa sitä sijoitetun pääoman tuottoa, vaan meille riittää se, että me kannattavasti pystytään tarjoamaan palveluja.."*

*"Samalla tavalla sen osakeyhtiönkin täytyy käyttää joku siivu siihen uudistumiseen siitä.. se on iha sama meillä, mut sitten se, että pystytäänkö me tekemään pikkusen pienemmällä tuottotavoitteella.."*

#### **Osuuskauppa lahjoitusten jakajana**

*"Osuustoiminnallisuuden aate, niinkun ehkä se henkisesti näkyy just siinä että ku meillä ei ole pakko tehdä huipputulosta.. niin meillä on mahdollisuus olla mukana.. mutta totta kai pitää olla järki päässä, että eihän me voida maailmaa parantaa eikä me voida.. kaikkia varoja tän tyyppiin hankkeisiin, vaan meillä on varattu tietty summa ja sitten me vuosittain arvioidaan sitä, että mikä on hyvä hanke ja mikä ei"*

*"Minä sitten taas pikkusen vierastan sitä ajatusta, että osuustoiminnasta jaetaan jotakin lahjoitusta tai tämän tyyppistä sen takia kun se on osuustoimintaa.. mun mielestä pitäis rahat oikeesti ohjata tuonne omistajille.. ja tota sitten tämmönen lahjoittaminen on enemmänkin niiku maksu yhteistoiminnasta vaikkapa yliopiston kanssa.."*

### **Ylijäämän käyttäminen perustehtävän toteuttamisen turvaamiseen**

*"Mein yks toimiala on tavallaan varainhoitotoimiala.. kiinteistöliiketoiminta, jolla pyritään keräämään osuuskuntaan sellasta varallisuutta, joka on liiketoiminnasta riippumatonta, jollon sen perustehtävän toteutuminen pystytään varmistamaan myös silloin kun vaikka liiketoimintoja uhkaa joku kriisi.."*

### **Osuuskauppa vastuullisena maakunnallisena ja alueellisena toimijana**

*"Kaikki se hyvä mitä me saahan aikaan, niin se jää tänne [maakuntaan] ja hyödyttää [alueen] talouksia, jotka sitten hyödyttää yrittäjiä ja muita toimijoita.. paljon eri sidosryhmiä (..) jäsenhyödyt, investoinnit, palkat ja verot ja tosiaan ne paikalliset hankinnat ja se on ollu viime vuosina [X] miljoonan euron luokkaa per vuosi."*

*"Pyritään siihen, että me ostetaan niin paljon alueellisia ja paikallisia palveluita kun me pystytään.. meillä on tietysti tää hankintayhteistyö kaupparyhmän sisällä aika laajaa, et se vie tietysti osan valtakunnalliselle toimijoille, mut et siitä huolimatta käytetään paikallisia toimijoita. Sama rakentamisessa ja kaikissa uudishankkeissa ja korjaushankkeissa käytetään omalta alueelta löytyvää kapasiteettia."*

### **Osuuskauppa resurssien allokoina toimialueella**

*"Et jos sulla on yks alue missä on väestötappioo ja yks jossa on väestökasvua, niin miten sitten se osuuskauppa priorisoi näitä."*

*"Meil on [kaupunki X] semmonen, joka maakunnan mielikuvissa imee kaiken elinvoiman muualta maakunnasta ja ihmiset muuttaa tänne ja kaikki palvelut keskittyy tänne. Me pyritään siihen, et me tehdään koko ajan tasapainosesti koko alueelle eli se koko maakunnallisuus kuuluu meidän missioon (..) takavuosina se korostu jopa niin, että kun tehtiin [kaupunki X:ään] investointi, niin me tiedettiin et seuraavana vuonna me tehdään [kaupunki Y:hyn] tai [kaupunki Z:aan] – eli vuorovuosin tai jopa samana vuonna.. mut just et isoja investointeja pyrittiin nimenomaan rytmittämään niin, että eri puolilla maakuntaa näyttäis.. että se oli ihan.. nyt ehkä se on muutamana vuonna vähän unohtunu, kun tää kaupan murros on keskittynyt tänne [X:n] kaupunkiin."*

### **Osuuskaupat kohtaavat erilaisia haasteita toteuttaessaan alueellista rooliaan**

*"Tunnistetaan et meillä on haaste.. pitää meidän palveluverkosto siinä kunnossa, että me pystytään pitää markkinaosuudet ja pystytään palvelemaan näitä asiakkaita, jotka tänne tulee."*

*"Toimintaympäristöön liittyy sekin, että et millasella toimialueella me ollaan. Benchmark-tietohan kätkee allensa monentyyppisiä osuuskauppoja.. täytyy tunnistaa se, että ollaanko me alueella, joka kasvaa.. sen elinvoima lisääntyy.. väki lisääntyy.. ollaanko me sellasella alueella mikä ei kasva.. stabiilissa kehitysvaiheessa.. vai ollaanko me peräti supistuvassa markkinassa? Missä väki vähenee ja muuttaa pois.. et ne on isoja asioita.."*

