

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppatieteiden osasto

90661K Kauppatieteiden kandidaatin tutkielma

Johtaminen & Organisaatiot

Syksy / kevät 2005–2006

**Osuuskauppa verkostona - Mikä on verkostoitumisen merkitys
osuuskaupan liiketoiminnalle?
Case: S-ryhmän alueosuuskauppa**

Terhi Uski

Opiskelijanumero: 0236718

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet.....	1
1.2	Tutkielman konteksti.....	2
1.3	Aikaisemmat tutkimukset.....	3
1.4	Tutkimusmenetelmät ja rajaukset.....	6
2	OSUUSTOIMINTA JA VERKOSTOITUMINEN	7
2.1	Osuuskunnan hallinnointi	8
2.2	Hallituksen rooli resurssien tarjoajana	11
2.3	Verkoston toiminta ja rakenne	12
2.3.1	Verkoston analysointi	14
2.3.2	Valta, luottamus ja tiedon kulku verkostossa.....	15
2.3.3	Verkoston toimijoiden väliset suhteet	18
2.3.4	Resurssiperusteinen teoria.....	19
3	MENETELMÄT	21
4	VERKOSTOITUMINEN KOHDEOSUUSKAUPASSA.....	23
4.1	S-ryhmän historiaa	23
4.2	S-ryhmä nyt	24
4.3	Kohdeosuuskaupan verkosto	26
4.3.1	Verkoston määritelmä ja rajat.....	26
4.3.2	Verkoston toimijat.....	27
4.3.3	Verkostoitumisen syyt ja taustat	29
4.3.4	Osuuskaupan hallinnointi sekä johdon verkostoituminen	31
4.3.5	Luottamusjohdon ja sidosryhmien verkostoituminen	33
4.4	Verkoston toimijoiden väliset suhteet, linkit ja roolit.....	34
4.5	Vallan ja tietämyksen jakautuminen verkostossa	37
4.6	Verkoston kehittyminen tulevaisuudessa; verkostoitumisen uhkat ja mahdollisuudet	39
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	41
	LÄHTEET.....	46
	LIITTEET	51

1 JOHDANTO

Tutkielman tarkoituksena on nostaa esiin uusia näkökulmia osuustoiminnan menestystekijöistä sekä erityisesti siitä, mikä on verkostoitumisen merkitys osuustoiminnassa ja liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa. Tutkielma on osa Lappeenrannan Teknillisen Yliopiston monivuotista projektia, jonka tavoitteina ovat muun muassa osuustoiminnan nykyisten painopistealueiden vahvistaminen ja uusien tieteellisesti merkittävien ja osuustoimintayritysten kannalta mielenkiintoisten aihealueiden löytäminen ja ottaminen osaksi tutkimusta sekä opetusta. Osuustoiminnan liiketaloustieteellinen tutkimushanke tuottaa osuuskuntien menestymisen kannalta oleellista uutta tietoa ja ymmärrystä osuustoimintayritysten strategiatyön tueksi. (Osuustoimintayritysten menestystekijät ja niiden johtaminen, 18.1.2006).

Osuustoiminnan menestystekijöiden tutkiminen on tärkeää, koska tutkittava kohdeorganisaatio on tällä hetkellä Suomen menestynein osuustoimintayritys. Lisäksi verkostoitumisen merkitystä osuustoiminnassa ei ole aikaisemmin juurikaan tutkittu, vaikka esimerkiksi Neillimon (2005, 5) mukaan S-ryhmän liiketoiminta perustuu verkostomuotoiseen liiketoimintamalliin. Työssä esiintyviä keskeisiä käsitteitä ovat muun muassa verkosto (Möller, Rajala & Svahn, 2004), verkosto-organisaatio (Achrol, 1997), yrityksen hallinnointi (Lashgari, 2004) sekä osuuskunta (Pöyhönen, 2002).

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Työn tavoitteena on kuvata, miten kohdeosuuskaupan johto ja sidosryhmät ovat verkostoituneet ja ymmärtää, mikä on verkostoitumisen merkitys kyseisen osuuskaupan liiketoiminnalle. Tutkimuksen tavoitteet voidaan ilmaista tarkemmin seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

- 1. Miten osuuskauppa ja sen johto on verkottunut?*
- 2. Keitä ovat verkoston keskeiset toimijat, tiedon ja resurssien tarjoajat ja kuinka verkosto toimii haastateltavien mukaan?*
- 3. Minkälaiset ovat verkoston eri toimijoiden väliset suhteet, linkit ja roolit verkostossa sekä miten valta ja informaatio ovat jakautuneet?*
- 4. Mikä on verkostoitumisen merkitys osuuskaupan liiketoiminnan kannalta?*

Edellä mainittujen teemojen pohjalta olen muodostanut tutkielman teoreettisen viitekehyksen, joka pohjautuu näiden teemojen aikaisimpiin tutkimuksiin. Tutkielman menetelmävalinta (laadullinen tapaustutkimus) perustuu tutkimuskysymyksiin sekä tutkielman tavoitteisiin.

1.2 Tutkielman konteksti

Tutkimuskontekstina on yksi S-ryhmän alueosuuskaupoista, josta haastattelen kohdeosuuskaupan toimitusjohtajaa sekä hallintoneuvoston puheenjohtajaa. Näiden kahden teemahaastattelun pohjalta pyrin vastaamaan aiemmin mainittuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskohde on ollut merkittävä taloudellinen ja yhteiskunnallinen vaikuttaja 1900-luvun aikana Suomessa. Muun muassa Neilimon (2005, 5) mukaan Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan, SOK:n, muodostama yritysryhmä on jo 100 vuoden ajan ollut merkittävä toimija suomalaisessa yhteiskunnassa ja talouselämässä. Myös Skurnikin (2002, 117–120) mukaan S-ryhmä on yksi Suomen menestyneimmistä osuustoimintayrityksistä. Jo tämän seikan vuoksi osuustoiminnan ja sen menestystekijöiden tutkiminen on erittäin tärkeää.

Verkostoitumisen tutkiminen on tärkeää S-ryhmälle, koska sen koko liiketoiminta perustuu verkostomuotoiseen liiketoimintamalliin. Hänen mukaansa S-ryhmän verkostoituneen yhteistoimintamallin avulla on saavutettu monia strategisia ja toiminnallisia etuja. Näitä ovat hänen

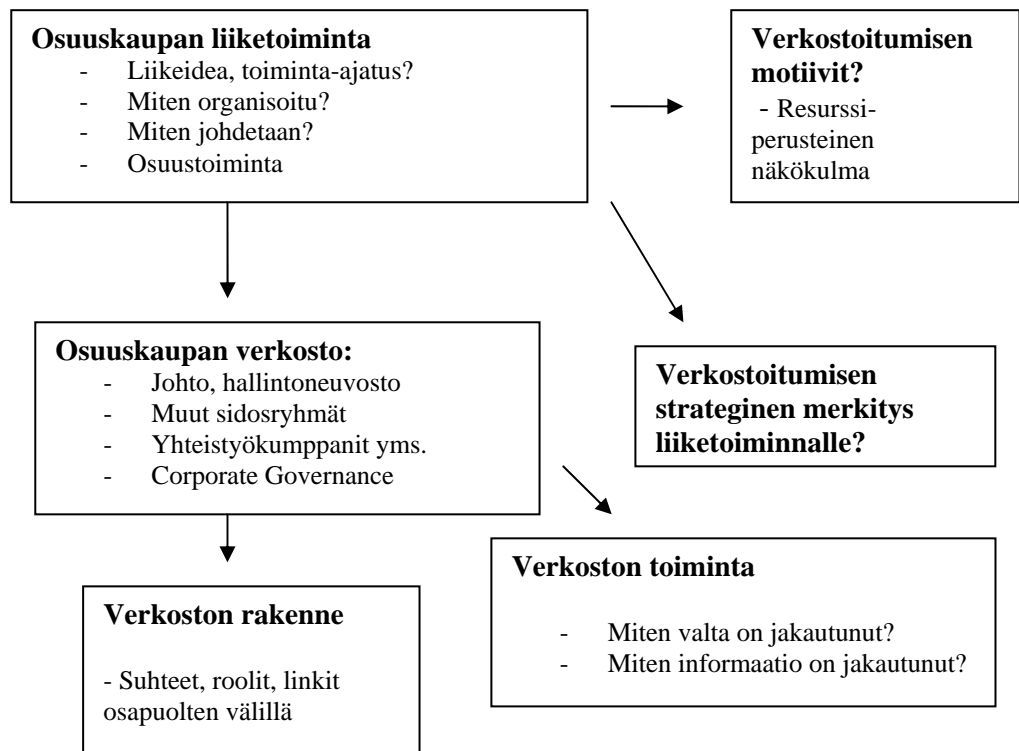
mukaansa muun muassa alueellisuus, keskittämällä aikaansaatu tehokkuus sekä asiakasomistajien tarpeista lähtevä liiketoiminta. S-ryhmä on myös hänen mukaansa yksi Suomen suurimmista strategisista yritysverkostoista, joka koostuu erilaisista osasista. (Neilimo, 2005, 5)

1.3 Aikaisemmat tutkimukset

Työn keskeisiä käsitteitä ovat verkosto (Möller, 2004), verkosto-organisaatio (Achrol, 1997), osuuskunta (Pöyhönen, 2002) sekä yrityksen hallinnointi (Lashgari, 2004). Möllerin et al. (2004, 10) mukaan ”verkosto on yritysten ja muiden organisaatioiden välisten suhteiden muodostama, toimialat ylittävä verkostokudos, joka on periaatteessa rajaton”. Achrol (1997, 4) puolestaan määrittelee verkosto-organisaation seuraavasti: ”Verkosto-organisaatiolle on ominaista, että sitä kuvaa verkosto, jossa osapuolien välillä on erilaisia siteitä ja vaihdantasuhteita, jotka ovat luonteeltaan vastavuoroisia, syviä, ja monimutkaisia. Lisäksi verkosto-organisaation jäsenillä on oma arvojärjestelmänsä, joka määrittää jäsenten roolit ja vastuut verkostossa.”

Yrityksen hallinnoinnilla tarkoitetaan Lashgarin (2004, 46) mukaan yrityksen eri osuudenomistajien suhteiden hallitsemista ja johtamista. Pöyhönen (2002, 278) määrittää osuuskunnan seuraavasti: ”Osuuskunnan toiminnan tarkoituksena on jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita taikka palveluita, jotka osuuskunta järjestää tytäryhteisönsä avulla tai muulla tavalla”.

Tutkielman teoreettinen viitekehys lähtee tutkielman pääkysymyksestä; Miten osuuskaupan johto ja sidosryhmät ovat verkostoituneet ja mikä on verkostoitumisen merkitys kyseisen osuuskaupan liiketoiminnalle? Alla olevassa kuvassa nuolet havainnollistavat eri asioiden välistä suhdetta toisiinsa. Lähtökohtana on osuuskaupan liiketoiminta, joka ohjaa sitä, miten osuuskauppa on verkostoitunut.



Kuva 1. Teorettinen viitekehys

Yllä oleva kuva perustuu tutkielmani tutkimuskysymyksiin ja sen tarkoituksena on havainnollistaa, miten aikaisemmin mainitut tutkimuskysymykset liittyvät toisiinsa. Teorettinen viitekehys kuvaa myös niitä aiheita ja teorioita, joita käsittelem tutkimuksessani.

Osuustoimintaa on tutkittu vielä melko vähän Suomessa, vaikka Skurnikin & Vihriälän (1999, 376) mukaan yli 60 % suomalaisista on vähintään yhden osuuskaupan jäsen. Sen sijaan sosiologiassa ja yhteiskuntatieteissä osuustoimintaa on tutkittu jonkun verran. Sosiologiassa osuustoimintaa on tutkinut muun muassa Mooney (2004). Liiketaloustieteessä osuustoimintaa ja siihen liittyviä strategioita ja kilpailukyvyn lähteitä ovat tutkineet muun muassa Normark (1996) sekä Peterson & Anderson (1996). Osuustoimintaa on tutkittu erityisesti Pohjoismaissa ja maataloustieteissä; muun muassa Nilsson (2001) on tutkinut osuustoimintayritysten organisationaalaisia periaatteita.

Viime vuosina on tutkittu paljon yrityksen hallinnointiin liittyviä mekanismeja osuustoiminnallisissa yrityksissä. Yrityksen hallinnointi käsittää ne mekanismit, jotka ovat sisäisiä tai ulkoisia yritykselle. Analysoinnin kohteena on ollut erityisesti osuuskunnan hallinnon rakenne ja se, miten muut liiketoimintamuodot eroavat osuustoiminnasta. Globalisoituminen, kilpailun ja tekniikan kiristyminen ovat aiheuttaneet sen, että osuustoimintayritykset ovat joutuneet kysymään: Miten paikalliset osuustoimintayritykset pärjäävät globalisoituvien kilpailupaineiden alaisena? (Skurnik & Vihriälä, 1999, 376)

Agenttiteoria on ollut viime vuosikymmeninä vallitseva teoria yrityshallinnointiin liittyvissä tieteellisissä julkaisuissa. Daily, Dalton & Cannella (2003, 372) ovat kuitenkin sitä mieltä, että kyseinen teoria on liian yksinkertainen nykypäivän yritysmaailmassa. Tämä siksi, että agenttiteorian mukaan kaikissa yrityksissä on vain kaksi osapuolta; johtajat ja osakkeenomistajat. Agenttiteoria olettaa näiden osapuolten intressit selkeiksi ja johdonmukaisiksi, mikä ei välttämättä pidä paikkaansa kaikissa yrityksissä.

Ensimmäiset tieteelliset julkaisut verkostoitumisesta ilmestyivät 1970–1980-luvuilla. Muun muassa Thorelli (1986, 37–41) on tutkinut verkostoja strategisesta näkökulmasta katsottuna; hänen mukaansa verkostomuodot, asemat, linkit ja valta ovat keskeisessä asemassa verkoston analysoimisessa. Tichy, Tushman & Fombrun (1986, 507) ovat puolestaan tutkineet sosiaalisten verkostojen analysoimista organisaatioissa.

Vallan käyttö ja sen jakautuminen verkostossa ovat oleellisia kohdeosuuskaupan verkoston analysoimisessa. Keastin, Mandellin, Brownin & Woolcockin (2004, 2) mukaan verkoston rakenne eroaa muiden organisaatiomuotojen rakenteista. Heidän mukaansa erilainen verkoston rakenne tarkoittaa sitä, että valta ja auktoriteetti eivät toimi samalla tavalla kuin muissa organisaatioissa, koska usein varsinaista verkoston johtajaa ei ole. Tästä puolestaan seuraa se, että verkostoitumisessa suhteisiin perustuva epämuodollinen valta on tärkeämpää kuin varsinainen

muodollinen valta. Keast et al (2004, 3) ehdottavatkin, että uudenlaisia johtamis- ja leadershipmalleja verkoston johtamisissa tulisi kehittää.

Ibarra (1993, 471) on puolestaan tutkinut, miten jäsenten henkilökohtaiset ominaisuudet sekä muodollinen ja keskeinen asema vaikuttavat vallan käyttämiseen verkostossa. Keskeinen asema verkostossa nousi tutkimuksessa tärkeäksi selittäjäksi vallan harjoittamisessa. Hänen mukaansa organisaation ei-muodollinen rakenne on tärkeämpi selittäjä vallan harjoittamisessa kuin organisaation muodollinen rakenne.

1.4 Tutkimusmenetelmät ja rajaukset

Valitsin tutkimusmenetelmäksi laadullisen tapaustutkimuksen, sillä tarkoituksena on tutkia yhtä osuuskauppaa ja ymmärtää sen verkostoa, eikä tarkoituksena ole tilastollinen yleistettävyyden. Eskolan & Suorannan (2003, 18) mukaan ”laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein varsin pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti”. Aineiston tieteellisyyden kriteeri ei näin ollen olekaan määrä vaan laatu, käsitteellistämisen kattavuus.

Stake (1995, 3) jaottelee tapaustutkimukset vielä kolmeen tapaustutkimukseen; 1) luontaiseen tapaustutkimukseen, 2) välineelliseen tapaustutkimukseen sekä 3) kollektiiviseen tapaustutkimukseen. Tutkimukseni edustaa parhaiten luontaista tapaustutkimusta, koska sen avulla pyritään saamaan syvällisempää tietoa jostakin tietystä tapauksesta.

Rajasin työn käsittelemään verkostoitumista pelkästään osuustoiminnan ja strategisen merkityksen näkökulmasta katsottuna. Työ on alustavaa tutkimusta myöhemmälle Pro Gradu – työlle, jonka vuoksi haastattelin vain kahta merkittävää osuuskaupan toimijaa (toimitusjohtajaa ja hallintoneuvoston puheenjohtajaa). Lisäksi käsittelen vallan ja informaation jakautumista vain verkostoitumisen näkökulmasta katsottuna. Verkostoitumisen taustalla vaikuttavia syitä tarkastelen

resurssiperusteisesta näkökulmasta katsottuna (pois lukien muut verkostoitumisen syitä tutkivat teoriat).

2 OSUUSTOIMINTA JA VERKOSTOITUMINEN

Herrasen (2004, 15–16) mukaan kuluttajaosuustoiminta syntyi 1700-luvun jälkipuoliskolla eri puolilla Englantia. Ensimmäiset osuustoimintayritykset olivat lähinnä osuustoiminnallisia myllyjä tai leipomoja ja ensimmäiset osuustoiminnalliset vähittäiskaupat perustettiin 1810-luvulla. Osuuskaupat tarjosivat tuotteita aluksi vain jäsenilleen, eivätkä ulkopuolisille, niin kuin muut liikeyritykset. Lisäksi osuuskauppojen perustamiseksi tarvittavat pääomat kerättiin suurelta jäsenjoukolta pieninä yksittäisinä osuusmaksuina. Tässä osuuskaupat erosivat esimerkiksi osakeyhtiöstä, joiden pääoma muodostui yleensä pienen omistajajoukon sijoittamista suurista summista.

Osuuskaupat yleistyivät Euroopassa 1850-luvun loppupuolella ja ensimmäiset osuuskaupat syntyivät Suomessa 1800- ja 1900-lukujen vaiheissa. Tarpeet osuuskauppojen perustamiseen olivat suuret, sillä kauppapalveluita ei ollut tuohon aikaan etenkin maaseudulla riittävästi tarjolla ja tavaroiden sekä palveluiden hinnat olivat korkeat. Osuuskauppojen perustamiseen liittyi tarvelähtöisyyttä, aatteellisuutta ja idealismia sekä kansallistunnetta. (Herranen, 2004, 5)

Skurnikin (2002, 104) mukaan osuustoiminnan keskeisiin periaatteisiin kuuluvat, että sen jäseneksi voi liittyä kuka tahansa ja se antaa jäsenilleen etuja erilaisten palvelujen muodossa. Hänen mukaansa osuustoiminnan päämääränä on luoda markkinavoima, joka koostuu useista pienistä yrityksistä, jotka työskentelevät samojen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Lisäksi nämä yritykset päättävät demokraattisesti niistä keinoista ja menetelmistä, joita tarvitaan yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Osuusliiketoiminnan tarkoituksena on, että yhteisesti

omistetun ja operoidun yrityksen edut ja tuotot jakautuisivat mahdollisimman tasapuolisesti kaikille osapuolille.

Osuustoiminnan periaatteita edustavat seuraavat sosiaaliset arvot, jotka kansainvälinen osuustoimintaliittoutuma (International Cooperative Alliance) on määritellyt: (Skurnik, 2002, 105)

- Demokratia
- Tasa-arvo
- Oikeus
- Solidaarisuus, yhteishenki
- Rehellisyys
- Avoimuus
- Sosiaalinen vastuu
- Toisista välittäminen

Normarkin (1996, 429) mukaan osuustoimintayrityksiä tulisi analysoida verkosto-organisaatioina, jotka mahdollistavat markkinoiden heikompia osapuolia kehittämään liiketoimintaansa siten, että se palvelee sekä heidän omia intressejään, että myös laajemman, kansallisen yhteiskunnan tarpeita. Tämän seurauksena uusien osuustoimintayrityksien perustaminen ja kehittäminen riippuu pitkälti olemassa olevista paikallisista verkostoista. Näiden niin sanottujen sosiaalisten verkostojen hyödyntäminen on keskeisessä asemassa, kun perustetaan osuustoimintayrityksiä.

2.1 Osuuskunnan hallinnointi

Yrityksen hallinnointi liittyy tutkimukseni teemaan, sillä tarkoituksena on tutkia sitä, miten johto ja hallintoneuvosto ovat verkostoituneet. Cornforthin (2004) mukaan yrityksen hallinnointiin liittyvät seikat, kuten johtokunnan roolit, intressit sekä johdon koostumus eroavat toisistaan osuustoimintayrityksissä ja muissa yritysmuodoissa.

Osuustoimintayrityksen jäsenet vaikuttavat paljon hallituksen jäsenten mielipiteisiin, päätöksiin ja toimintoihin. Johtokunta on tietoinen omistaja-jäsentensä mielipiteistä ja näin ollen ajaa myös heidän etujaan tehdessään päätöksiä. Kansallisen osuustoimintayrityksen johtokunnan jäsenet edustavat yleensä tiettyä maantieteellistä aluetta. Tarkoituksena on, että tietyn alueen jäsenet edustavat mahdollisimman hyvin tiettyä paikallista vaalipiiriä. Useat osuustoimintayritykset myös edellyttävät, että johtokunnan jäsenet ovat osuustoimintayrityksen jäseniä (Hansman, 99, 396 -397)

Cornforth (2004) on kehittänyt teoreettisen viitekehyksen siitä, miten eri yrityshallintoon liittyviä teorioita voidaan hyödyntää ja integroida, jotta voitaisiin ymmärtää paremmin osuustoimintayritysten yrityshallintoa. Kehittämässään viitekehyksessä hän käyttää kuutta yrityshallintoon liittyvää teoriaa, jotka eroavat toisistaan muun muassa johtokunnan jäsenten ominaisuuksien, roolien ja intressien osalta. Seuraava taulukko havainnollistaa (tiivistettynä) eri teorioiden välisiä eroja: (Cornforth, 2004, 20)

Teoria	Teoria	Teoria
<u>Agenttiteoria:</u> - Omistajien ja johtajien intressit erilaisia - Omistajat toimivat johtokunnan jäseninä - Johtokunnan roolina johtajien kontrollointi	<u>Stewardship – teoria:</u> - Omistajilla ja johtajilla samat intressit - Asiantuntijuus perustuu johtokunnan jäsenyyteen - Johtokunnan roolina suorituksen parantaminen	<u>Demokraattinen näkökulma:</u> - Jäsenillä erilaiset intressit - Jäsenten edustajat johtokunnan jäseninä - Johtokunnan rooli poliittinen
<u>Osakkeenomistajuus -teoria:</u> -Osakkeenomistajilla erilaiset intressit -Johtokunnan jäseninä osakkeenomistajat -Johtokunnan roolina resurssien turvaaminen	<u>Resurssiriippuvuusteoria:</u> -Osakkeenomistajilla ja organisaatiolla eri intressit -Johtokunnan jäseninä keskeiset vaikuttajat osakkeenomistajien keskuudessa - Johtokunnan roolina resurssien turvaaminen	<u>Liikkeenjohdon asemaan perustuva teoria:</u> - Omistajilla erilaiset intressit - Johtokunnan jäseninä jäsenten/omistajien edustajat - Johtokunnan roolina lähinnä symbolinen päätösten ratifiointi

Kuva 2. Yrityshallintoiin liittyvien teorioiden vertailu

Edellä mainituista yrityksen hallintoon liittyvistä teorioista keskityn tässä tutkimuksessa resurssiriippuvuusteoriaan, sillä yhtenä tutkimuksen tavoitteena (ks. johdanto) on tunnistaa verkoston keskeiset tiedon ja **resurssien** tarjoajat. Juurin näiden resurssien tunnistaminen ja analysointi on keskeisenä asiana resurssiperusteisessa teoriassa.