### **Osuuskauppa kilpailutilanteen ylläpitäjänä**

*"[Osuuskaupattomassa Suomessa] Kesko ja Tesco. Ja nehan nostais hintoja.. kymmenen pinnaa. Et sit vois sanoa, noh täs on niinkun lähtökohtasesti kymmenen prosenttia sun ruokaostoksista on niinkun hyötyä ilman että sä oot asioinu yhtään kertaa – jopa siis Keskon asiakkaat hyötyy. Sun ei tarttee olla edes asiakasomistaja. Se et me ollaan olemassa."*

### **Alhaisina hintoina annettava hyöty karkaa myös ei-jäsenille (halpuuttaminen)**

*"Että jos mietit tota halpuuttamista.. niin.. henkilökohtanen tuska taas on ollu alusta asti siitä, että.. kun se menee myös ei-jäsenille.. mä niin aina.. mä on niin fiksoitunu siihen meidän sääntöjen määräykseen, että mitä meidän pitäis tuottaa.."*

*"Ois helpompi viestiä vaikka sitä yhtä ylijäämänpalautusriviä tai vaikka tota pelkkää bonusriviä, että pistetään kaikki.. nostetaan bonusprosentti maksimiin ja unohetaan nämä muut. Tai jonkun mielestä pitäis kaikki laittaa tuonne ensimmäiselle riville.. tonne hintaan ja kortit nevadaan, että ei käytetä tämmösiä apuvälineitä tässä.. mut sit se hyöty.. karkais kaikille ei vaan niille jäsenille."*

### **Osuuskaupan strategiat eivät eroa muiden yritysten strategioista**

*"Meidän mielestä ryhmän strategiat tällä hetkellä on kuin minkä tahansa muun liikeyrityksen strategioita"*

### **Karkaavan hyödyn rajoittaminen**

*"Me ei oo myönnetty näitä liittymisetuja.. näille.. multiliittyjille, jotka on jo toisen osuuskaupan jäseniä, mut siitä huolimatta niitä tulee sen.. osuuspääoman koron takia."*

### **Tappiolliset yksiköt tai liiketoiminnot tuottavat taloudellista jäsenhaittaa**

*"Siis meilläkin on varmasti sellasia liiketoimintoja, jotka tuottaa asiakkaalle asiakashaittaa.. niitten kannattaisi asioida muualla.."*

### **Tappiollisilla yksiköillä voidaan saada tartuntapintaa paikalliseen väestöön**

*"Tärkeetä on et me saadaan oikee kuva siitä, että onks se yksikkö kannattava ja jos se ei oo kannattava.. niin tuoko se välillistä arvoa sitten koko verkostolle.. et onks sen yksikön olemassaolo tärkee sen takia että se tuo hyvää syöttöliikennettä esimerkiks Prismaan (..) ja me saadaan sillä tappiollisia yksiköitä.. tavallaan tartuntapinta siihen paikalliseen väestöön."*

### **Osuuskaupan liiketoimintastrategiaan ja -portfolioon liittyvät päätökset taloudellisen jäsenhaitan lähteenä**

*"[Liiketoiminta X] Nyt näyttää vähän siltä, että.. tota me ei pysytä kehityksen vauhdissa. Et pitäiskö meidän vaan hyväksyä se tilanne vai taistellaanko me sitä vastaan (..) Et riittääkö meille se, että meil on hyvä verkosto (..) suuri joukko kumppaneita (..) se on todennäköinen vaihtoehto, et entistä suuremmin me tehdään laajemmassa yhteistyöverkostossa jatkossa."*

*"Pitäisikö siinä mun ruokakaupan kuitissa lukee, että sä oisit saanu tän sun satasen ostokassin 98 eurolla, mut me päätettiin sun puolesta, et me pyöritetään tätä Sokosta liian pienellä tuotolla."*

### **Osuuskaupan muut arvoalinnat taloudellisen jäsenhaitan lähteenä**

*"Mut sit taas tää alueellinen toimintamalli johtaa siihen.. et mein pitää kuitenkin olla alueelliset toimet tietyssä mittakaavassa.. et sitä niinkun [kustannustehokkuus] optimitalannetta välttämättä voida sitten saavuttaakaan tällä rakenteella.. että se on tän aluerakenteen.. olemassaoloehtokin että.. toimitaan useassa yksikössä.."*

*"Ei sil oo merkitystä sille jäsenhyödyille, jos yrittää olla ihan brutaalialylyttinen, se että montako ihmistä osuuskaupassa on töissä ei vaikuta millään lailla siihen, että saako se asiakas hyötyä vai ei."*