Cornforthin (2004, 21–27) mukaan edellä mainitut teoriat ovat varsin ristiriitaisia keskenään, erityisesti osuustoimintayritysten hallinnoinnissa. Cornforth (2004, 21–27) nostaakin esiin tutkimuksessaan kolme dilemmaa, jotka tulisi huomioida osuustoimintayritysten yrityshallinnossa:

1. **Kuka hallitsee?** – Eri teorioilla on erilaiset käsitykset siitä, kenen tulisi hallita yritystä. Tulisiko jäsenet valita demokratian perusteella vai asiantuntijuuden perusteella? Cornforth ehdottaa dilemman ratkaisemiseksi ehdokaskandidaattien ”tason” nostamista kouluttamalla ehdokkaita sekä käyttämällä ulkopuolisia asiantuntijoita apuna.

2. **Mikä on johdon rooli?** – Ristiriitaiset roolit aiheuttavat sen, että johtokunnan jäsenet ymmärtävät tehtävänsä eri tavalla. Johtokunnan asenteet ja kokemukset ovat oleellisia johdon roolien selkiyttämisessä. Johtokunta voi myös päättää, että se keskittyy tilivuoden aikana tiettyihin johdon rooleihin enemmän kuin toisiin.

3. **Johtamisen eri suhteet/painoalueet** – Tukemisen ja kontrolloimisen väliset jännitteet. Tämä ongelma voidaan ratkaista mm. siten, että johto keskustelee ja neuvottelee rooleista ja vastuualueista ja tarkistaa säännöllisesti hallintoneuvoston suhdetta johtamiseen.

Carpenterin & Westphalin (2001, 639, 653) tutkimus osoittaa, että eri sosiaalisten verkostojen välisillä yhteyksillä ja niiden strategisilla konteksteilla on merkittävä vaikutus yritysten hallintoiin. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että esimerkiksi jollakin hallituksen jäsenellä on suora

yhteys tai side jonkin toisen hallituksen jäsenen ja näin ollen nämä osapuolet voivat saada tärkeää strategista tietoa, jota voivat sitten hyödyntää omassa toiminnassaan. Toisin sanoen, nämä yhteydet voivat auttaa johtoa strategisessa suunnittelussa.

Neilimon (2005, 73) mukaan osuustoiminnallisille yrityksille on ominaista vastuullisuusajattelu kuten sosiaalinen ja ympäristövastuu. Thomsen puolestaan ehdottaa (2005, 11–13), että yrityksen arvot muodostuvat yrityksen hallinnoinnin kolmen mekanismin avulla, jotka ovat: 1) suurimpien omistajien identiteetin, 2) johtokunnan koostumuksen ja identiteetin sekä 3) osakkeenomistajien identiteetin ja neuvotteluvoiman kautta. Hänen mukaansa yrityksen arvojen muodostumiseen vaikuttaa myös laillinen, institutionaalinen ja kulttuurillinen konteksti. Tämä johtuu hänen mukaansa siitä, että edellä mainitut asiat ovat erilaisia eri maissa. Lisäksi yrityksen arvot saattavat vaikuttaa yrityksen käyttäytymiseen ja osakkeenomistajarakenteeseen yrityksessä. Uudenlaiset yritysarvot saattavat puolestaan aiheuttaa muutoksia yrityksen hallinnointirakenteessa.

2.2 Hallituksen rooli resurssien tarjoajana

Yrityksen hallinnointiin liittyvillä teorioilla on erilaiset näkemykset siitä, mikä on hallituksen rooli yrityksessä. Hillman, Cannella & Paetzold (2000, 238) ehdottavat, että resurssiperusteisen näkökulman mukaan johtajien tehtävänä on vähentää yrityksen epävarmuutta ulkoisista tekijöistä. Tällä tarkoitetaan johtajien yhteyksiä yrityksen ulkopuolisiin tahoihin, joiden avulla yritys voi vähentää riippuvuutta ja epävarmuutta ulkoisesta toimintaympäristöstä. Heidän mukaansa johtajien toisena roolina on tuoda resursseja yritykseen. Näitä resursseja voivat olla muun muassa tietämys, ja taidot. Lisäksi johtajat ovat muita edullisemmassa asemassa päästä yhteyksiin pääasiakkaiden, hankkijoiden ja poliittisten päättäjien kanssa. Johtajien tehtävänä on myös päätösten laillistaminen.

Myös Daily et al. (2003, 371) korostavat johdon resurssirollia. Heidän mukaan ”hallinnoinnilla tarkoitetaan sitä resurssien hyödyntämisen ja konfliktien ratkaisun määritelmää, jonka johtokunta tai hallitus on päättänyt organisaatioiden jäsenten intressien turvaamiseksi”.

Hillmann & Dalziel (2003, 383) ovat puolestaan tutkineet, miten agenttiteoria sekä resurssi riippuvuusteoria näkevät hallituksen roolin organisaatiossa. Heidän mukaansa hallituksella voi olla *inhimillistä pääomaa tai suhteisiin liittyvää pääomaa*. Inhimillistä pääomaa ovat esimerkiksi kokemus, maine tai asiantuntijuus. Suhteisiin liittyvää pääomaa ovat hallituksen jäsenten yhteydet ja siteet toisiin yrityksiin verkostossa. Resurssi riippuvuusteoriat tutkivat miten nämä hallituksen pääomat vaikuttavat resurssien määrääytymiseen organisaatiossa. Hillmanin & Dalzierin (2003,383) mukaan hallituksen jäsenten henkinen tai suhteisiin liittyvä pääoma ja yrityksen suoriutuminen markkinoilla ovat riippuvaisia toisistaan.

Hillmanin & Dalzierin (2003, 385–386) mukaan hallituksen jäsenet voivat tuoda resursseja yritykseen neljällä tavalla; 1) konsultoimalla ja neuvomalla, 2) laillistamalla, 3) tarjoamalla kommunikointikanavia informaation välitykselle ulkopuolisten yritysten välillä sekä 4) heillä on suhteita ja siteitä oman organisaation ulkopuolelle. Resurssit puolestaan alentavat yrityksen transaktiokustannuksia, vähentävät yrityksen epävarmuutta ja parantavat yrityksen suoriutumista markkinoilla.

2.3 Verkoston toiminta ja rakenne

Osuustoimintayritykset perustuvat yleensä verkostomuotoiseen liiketoimintatapaan. Verkostoteoria painottaa erityisesti niin sanottujen läheisten linkkien tärkeyttä ostajan ja myyjän välillä. Nämä linkit voivat perustua teknologiaan, tietämykseen, taloudelliseen vaihdantaan tai sosiaalisiin suhteisiin. Linkit edistävät jatkuvuutta myyjän ja ostajan välillä.

Myös transaktiokustannukset vähenevät ja luottamus vahvistuu vähitellen osapuolten välillä (Ollila, 1989)

Normarkin (1996, 433) mukaan verkostonäkökulmasta katsottuna osuustoimintayrityksellä on kaksi selvää kilpailuetua verrattuna perinteiseen, sijoittaja-omistuspohjaiseen yritykseen:

1. Taloudelliset "linkit" asiakkaiden ja yritysjohton välillä ovat vahvemmat osuustoimintayrityksessä. Asiakkaat ja toimittajat ovat myös usein yrityksen omistajajäseniä. Tämä tarkoittaa, että jäsenet voivat vaikuttaa yritysjohton päätöksiin sekä asiakkaana että omistajana.
2. Osuustoimintayrityksellä on ainutlaatuisia ominaisuuksia, kun tarkastellaan sosiaalisia suhteita ostajan ja myyjän välillä.

Osuustoimintayrityksen arvot toimivat hyvänä perustana jäsenten väliselle yhteisymmärrykselle ja auttavat sosiaalista vuorovaikutusta; avoimuus, tasa-arvo, rehellisyys, itsenäisyys ja heikompien osapuolten etujen ajaminen edustavat näitä arvoja. (Normark, 1996, 433)

Gnyawali & Madhavan (2001) esittävät tutkimuksessaan, että yrityksen asema verkostossa ja verkoston yleiset ominaisuudet vaikuttavat varojen, informaation ja statuksen kulkuun ja voivat siksi luoda epäsymmetriaa resurssien jakautumisessa verkostossa. Tästä puolestaan seuraa, että toiset yritykset saavat verkostositeidensä avulla enemmän kilpailuetuja kuin toiset.

Verkostoitumisesta on keskusteltu varsin positiiviseen sävyyn alan kirjallisuudessa ja yleisenä käsityksenä on, että verkostoituminen on tärkeää yritystoiminnassa. Ferraron & Pfefferin & Suttonin (2005, 8-9) mukaan tämänkaltaisissa keskusteluissa on vaarana, että teorioista tulee niin sanotusti "itseään toteuttavia". Ennen verkostoitumista yritysten tulisi miettiä: *kannattaako verkostoituminen juuri meille?* Smithin (1995, 1) mukaan yritysten tulisi päättää seuraavista asioista verkostoitumisessaan?:

- Mitkä ovat johtajien strategiset aikomukset?
- Minkälaiset ovat yrityksen aikaisemmat kokemukset mahdollisten yhteistyökumppaneiden kanssa?
- Minkälaiset resurssit ovat yrityksen tavoitteena?
- Mihin käyttöön resurssit sijoitetaan?
- Mitkä ovat ne periaatteet, joita yritykset noudattavat yhteistyössään ja toiminnassaan?

Verkostomuoto on tarkoitettu ennen kaikkea joustavuutta ja sopeutumiskykyä vaativiin tehtäviin ja ympäristöihin. Verkosto-organisaatio ei sopeudu ylimmän johdon käskystä, vaan ongelmien, ihmisten ja resurssien vuorovaikutuksen ansiosta. Organisaation jäsenet muodostavat suhteita itsenäisesti strategian määrittämässä laajoissa rajoissa. Verkosto-organisaation luontainen kyky sopeuttaa itsensä uusien tehtävien, ainutlaatuisten ongelmien ja ympäristön muuttumisen mukaan antaa sille mahdollisuuden välttyä byrokratian kaltaisten ja muutokseen kykenemättömien organisaatiomuotojen ongelmilta. (Baker, 1992, 397–398)

2.3.1 Verkoston analysointi

Tichy, Tushman & Fombrun (1986, 508–509) ovat analysoineet yritysten sosiaalisia verkostoja. Heidän mukaansa sosiaalinen verkostonäkökulma näkee organisaatiot tietynlaisena järjestelmänä, joka muodostuu erilaisista objekteista, kuten ihmisistä, ryhmistä ja organisaatioista. Näiden objektien välillä vallitsee suoria tai epäsuoria suhteita. Verkosto-analyysi keskittyy heidän mukaansa verkoston rakenteen, suhteiden ja niiden syiden ja seurauksien tutkimiseen. Heidän mukaansa jokaisella verkostolla on kolme keskeistä ominaisuutta, jotka ovat; (Tichy et al. 1986, 508–509)

- **Transaktionaalinen sisältö:** Mitä verkoston jäsenet vaihtavat keskenään, kun ne ovat "linkitettyinä"? Näitä voivat olla esimerkiksi tavarat, palvelut ja sosiaaliset suhteet.
- **Linkkien luonne:** Ovatko tavoitteet ja odotukset selkeitä? Miten intensiivisiä, vastavuoroisia ja monimutkaisia linkit ovat?
- **Rakenteelliset ominaisuudet:** Minkälaiset ovat verkoston rakenteelliset ominaisuudet, kuten verkoston koko, taajuus, ryhmittäminen, avoimuus, stabiilius, saavutettavuus ja keskeisyys? Lisäksi verkoston eri toimijoilla voi olla erilaisia rooleja kuten tähti, silta, portinvartija ja erillään olevat toimijat.

Verkoston analysoimiseen liittyvissä tutkimuksissa on myös myöhemminä vuosikymmeninä hyödynnetty Tichyn, Tushmanin & Fombrunin (1986) teorioita. Muun muassa Awazu (2004, 63–64) on tutkinut verkoston eri toimijoiden välisiä rooleja. Hän luokittelee roolit neljään eri ryhmään, jotka ovat: 1) verkoston keskeiset toimijat, 2) "boundary spanners" , jotka yhdistävät paikallisen verkoston muihin verkostoihin, 3) portinvartijat, jotka kontrolloivat tietämystä, joka saapuu ja lähtee verkostosta sekä 4) sillat, jotka yhdistävät erilaisia ihmisiä verkostossa.

2.3.2 Valta, luottamus ja tiedon kulku verkostossa

Valta on yksi keskeisimmistä käsitteistä verkostanalyysissä. Thorellin (1986, 2) määritelmän mukaan valta verkostossa tarkoittaa kykyä vaikuttaa toisten verkoston toimijoiden päätöksiin. Käsitteet vaikuttaminen ja luottamus kuuluvat läheisesti vallan muodostumiseen. (Thorelli, 1986,2)

Nilssonin (2001, 343) mukaan sosiaaliset tekijät, kuten luottamus ovat erittäin tärkeitä osuustoimintayrityksissä. Hänen mukaansa osuustoimintayritysten jäsenten täytyy voida luottaa toisiinsa, jotta

liiketoiminta toimisi ja menestyisi kunnolla. Nilssonin (2001, 343) mukaan menestyvälle osuustoimintayritykselle on ominaista, että:

- Jäsenet omaavat yhteisen filosofian
- Jäsenet tuntevat kuuluvansa juuri tähän yhteisöön / ryhmään
- Yrityksessä vallitsee hyvä ryhmähenki
- Yrityksessä ratkaistaan ongelmat yhdessä, mikä puolestaan lisää solidaarisuutta

Droegen, Andersonin & Bowlerin (2003, 49) mukaan luottamus sisältää rationaalisia sekä kognitiivisia prosesseja ja luottamus voi syntyä kahdella tavalla, jotka ovat; 1) **heti syntyvä luottamus** (luottamus, joka on suhteen alussa heti olemassa) ja 2) **vähittäin kehittyvä luottamus**. Heti syntyvä luottamus voi perustua jonkin sosiaalisen ryhmän jäsenyyteen tai se voi perustua toisen henkilön muodolliseen asemaan (esim. potilas luottaa lääkäriinsä). Luottamus syntyy heti vuorovaikutussuhteen alussa ja se ei ole riippuvainen henkilöiden aikaisemmista kokemuksista. Tällainen luottamus syntyy heti: 1) henkilön täytyy säilyttää luottamus jotta säilyttäisi maineensa, 2) luottamuksen rikkomisesta seuraa sanktioita, jotka omalta osaltaan vähentävät opportunistista käyttäytymistä, 3) henkilön tietty rooli edellyttää korkeaa luottamusta ja 4) valinta perustuu siihen, onko muihin vastaavassa asemassa oleviin voitu luottaa aikaisemmin. Toisin sanoen, kontekstuaalinen ympäristö ja ns. institutionaalinen luottamus määräävät sen, syntyykö luottamus välittömästi vai ei. (Droege, Anderson & Bowler, 2003, 49).

Vähittäin muodostuva luottamus kehittyy asteittain ja se perustuu tietämykseen ja henkilöiden aikaisempiin vuorovaikutuksiin, joiden perusteella luottamus syntyy. Suhteen luonne on myös hyvin erilainen kuin muissa suhteissa, esimerkiksi muodolliseen asemaan perustuvissa suhteissa luottamus särkyä helpommin ja jo pienet luottamuksen rikkomukset aiheuttavat sen, ettei henkilöön enää luoteta. Sen sijaan vähittäin kehittyvässä luottamuksessa pienet luottamuksen rikkomukset ovat mahdollisia ilman, että luottamuksen perusta kokonaan tuhoutuisi.

Informaatio voi toimia vallan lähteenä. Droege et. al ehdottavat, että luottamus lisää tiedän määrää sekä tiedon tarkkuutta vastaanottajille. (Droege et al. 2003, 45–51)

Droege et al. (2003) ovat myös tutkineet luottamuksen merkitystä tiedon siirtämisessä organisaation sisällä. Heidän mukaansa verkoston osapuolten välinen luottamus lisää tiedon tarkkuutta ja määrää. Inkpen & Tsang (2005, 160) ovat puolestaan tutkineet sitä, miten informaatio liikkuu verkoston sisällä ja miten sosiaalisen pääoman dimensiot (rakenteellinen, kognitiivinen ja luottamusdimensiot) vaikuttavat tiedon kulkemiseen verkostossa. Heidän mukaansa yritysten tulisi hallita ja rakentaa sosiaalista pääomaa proaktiivisesti verkostossa, jotta tietämys voisi kulkea tehokkaasti verkostossa. Tsai (2001, 996) on myös tutkinut tiedon kulkua verkostossa ja hänen mukaansa yrityksen keskeinen asema verkostossa luo puitteet paremmalle tietämyksen jakamiselle.

Ibarran (1993, 474–476) mukaan vallan lähteitä voi olla kolme, jotka ovat; 1) henkilökohtaiset vallan lähteet, 2) muodollis-rakenteelliset vallan lähteet sekä 3) verkoston keskeisyys vallan lähteenä. Henkilökohtainen vallan lähde perustuu yleensä johonkin asiantuntijuuteen kuten kokemukseen, asiantuntijuuteen tai koulutukseen. Muodollis-rakenteellinen valta voidaan käsittää myös ns. hierarkkisenä valtana, joka perustuu muodolliseen päätösvalttaan tai asiantuntijuuteen. Kolmas vallan lähde perustuu keskeiseen asemaan verkostossa. Kuten muodollisessa päätösvallassa tai auktoriteetissa, verkoston keskeisyys viittaa korkeaan asemaan statushierarkiassa. Keskeinen asema verkostossa nousi Ibarran (1993) tutkimuksessa tärkeäksi selittäjäksi vallan harjoittamisessa. Ibarran mukaan organisaation epämuodollinen rakenne on tärkeämpi selittäjä vallan harjoittamisessa kuin organisaation muodollinen rakenne. (Ibarra, 1993, 471, 476)

Astley & Sachdeva (1986,104) ovat analysoineet organisaatioiden sisäisiä vallan lähteitä; he ehdottavat, että organisaation sisäinen valta on hierarkkisen auktoriteetin, resurssien kontrolloimisen ja keskeisen verkosto-

aseman tuotosta. Heidän mukaansa resurssien kontrollointi vallan lähteenä tarkoittaa yrityksen kykyä kontrolloida resurssien tarjontaa muille yrityksille tai kilpailijoille. Tämän näkökulman mukaan organisaation resurssit ovat pohjimmiltaan lähtöisin sen toimintaympäristöstä

2.3.3 Verkoston toimijoiden väliset suhteet

Verkostoitumiseen liittyvät olennaisesti eri toimijoiden väliset suhteet ja se, miten nämä suhteet kietoutuvat toisiinsa. Brass, Butterfield & Skaggs (1998, 17–19) ovat tutkineet niin sanottuja sosiaalisia verkostoja, eri suhdetyyppejä ja näiden suhteiden rakenteita. Tällaisessa sosiaalisessa verkosto-analyysissä olennaista on, minkälaiset suhteet verkoston eri toimijoiden välillä vallitsevat ja minkälaiset ovat näiden suhteiden rakenteet. Brass et al (1998, 17–19) ehdottavat, että sosiaalisen verkoston toimijoiden väliset suhteet voidaan kategorisoida seuraavasti:

- Vahvat suhteet
- Heikot suhteet
- Monimuotoiset suhteet
- Epäsymmetriset emotionaaliset suhteet
- Statuksen merkitys suhteissa

Suhteen vahvuus viittaa muun muassa siihen, miten usein henkilöt ovat vuorovaikutuksessa keskenään sekä miten läheinen suhde on. Vahvassa suhteessa vallitsevat yhteistyö, luottamus, läheisyys ja empatia. Lisäksi henkilöt ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään sekä luottavat toisiinsa. Suhteiden monimuotoisuudella tarkoitetaan sitä, miten monta erityyppistä suhdetta kahden henkilön välillä on; esimerkiksi kahden henkilön välillä voi vallita samanaikaisesti ystävyysuhde, työsuhde tai vaikkapa naapuruussuhde. Epäsymmetrisillä suhteilla tarkoitetaan suhdetta, jossa luottamus ja emotionaalinen osallistuminen eivät ole molemminpuolisia. Statuksella puolestaan tarkoitetaan tietyn henkilön

suhteellista valtaa toisiin henkilöihin. Epäsymmetrinen vallan jakautuminen suhteissa lisää epäeettisen kohtelun riskiä. (Brass et al, 1998, 17–19)

2.3.4 Resurssiperusteinen teoria

Tarkastelen verkostoitumisen taustalla vaikuttavia syitä resurssiperusteisesta näkökulmasta katsottuna, koska yhtenä tutkimuskysymyksenä oli tunnistaa keskeiset tiedon ja resurssien tarjoajat verkostossa. Yrityksen verkostoitumisen taustalla on aina jokin syy tai motiivi. Eri verkostoteoriat painottavat eri motiiveja. Vesalaisen (2002, 30) mukaan verkostoitumisen motiivit voidaan karkeasti jakaa kolmeen pääryhmään sen mukaan, minkä näkökulman kautta ilmiötä tarkastellaan: 1) strategiseen liikkeenjohdon, 2) sosiaalipsykologiseen ja 3) talousteoreettiseen tarkastelutapaan.

Blomqvistin (2002, 43) mukaan resurssiriippuvuusteoria näkee yritykset erilaisina resurssikimppuina, taitoina ja kyvykkyyksinä. Hänen mukaansa resurssiriippuvuusteoria kuuluu strategisen liikkeenjohdon teorioihin. Hänen mukaansa nämä yrityskohtaiset resurssit tulisi olla ainutlaatuisia ja ne toimivat yrityksen kilpailukyvyyn lähteenä. Myös Smith, Vasudevan & Tanniru (1996, 41) väittävät, että resurssiriippuvuusteoria esiintyy nykypäivän merkittävimpänä teoreettisena viitekehystenä strategisessa johtamisessa. Heidän mukaansa yrityksen strateginen resurssi on mikä tahansa resurssi, joka voi tarjota yritykselle kilpailuedun. Useasti yrityksen kilpailuetu muodostuu useista tärkeistä resursseista, joita Smith et al (1996,42) kutsuvat myös ”resurssikimpuiksi”. Smithin (1995, 10–12) mukaan nämä resurssit voivat olla fyysisiä voimavaroja, inhimillistä pääomaa tai organisaationaalista pääomaa. Resurssit ovat myös ainutlaatuisia, harvinaisia ja vaikeasti kopioitavissa.

Transaktiokustannusteorian mukaan yritykset verkostoituvat, koska yhteistyön avulla saavutetaan alhaisemmat kustannukset, joten lähtökohdانا on kustannusten minimointi. Resurssiriippuvuusteoria sen

sijaan painottaa yrityksen arvon maksimointia; resursseja yhdistämällä ja hyödyntämällä yritykset lisäävät arvoaan. Tästä seuraa, että yritykset pyrkivät löytämään optimaalisen resurssimäärän ja rajan yhteistyökumppaneiden kanssa, jotta heidän ainutlaatuiset resurssit huomattaisiin paremmin. (Das & Teng, 2000, 36)

Ensignin (2004, 125) mukaan organisaation sisäiset yksiköt voivat resurssien yhdistämisen avulla saavuttaa synenergiaetuja, kustannussäästöjä ja differentioituja. Näiden yksiköiden ja toimintojen välistä vuorovaikutusta ja tieto-taidon jakamista voidaan myös kutsua ”sisäiseksi resurssien jakamiseksi”. Ensign (2004,125, 127) on tutkinut, miten resursseja voidaan hyödyntää, miten resurssit ovat kumuloituneet ja miten ne voidaan yhdistää toisiinsa. Hänen mukaansa resurssiperusteisella näkökulmalla on suuri merkitys strategisessa suunnittelussa; se auttaa tunnistamaan potentiaaliset mahdollisuudet resurssien jakamiselle. Se auttaa muun muassa yritysjohtoa arvioimaan; 1) henkilöstön motivaatiota resurssien jakamiselle, 2) suuntaa resurssien jakamiselle, 3) tuottavuushyötyjä resurssien jakamisesta ja 4) resurssien jakamisen rajoitukset. Ensignin (2004) mukaan resurssit voivat olla aineellisia tai aineettomia.

Gnyawali & Madhavan (2001, 442) ovat laajentaneet resurssiperusteisen teorian tulkintoja seuraavilta osa-alueilta; heidän mukaansa niin sanottu structural embeddedness – lähestymistapa täydentää resurssiperusteista teoriaa siltä osin, että sen mukaan ns. verkostoon liittyvät resurssit ovat olennainen osa kilpailukyvyn resursseja. Uzzi & Kellog (1997, 123) ehdottavat, että embeddedness – lähestymistavan mukaan taloudellista käyttäytymistä ei voida selittää henkilöiden yksittäisillä motiiveilla pelkästään, vaan taloudelliseen käyttäytymiseen vaikuttavat verkoston toimijoiden väliset suhteet. Heidän mukaansa embeddedness viittaa ryhmän sisäiseen vaihdantaan sekä sen sosiaalisiin rakenteisiin. Uzzin & Kellogin (1997, 124) mukaan structural embeddedness – lähestymistapa olettaa, että organisaatiot ovat erilaisten verkostojen ympäröimiä ja nämä verkostot puolestaan vaikuttavat yksittäisten yritysten suoriutumiseen

markkinoilla. Structural embeddedness – lähestymistapaa voidaan käyttää myös kun tutkitaan osuustoimintayritysten menestystekijöitä. Tämä siksi, että osuustoimintayritykset ovat yleensä verkostomuotoisia ja tekevät yhteistyötä monen eri paikallisen toimijan kanssa.

3 MENETELMÄT

Verkostoitumiseen liittyvissä tutkimuksissa on käytetty muun muassa sosiologian, antropologian sekä rooliteorian menetelmiä (Tichy, Tushman & Fombrun, 1979). Esimerkiksi sosiologiassa on tutkittu verkostoitumista sosiometrian menetelmillä. Osuustoimintaa on puolestaan tutkittu laadullisilla menetelmillä. Muun muassa Tuominen (2005) on käyttänyt tapaustutkimusta menetelmänä Pro Gradu – työssään, aiheena ”Alueellisuus ja paikallisuus osuustoimintayrityksissä, case S-ryhmä ja O-ryhmä.”

Tutkimukseni edustaa luontaista tapaustutkimusta, jonka avulla pyritään saamaan syvällisempää tietoa jostakin tietyistä tapauksesta. Tapaus on siis itsessään merkityksellinen. Lisäksi tarkoitukseni on kuvata ja ymmärtää juuri tietyn osuuskaupan verkoston rakennetta, eikä tavoitteena ole kuvata ja ymmärtää verkostoitumista yleisesti, kuten esimerkiksi välineellisessä tapaustutkimuksessa. Staken (1995, 3) mukaan tapaustutkimukset voidaan jaotella kolmeen eri ryhmään, jotka ovat: 1) luontainen tapaustutkimus, 2) välineellinen tapaustutkimus ja 3) kollektiivinen tapaustutkimus.

Valitsemani menetelmä (luontainen tapaustutkimus) on perusteltu, koska tutkimuksen tavoitteet, ominaispiirteet yms. seikat täyttävät Staken määrittelemät tapaustutkimuksen ominaispiirteet: (1995, 1-41):

- ✓ Tutkimani kohde on annettu toimeksiantona yliopistolta
- ✓ Tapaukseni on ainutlaatuinen ja tutkittava ilmiö monimutkainen
- ✓ Tutkielman tavoitteena on *ymmärtää*, ei selittää

- ✓ Tutkimukseni ei voi olla arvovapaa, vaan subjektiiviset kokemukset vaikuttavat tutkimusprosessissa
- ✓ Tarkoitukseni ei ole yleistää tutkimustuloksia

Larssonin (1993, 1516) mukaan tapaustutkimuksen käyttäminen on perusteltua silloin, kun analysoinnin kohteena on organisaatio, jota tutkitaan varsin laajasti. Myös tässä kohdassa tapaustutkimuksen kriteerit täyttyvät, sillä tapauksena on osuuskauppa (organisaatio) ja sen verkostoitumista tutkitaan varsin laajasti.

Aineistonhankintatavaksi valitsin avoimet haastattelut. Haastattelin kohdeosuuskaupan toimitusjohtajaa sekä kyseisen osuuskaupan hallintoneuvoston puheenjohtajaa. Valitsin edellä mainitut haastateltavat, koska he ovat omassa organisaatiossaan keskeisiä henkilöitä, jotka ovat tekemisissä useimpien toimijoiden kanssa ja ovat vastuussa kyseisen osuuskaupan johtamisesta. Haastattelut kestivät keskimäärin 45 minuuttia / haastattelu. Analysoin aineistot siten, että ensin litteroin haastattelut, jonka jälkeen jaoin aiheet teemoihin, jotka tässä tapauksessa olivat tutkimuskysymyksiä. Vastauksissa korostuu niin sanottu faktanäkökulma, mikä tarkoittaa Koskisen, Alasuutarin & Peltosen (2005, 71, 63) mukaan sitä, että tekstejä tarkastellaan sen kannalta, mitä puhujat tai kirjoittajat niissä kertovat puheensa kohteena olevasta asiasta. Heidän mukaansa faktanäkökulmassa vastaajien edellytetään tai ainakin toivotaan vastaavan kysymyksiin rehellisesti, vaikka tutkijat yleisesti ottaen suhtautuvat vastauksiin sitä kriittisemmin, mitä aremmasta asiasta on kyse.

Ferraron & Pfefferin & Suttonin (2005, 8-9) mukaan sosiaalitieteissä on vaarana, että teorioista tulee ns. "itseään toteuttavia". Teorioista voi tulla itseään toteuttavia institutionaalisen suunnittelun, sosiaalisten normien ja kielen avulla. Institutionaalaisella suunnittelulla tarkoitetaan tässä tapauksessa esimerkiksi sitä, että tietynlaiset palkitsemis- ja mittauskäytännöt sekä valintaprosessit tukevat tutkijoiden omia teorioita. Tästä puolestaan seuraa, että teorioista tulee tämän takia "itseään toteuttavia" ja luotettavuus kärsii. Sosiaaliset normit ohjaavat ihmisten

käyttäytymistä, mikä taas tarkoittaa, että ihmiset käyttäytyvät ja puhuvat niin, että teorit pitäisivät paikkaansa vaikka niin ei välttämättä ole. Kieli ja sosiaaliset luokittelut vaikuttavat siihen, minkälaisena näemme maailman, mikä omalta osaltaan saattaa johtaa siihen, että teorioista tulee ”itseään toteuttavia”.

Verkostoitumisesta on keskusteltu varsin positiiviseen sävyyn alan kirjallisuudessa ja mediassa. Tarkoituksena on kuitenkin pyrkiä minimoimaan sosiaalisten normien ja kielen vaikutusta tutkielman tuloksiin ja johtopäätöksiin. Verkostoitumista ja sen merkitystä osuuskaupan liiketoiminnalle pyritään analysoimaan pelkästään haastateltavien vastausten perusteella.

4 VERKOSTOITUMINEN KOHDEOSUUSKAUPASSA

4.1 S-ryhmän historiaa

Suomen Osuuskauppojen Keskusosuuskunta (SOK) perustettiin 1904, koska aloittelevat osuuskaupat tarvitsivat jonkin yhteisen elimen avustamaan liiketoiminnan suunnittelussa, osuuskaupan johtamisessa ja hallinnossa, tavaranhankinnassa ja osuuskauppa-aatteen edistämisessä. (Herranen, 2004, 24)

Neilimon (2005, 18) mukaan SOK:n ja osuuskauppojen toiminta-ajatuksena on ollut sen perustamisesta lähtien tuottaa yhdessä etuja ja palveluja jäsenille, joista käytetään myös nimitystä asiakasomistajat. Vaikka S-ryhmä on nykyään menestyvä osuustoimintayritys, ei sen historia ole ollut pelkkää menestystä ja yhteistoimintaa. Ensimmäinen kriisi oli vuonna 1916, jonka seurauksena osuustoimintaliike hajosi; osuustoimintaliikkeen hajoaminen johtui siitä, että perustehtävä jäsenten hyvinvoinnin edistäjänä unohtui ja

pääosaan nousi keskinäinen kiistely vallasta. Myös yhteiskunnan voimakas poliittinen kahtiajakautuminen oli yksi taustalla vaikuttaneista tekijöistä (Neilimo, 2005, 18)

1920–1940-luvuilla s-ryhmäläinen osuustoiminta nousi keskeiseksi vaikuttajaksi talouselämässä ja merkittäväksi tekijäksi koko yhteiskunnassa. Myös sotien jälkeiset vuodet olivat S-ryhmälle suhteellisen menestyksestä aikaa. Osuuskauppatoiminnan toinen kriisi kesti lähes 20 vuotta; 1960-luvun lopulta 1980-luvun puoliväliin. Tällä kertaa vastakkain olivat kaupunki ja maaseutu. Keskinäinen riitely vaikeutti liiketoiminnan kehittymistä ja perimmäisenä kriisin syynä olivat muun muassa toiminta-ajatuksen unohtaminen sekä edelläkävijyyden luovuttaminen kilpailijoille. Vuonna 1983 toteutettiin suuri saneeraus, jonka ansiosta S-ryhmän pitkään laskenut tuloskehitys saatiin nopeasti oikaistua. Vaikeiden vuosien jälkeen osuustoiminnan juoni löydettiin uudelleen 1990-luvun alussa. Tuolloin muistettiin taas keskittyä toiminta-ajatuksen toteuttamiseen. S-ryhmän menestys on tämän jälkeen, 90-luvulta lähtien ollut huimaa. (Neilimo, 2005, 19–26)

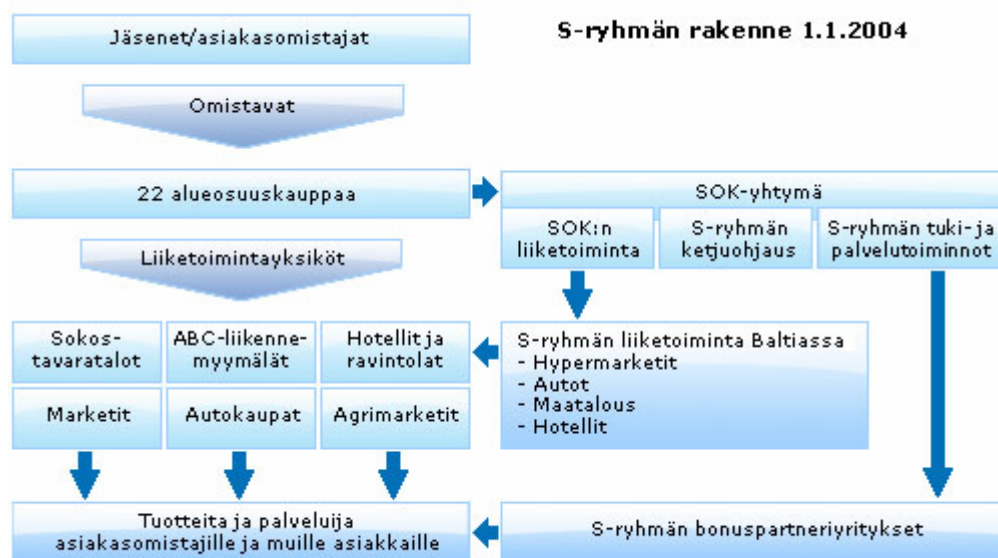
4.2 S-ryhmä nyt

Kohdeosuuskauppa kuuluu valtakunnalliseen S-ryhmään ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskuntaan (SOK), johon kuuluu useita tytäryhtiöitä. S-ryhmän perusajatus on säilynyt yhä samana eli tarkoituksena on tuottaa palveluja ja etuja sitoutuneille asiakasomistajilleen. Verkostomaisen liiketoimintamallin avulla S-ryhmä tarjoaa asiakasomistajille heidän tarpeistaan lähtevän, kattavan ja kilpailukykyisen palvelukokonaisuuden, joka kehittyy jatkuvasti. Etuja ja palveluita täydentävät S-ryhmän yhteistyökumppanit, joiden palveluja käyttämällä asiakasomistaja voi kartuttaa ostohyvitystään eli Bonusta. (S-kanava.net, 10.11.2005)

S-ryhmän toimialat ovat päivittäis- ja erikoistavarakauppa, liikennemyymälät, polttonestekauppa, hotelli- ja ravintolatoiminta,

autokauppa sekä maatalous- ja rautakauppa. Lisäksi S-ryhmään kuuluvat hankinnan ja logistiikan organisaatiot Inex ja Intrade Partners. S-ryhmään kuuluu 22 alueosuuskauppaa sekä 20 paikallisosuuskauppaa. Osuuskauppojen verkosto ulottuu koko maahan, ja niiden toiminnassa on vahva alueellinen painotus. Omilla alueillaan osuuskaupat toimivat palveluiden tuottajina ja hyvinvoinnin kehittäjinä. (S-kanava.net, 10.11.2005).

Osuuskauppojen omistama Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä ja tuottaa niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. SOK vastaa myös S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja eri ketjujen kehittämisestä. Seuraava kuva havainnollistaa nykyistä S-ryhmän rakennetta: (S-kanava.net, 10.11.2005)



Kuva 3. S-ryhmän rakenne

Neilimon (2005, 40) mukaan pääasiallinen työnjako on se, että alueosuuskaupat hoitavat asiakasomistajille suuntautuvaa käytännön liiketoimintaa ja SOK-yhtymä toimii kehittämis- ja ohjausorganisaationa koko S-ryhmälle. Hänen mukaansa alueosuuskaupat tuottavat

asiakasomistajilleen palveluita muun muassa päivittäis- ja tavarakaupassa ja samalla tuottavat asiakasomistajilleen monia ainutlaatuisia etuja (kuten bonusta) näiden palvelujen käyttämisestä.

4.3 Kohdeosuuskaupan verkosto

4.3.1 Verkoston määritelmä ja rajat

Haastateltavat määrittelevät verkoston käsitteenä eri tavalla; yhteistä kuitenkin on, että molempien mielestä verkostossa on useita toimijoita, jotka toimivat yhteistyössä keskenään. Kohdeosuuskaupan hallintoneuvoston puheenjohtajan määritelmä verkoston käsitteestä eroaa siltä osin alueosuuskaupan toimitusjohtajan näkemyksestä, että hänen verkoston määritelmässään korostuvat ihmisten, organisaatioiden ja yhteistyön merkitys, eivätkä niinkään vaihdantasuhteet, hyöty ja vapaaehtoisuus (kuten hallintoneuvosto puheenjohtaja määrittelee).

Viitaten johdannossa mainittuihin käsitteisiin, Achrol (1997, 4) määritteli verkosto-organisaation seuraavasti: ”Verkosto-organisaatiota kuvaavat erilaiset osapuolten väliset vaihdantalinkit, jotka ovat tiiviitä, monimutkaisia, vastavuoroisia ja verkosto-organisaation jäsenillä on yhteinen arvojärjestelmä, joka määrittää jäsenten roolit ja vastuut”.

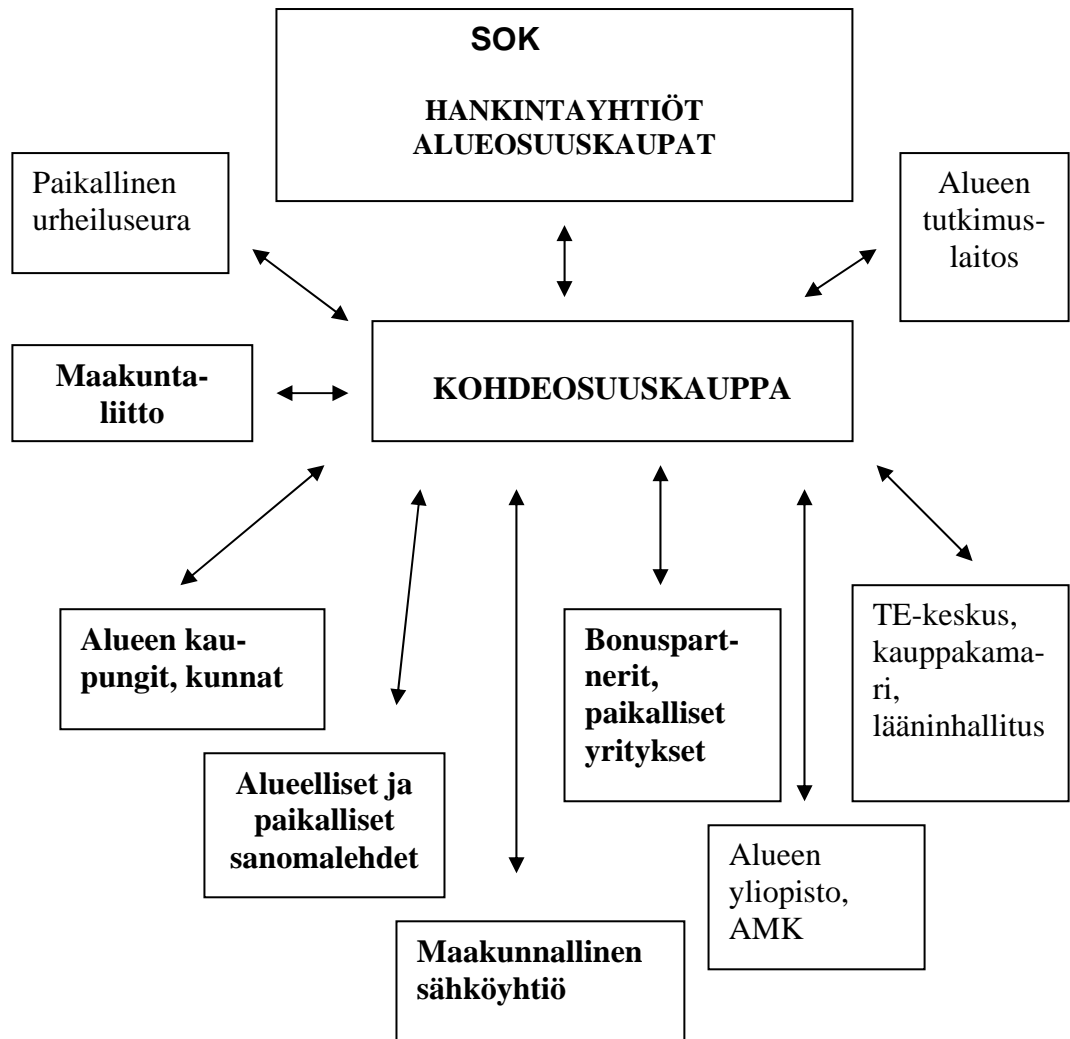
Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että osuuskaupan toimitusjohtaja ja hallintoneuvoston puheenjohtaja määrittelevät verkoston rajat eri tavalla; toimitusjohtaja näkee verkoston fyysiset, sosiaaliset ja taloudelliset tekijät verkoston rajoina, kun taas hallintoneuvoston puheenjohtajan mukaan toiminta-ajatus määrää pitkälti verkoston rajat. Achrolin (1997, 4) mukaan verkoston rajat määräytyvät puolestaan yhteisten arvojen ja pitkäkestoisten suhteiden kautta.

Hallintoneuvoston puheenjohtajan määritelmässä puolestaan korostuu niin sanottu strateginen näkemys; hänen mukaansa osuuskaupan toiminta-ajatus määrittää pitkälti verkoston rajat.

Yhteenvetona voidaan todeta, että haastateltavat näkevät verkoston ja sen rajat käsitteenä eri tavalla. Hallintoneuvoston puheenjohtajan mukaan osuuskaupan toiminta-ajatuksen toteuttaminen määrittää verkoston rajat, kun taas toimitusjohtajan mukaan maantieteelliset ja sosiaaliset tekijät sekä taloudellinen riippuvuus määrittävät pitkälti verkoston rajat.

4.3.2 Verkoston toimijat

Molempien haastateltavien mielestä SOK eli Suomen Osuuskuntien Keskusliitto muodostaa ydinverkoston. Molempien haastateltavien mielestä SOK:lla on ikään kuin oma sisäinen verkostonsa, johon kuuluvat 22 alueosuuskauppaa sekä hankintayhtiöt. Lisäksi SOK:n sisäisestä verkostosta on suhteita ja linkkejä moniin eri paikallisiin tahoihin. Osuustoiminnan ominaispiirteet, alueellisuus ja paikallisuus ilmenevät myös verkostoitumisessa siten, että verkostoon kuuluvat lähimmät kaupungit, kunnat, paikallinen sanomalehti, tutkimuslaitokset ja paikallinen kauppakamari. Alueosuuskaupan toimitusjohtaja luokitteli myös paikallisen ammattikorkeakoulun, yliopiston sekä urheiluseuran verkostoonsa. SOK:n hallintoneuvoston puheenjohtajan mukaan myös paikallinen TE-keskus kuuluu alueosuuskaupan verkostoon. Seuraava kuva havainnollistaa kohdeosuuskaupan verkostoa ja sen toimijoita. Tummennettuina on merkitty ne toimijat, jotka molempien haastateltavien mielestä kuuluvat verkostoon sekä vaalealla merkitty ne, jotka vain toisen haastateltavan mielestä kuuluvat verkostoon:



Kuva 4. Kohdeosuuskaupan verkosto

Edellä oleva kuva perustuu kahden haastateltavan subjektiiviseen tulkintaan siitä, minkälaisena he näkevät kohdeosuuskaupan verkoston. Kuvassa olevat nuolet havainnollistavat, että suhteet eri verkoston toimijoiden välillä ovat kaksisuuntaisia ja vuorovaikuttisia (kaksoisnuolet kuvassa). Osuuskaupan toimitusjohtajan mukaan ne verkoston toimijat, jotka toimivat keskeisissä tehtävissä, ovat tietoisia siitä, että kaikki kuuluvat osuuskaupan verkostoon. Toisaalta hänen mielestään monet sidosryhmän jäsenet ja omistaja-asiakkaat eivät ole tietoisia siitä, että he ovat mukana verkostoitumisessa. Hallintoneuvoston puheenjohtajan mukaan verkostoituminen tapahtuu pitkälti tiedostamatta.

Yhteenvetona kohdeosuuskaupan verkostoitumisesta ja siihen kuuluvista toimijoista voidaan sanoa, että molemmat haastateltavat määrittivät kohdeosuuskaupan verkoston ja siihen kuuluvat jäsenet hieman eri tavalla, joskin suurin osa verkostosta muodostuu toimijoista, jotka molempien haastateltavien mielestä kuuluvat verkostoon. Tähän saattaa vaikuttaa se, että haastateltavat määrittivät verkoston käsitteen eri tavalla. Verkoston käsitteellistäminen on yleensä subjektiivinen eli tekijästä riippuvainen; on mahdollista, että haastateltavat luokittelevat verkoston toimijoiksi ne osapuolet, joiden kanssa he itse ovat suorasti tai epäsuorasti tekemisissä.

4.3.3 Verkostoitumisen syyt ja taustat

Verkostoitumiseen liittyvät teorit painottavat eri motiiveja verkostoitumisessa. Esimerkiksi Dasin & Tengin (2000, 36) mukaan transaktiokustannusteoria painottaa kustannusten minimointia eli tällöin verkostoitumisen motiivina ovat alhaisemmat kustannukset. Heidän mukaansa resurssiriippuvuusteoria painottaa puolestaan yrityksen arvon maksimointia; resursseja yhdistämällä ja hyödyntämällä yritykset parantavat arvoaan kilpailumarkkinoilla.

Kohdeosuuskaupan toimitusjohtajan mukaan osuuskaupan verkostoitumisen syynä on ollut se, että yritys saa verkostoitumisen avulla voimakkaamman aseman ja vaikutusvaltaa. Esimerkiksi tavarantoimittajien kanssa neuvoteltaessa on parempi neuvotteluasema. Lisäksi verkostoitumisen avulla saavutetaan niin sanottu ”kriittinen massa” ja volyymietuja. Toimitusjohtajan mukaan yhteistyö mahdollistaa myös niin sanotun WIN/WIN- periaatteen toteutumisen.

Kohdeosuuskaupan toimitusjohtajan mukaan taloudellinen lisäarvo määrittää pitkälti sen, ketkä osapuolet kuuluvat verkostoon. Toimitusjohtajan mukaan verkostoituminen tuo alueosuuskaupalle alueidentiteettiä (asiakkailla on mielikuva paikallisesta toimijasta). SOK:n tasolla verkostoituminen puolestaan tuo taloudellista lisäarvoa ja ajanmukaisia, nykyaikaisia liiketoimintakonsepteja ja erilaisten konseptien kehitystä. Hallintoneuvoston puheenjohtajan mukaan verkostoitumisen taustalla on puolestaan vaikuttanut SOK:n toiminta-ajatuksen toteuttaminen. Tällä hän tarkoittaa sitä, että verkostoituminen lähtee asiakasomistajien tarpeista ja siitä, mitä palveluja osuuskaupan kannattaa itse tuottaa ja mitä palveluja ei kannata itse tuottaa. Mikäli osuuskauppa ei itse tuota joitain palveluita, voi se kuitenkin tehdä yhteistyötä eri yhteistyökumppaneiden kanssa, jotka sitten pystyvät tuottamaan näitä palveluita.

Hallintoneuvoston puheenjohtajan mukaan kustannustehokkuus on tärkein lisäarvo, jota verkostoituminen tuo osuuskaupalle. Kustannustehokkuus tarkoittaa tässä tapauksessa sitä, että voidaan tuottaa tehokkaammin kun tehdään yhteistyötä ryhmän sisällä. Lisäksi asiakasomistaja saa bonusta kun käyttää bonuspartnerin tuotteita tai palveluita (ostaa esimerkiksi sähköä).

Yhteenvetona voidaan todeta, että toimitusjohtaja ja hallintoneuvoston puheenjohtaja näkevät verkostoitumiseen johtaneet syyt ja taustat jossain määrin eri tavalla. Yhteistä kuitenkin on, että molempien mielestä kustannustehokkuus on tärkeä verkostoitumisen taustalla vaikuttava tekijä. Resurssiriippuvuusnäkökulmasta katsottuna voidaan olettaa, että haastateltavien vastaukset verkostoitumiseen johtaneista syistä ja taustoista ovat samalla myös osuuskaupan ainutlaatuisia resursseja. Seuraavassa on tiivistettynä osuuskaupan resurssit (syyt, motiivit), jotka perustuvat hallintoneuvoston puheenjohtajan ja toimitusjohtajan vastauksiin verkostoitumiseen johtaneista syistä ja taustoista:

- Vaikutusvaltaan ja asemaan liittyvät resurssit

- Volyymietuun ja kustannustehokkuuteen liittyvät resurssit
- Alueidentiteettiin liittyvät resurssit
- Taloudelliseen lisäarvoon liittyvät resurssit
- Toiminta-ajatukseen ja sen toteuttamiseen liittyvät resurssit
- Yhteistyöhön liittyvät resurssit
- Liiketoimintakonseptien kehittämiseen liittyvät resurssit

Lisäksi niin sanottu ”kaikki voittaa” – periaate on ollut yksi verkostoitumisen taustalla vaikuttaneista syistä. Tämä periaate liittyy myös toiminta-ajatukseen ja sen toteuttamiseen liittyviin resursseihin, joten sitä ei ole erikseen mainittu yllä mainitussa luettelossa.

4.3.4 Osuuskaupan hallinnointi sekä johdon verkostoituminen

Tässä yhteydessä esiin nousivat erityisesti Cornforthin tutkimus (2004, 21–27), jossa hän vertailee eri yrityksen hallinnointiin liittyviä teorioita. Lisäksi hänen tutkimuksessaan nousivat esiin kolme dilemmaa, jotka tulisi ratkaista osuuskunnan hallinnoinnissa. Nämä ovat; 1) Kuka/ketkä hallitsevat? 2) Mikä/mitkä ovat johdon roolit? sekä 3) Mikä on johtamisen painopiste?

S-ryhmä on osuustoiminnallinen ja strategisesti johdettu ryhmä, jossa päätöksiä tekevät osuuskauppojen edustajistot, hallintoneuvosto ja hallitus. Jokainen asiakasomistaja voi vaikuttaa koko S-ryhmän toimintaan oman osuuskauppansa kautta. Kohdeosuuskaupassa päätöksiä tekee edustajisto, joka valitaan vaaleilla joka 4. vuosi. Jokainen asiakasomistaja voi äänestää vaaleissa ja asettua ehdolle edustajistoon. Edustajisto valitsee hallintoneuvoston, joka päättää osuuskaupan toiminnan peruslinjoista ja valitsee hallituksen. (S.kanava.net – toimintamalli, 13.1.2006.)

Osuuskunnan kokous on puolestaan SOK:n ylin päättävä elin. Kukin osuuskauppa on oikeutettu lähettämään osuuskunnan kokoukseen äänimääräänsä vastaavan määrän kokousedustajia. Hallintoneuvostolla on

tärkeä rooli SOK:n hallinnoissa; sen roolina on edustaa laajaa omistajakenttää, toimia suurten linjojen ratkaisijana ja jäsenten edun valvojina. Lisäksi hallintoneuvosto vahvistaa hallituksen esityksestä kaikki S-ryhmän ja SOK-yhtymän keskeiset strategiset linjaukset. Hallintoneuvosto päättää myös muun muassa S-ryhmän toimintaa koskevista yhteistoimintaperiaatteista ja pitkän tähtäyksen suunnitelmista. (SOK:n vuosikertomus, 2004, 30)

Carrol & Teo (1996, 437) ehdottavat, että johtajilla on muita enemmän suhteita muihin organisaatioihin ja verkostoihin. Tämä ilmenee muun muassa siten, että he kuuluvat muita työntekijöitä useammin erilaisiin yhteisöihin ja järjestöihin. Johtajat kuuluvat muita useammin niin sanottuihin ydinverkostoihin, joissa toimijoiden väliset siteet ja suhteet ovat vahvoja.

Molempien haastateltavien vastaukset tukevat Carrolin & Teon (1996) tutkimusta, sillä haastateltavilla on varsin laajat yhteydet muiden alueosuuskauppojen toimitusjohtajien kanssa. Lisäksi alueosuuskaupan toimitusjohtaja on erään ketjuhallituksen puheenjohtaja ja jäsenenä kahdessa muussa ketjuhallituksessa. Toimitusjohtaja on verkostoitunut henkilökohtaisesti useisiin paikallisiin organisaatioihin ja yrityksiin ja hän tekee yhteistyötä muun muassa oppilaitosten ja erään paikallisen urheiluseuran kanssa. Paikallisista organisaatioista hän nosti esille erityisesti paikallisen sanomalehden ja kirjapainon. Lisäksi toimitusjohtaja on ollut mukana kehittämässä paikallista matkailukeskustaa sekä hänellä on henkilökohtaisia yhteyksiä maakunta – ja kaupunginjohtajiin.

Hallintoneuvoston puheenjohtajan mukaan liikkeenjohto on verkostoitunut lähinnä muiden alueosuuskauppojen kollegoiden kanssa. Työskentely muiden alueosuuskauppojen toimitusjohtajien kanssa kanavoituu SOK:n ja muun muassa erilaisten liiketoimintaketjuhallitusten kautta. Muiden alueosuuskauppojen toimitusjohtajien lisäksi liikkeenjohto on verkostoitunut myös aikaisemmin mainittujen paikallisten yritysten kanssa.

Vastauksien perusteella voidaan todeta, että alueosuuskaupan liikkeenjohto on verkostoitunut muiden alueosuuskauppojen toimitusjohtajien kanssa, joka ilmenee SOK:n hallitus- ja hallintoneuvostotyöskentelyn kautta sekä erilaisten ketjuhallitusten kautta. Tätä voidaan kutsua ryhmän sisäiseksi verkostoitumiseksi. Lisäksi liikkeenjohto on verkostoitunut henkilökohtaisesti paikallisten yritysten ja organisaatioihin, jotka on esitetty kuvassa 4. Hallitustyöskentely ja siteet muihin alueosuuskauppojen hallituksiin mahdollistavat myös strategisen tietämyksen jakamisen ryhmän sisäisessä verkostossa.

4.3.5 Luottamusjohdon ja sidosryhmien verkostoituminen

Hallintoneuvoston puheenjohtajan mukaan liikkeenjohdolla on huomattavasti enemmän kanssakäymistä muiden verkoston toimijoiden kanssa kuin luottamusjohdolla. Toisaalta, hänen mielestään eri luottamushenkilöt ovat eri tavalla verkostoituneita. Esimerkiksi jos luottamushenkilö on mukana Kauppakamaritoiminnassa, on hänellä enemmän kanssakäymistä ja verkostoitumista kuin sellaisella luottamushenkilöllä, joka ei ole mukana edellä mainitussa toiminnassa. Seuraavassa hallintoneuvoston puheenjohtaja kuvailee sitä, miten luottamusjohto on verkostoitunut:

Alueosuuskaupan toimitusjohtajan näkemys luottamusjohdon verkostoitumisesta eroaa huomattavasti hallintoneuvoston puheenjohtajan näkemyksestä. Hänen mukaansa luottamusjohdon verkostoituminen tapahtuu hallintoneuvoston puheenjohtajan, paikallisen osuuspankkiryhmän, maakunnallisen sähköyhtiön, kauppakamarin ja lääninhallituksen kautta.

Kohdeosuuskaupan toimitusjohtajan mukaan tärkeimmät sidosryhmät ovat rahoittajat sekä asiakasomistajat. Nämä sidosryhmät ovat osittain verkostoituneet samoihin yrityksiin kuin mitä kohdeosuuskauppa, joskin yksiselitteisesti tähän kysymykseen ei pysty vastaamaan, sillä esimerkiksi

asiakasomistajia on lukematon määrä, jotka ovat jokainen omalla tavallaan verkostoituneet. Seuraavaksi käsittelen verkoston toimijoiden välisiä suhteita, linkkejä ja rooleja.

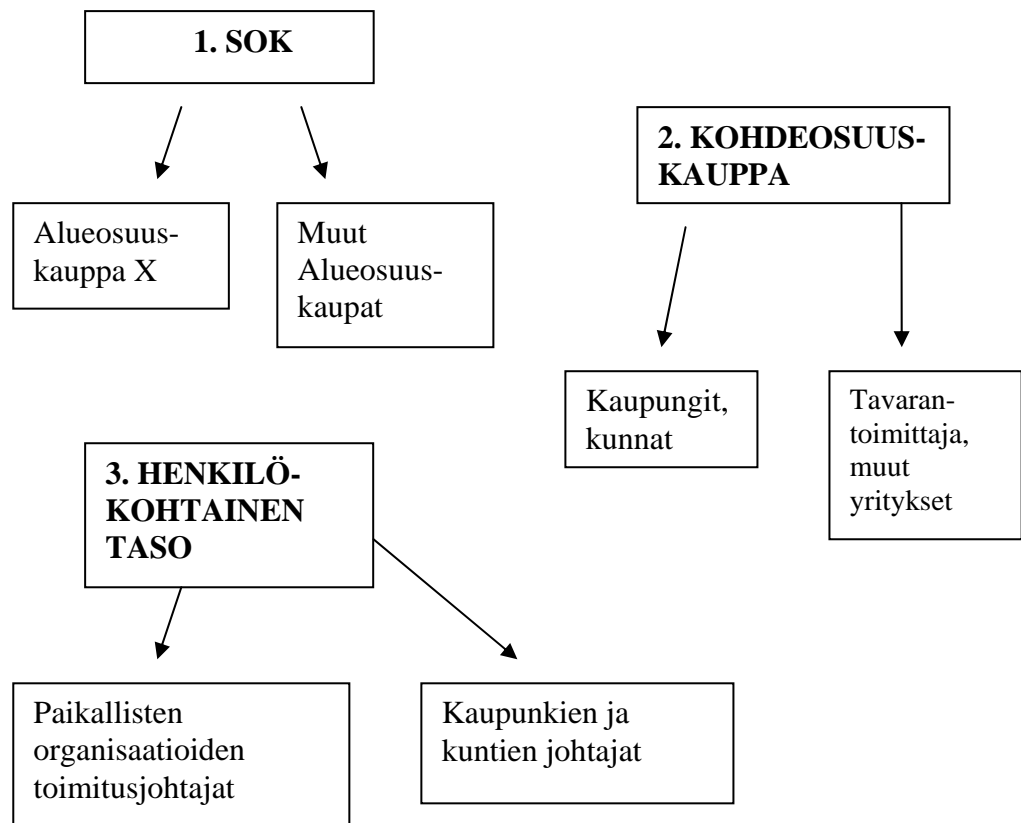
4.4 Verkoston toimijoiden väliset suhteet, linkit ja roolit

Teoriaosuudessa käsittelemäni Brass et alin (1998, 17–19) tutkimus verkoston toimijoiden välisistä suhteista toimii keskeisimpänä lähteenä verkoston jäsenten välisten suhteiden analysoimisessa. Heidän mukaansa verkoston jäsenten väliset suhteet voivat olla muun muassa vahvoja tai heikkoja, monimuotoisia ja lisäksi henkilöiden status verkostossa vaihtelee jäsenten kesken. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että osuuskaupalla on varsin vahvat suhteet paikallisten yritysten ja organisaatioiden kanssa. Osuuskauppa tekee yhteistyötä monen maakuntansa yrityksen kanssa. Sen sijaan suhteet maakunnan ulkopuolisiin organisaatioihin eivät tulleet ilmi tutkimuksessa.

Kohdeosuuskauppa on merkittävä toimija toimialueellaan ja sillä on useita suhteita paikallisiin ja alueellisiin tahoihin. Suhteet paikallisiin ja alueellisiin tahoihin näkyvät myös kuvassa 4 (osuuskaupan verkosto). Toimitusjohtajan mukaan osuuskaupalla on hyvät suhteet muun muassa paikalliseen sanomalehteen sekä Kauppakamariin. Osuuskaupalla on hyvä imago toimialueellaan ja sen niin sanottu yhteiskunnallinen tase on yli 70 milj. euroa/ vuodessa (alueellinen vaikuttavuus). Hallintoneuvoston puheenjohtajan mukaan osuuskauppa tekee yhteistyötä monen paikallisen toimijan kanssa, osittain ainakin siksi että maakunnallisuus on yksi osuuskaupan tärkeistä arvoista. Maakunnallisiin arvoihin kuuluu muun muassa se, että osuuskauppa haluaa olla mukana oman maakunnan kehittämisessä ja se panostaa osan tuloksesta oman toimialueen kehittämiseen.

Awazu (2004, 63–64) luokittelee verkoston toimijoiden väliset roolit neljään eri ryhmään, jotka ovat: 1) keskeiset toimijat, 2) boundary spanners , jotka yhdistävät paikallisen verkoston toisiin verkostoihin, 3) portinvartijat , jotka kontrolloivat tietämystä, joka saapuu ja lähtee verkostosta sekä 4) niin sanotut sillat, jotka yhdistävät erilaisia ihmisiä verkostossa. Seuraavassa käsittelem näitä verkoston rooleja kohdeosuuskaupassa.

Keskeiset toimijat ovat toimijoita, jotka ovat tekemisissä useimpien toimijoiden kanssa ja sijaitsevat verkoston keskellä. Alueosuuskaupan toimitusjohtaja luokittelee nämä keskeiset toimijat tärkeysjärjestyksessä kolmeen eri tasoon, jotka ovat: 1) SOK, 2) Kohdeosuuskauppa ja 3) Henkilökohtainen taso. Seuraava kuva havainnollistaa toimijoiden välisiä yhteyksiä:



Kuva 5. Keskeiset verkoston toimijat

Hallintoneuvoston puheenjohtaja määrittelee keskeiset verkoston toimijat jokseenkin eri tavalla kuin osuuskaupan toimitusjohtaja. Hänen mukaansa liikkeenjohto on keskeisessä asemassa verkostossa. Toisaalta, hän korostaa myös koko henkilökunnan roolia, koska he ovat eniten tekemisissä asiakkaiden kanssa.

Verkoston rajojen yhdistäjillä tarkoitetaan niitä toimijoita, jotka yhdistävät paikallisen verkoston muihin verkostoihin. Hallintoneuvoston puheenjohtajan mukaan alueosuuskauppojen toimitusjohtajat sekä hallintohenkilöstö (erityisesti puheenjohtajat) ovat tällaisia rajojen yhdistäjiä verkostossa. Myös osuuskaupan toimitusjohtajan mielestä toimitusjohtaja sekä hallintoneuvoston puheenjohtaja ovat verkoston rajojen yhdistäjiä.

Hallintoneuvoston puheenjohtajan mukaan tietoa kontrolloivat verkostossa tavalla tai toisella koko henkilöstö aina johdosta kassatyöntekijöihin. Toisaalta hän korostaa, että mikäli tiedon pitää johtaa johonkin päätökseen, niin erilaiset päätöksentekijät, kuten toimitusjohtaja, toimialajohto ja hallinnon puheenjohtajat kontrolloivat tietoa eniten verkostossa. Myös osuuskaupan toimitusjohtajan mielestä toimialajohto ja toimitusjohtaja kontrolloivat eniten tietoa osuuskaupan verkostossa. Lisäksi toimitusjohtajan mielestä SOK, sekä asiakkuuspäällikkö kontrolloivat tiedon kulkua verkostossa. Tämän lisäksi jokainen verkostossa toimiva kontrolloi omalta osaltaan tiedon kulkua verkostossa omalla tavallaan.

Ollilan (1989) mukaan verkostoteoria painottaa läheisten linkkien tärkeyttä ostajan ja myyjän välillä. Nämä linkit voivat perustua teknologiaan, tietämykseen, taloudelliseen vaihdantaan tai sosiaalisiin suhteisiin. Linkit edistävät jatkuvuutta myyjän ja ostajan välillä. Myös transaktiokustannukset vähenevät ja luottamus vahvistuu vähitellen osapuolten välillä.

Haastateltavat määrittelevät nämä läheiset linkit eri tavalla. Yhteistä on, että molempien mielestä linkit perustuvat taloudelliseen vaihdantaan, suhteisiin, tietämykseen ja teknologiaan. Merkittävin ero haastateltavien vastauksissa on se, että hallintoneuvoston puheenjohtajan mielestä kaikki linkit perustuvat osuuskaupan toiminta-ajatukseen, kun taas osuuskaupan toimitusjohtajan mielestä yhteistyösopimukset ”linkkinä” verkoston toimijoiden välillä ovat tärkeimmät. Kaikki yhteydet (linkit) perustuvat toiminta-ajatukseen siten, että niiden tarkoituksena on aina asiakasomistajien tarpeiden tyydyttäminen erilaisten hyötyjen muodossa.

Osuuskaupan toimitusjohtajan mukaan erilaiset yhteistyösopimukset, kuten tavarantoimitussopimukset ja palvelusopimukset ovat tärkein linkki verkoston jäsenten välillä. Molempien haastateltavien mielestä S-ryhmän sisäiset tietojärjestelmät (esimerkiksi henkilöstöhallinnon järjestelmät) ovat oleellisia linkkejä verkoston toimijoiden välillä.

Lisäksi toimitusjohtajan mukaan hallituksen verkostoituminen perustuu tietämykseen ja osaamiseen. Hänen mielestään monet linkit perustuvat myös perinteisiin. Perinteisiin ja asemaan liittyvillä linkeillä tarkoitetaan tässä tapauksessa sitä, että kyseinen osuuskauppa on niin iso toimija alueellaan, että tiettyjä edustuksia tulee ”melkein väkisin”.

4.5 Vallan ja tietämyksen jakautuminen verkostossa

Viitaten teoriaosuudessa mainitsemini lähteisiin kappaleessa 3.3., Ibarra (1993, 474–476) mukaan vallan lähteitä ovat; 1) henkilökohtaiset vallan lähteet, 2) muodollis-rakenteelliset vallan lähteet sekä 3) keskeinen asema verkostossa vallan lähteenä. Näistä kolmesta vallan lähteistä keskeinen asema verkostossa nousi tärkeimmäksi selittäjäksi vallan harjoittamisessa.

Haastateltavien vastauksissa esiintyivät kaikki Ibarra (1993, 474–476) tutkimat vallan lähteet; 1) henkilökohtaisia vallan lähteitä olivat haastattelujen perusteella tietämys, osaaminen ja persoonallisuus, 2)

muodollis-rakenteellisia vallan lähteitä olivat liiketoiminnan koko sekä henkilön muodollinen asema organisaatiossa sekä 3) SOK ja hallintoneuvosto toimivat keskeisissä rooleissa verkostossa ja sitä kautta myös vallan lähteinä verkostossa.

Kohdeosuuskaupan toimitusjohtajan mukaan osaaminen ja tieto määrittävät osittain sen, kenellä on eniten valtaa verkostossa. Hänen mukaansa myös niin sanottu liiketoiminnan koko, muodollinen asema ja persoonallisuus vaikuttavat siihen, kenellä on eniten valtaa ja kenellä vähiten valtaa verkostossa:

Hallintoneuvoston puheenjohtajan käsitys vallan jakautumisesta eroaa huomattavasti osuuskaupan toimitusjohtajan vastauksesta. Toimitusjohtajan vastauksessa korostuivat henkilökohtaiset vallan lähteet, kuten tieto, osaaminen ja persoonallisuus, kun taas hallintoneuvoston puheenjohtaja käsitteli vallan jakautumista verkostossa yleisesti SOK:n ja alueosuuskauppojen välillä; tällä hän tarkoittaa sitä, että SOK on alueosuuskauppojen omistama (eikä päinvastoin). SOK on siis niin sanottu yhteistyöelin, jossa valtaa käyttävät alueosuuskauppojen johtajat ja työntekijät.

Alueosuuskaupan toimitusjohtajan mukaan SOK:n hallintoneuvosto vaikuttaa osuuskaupan toimintaan ja vallan jakautumiseen siten, että SOK:n hallintoneuvosto hyväksyy S-ryhmän strategian, joka puolestaan määrää ne suuntaukset, joiden puitteissa osuuskaupan tulee toimia. Lisäksi SOK:n hallintoneuvoston puheenjohtaja on myös alueosuuskaupan hallintoneuvoston puheenjohtaja, joten hänellä on ikään kuin kaksoisrooli. Hallintoneuvoston puheenjohtaja vahvistaa molempien hallintoneuvosten päätökset, joten hänellä on siten ylin päättävä valta. Myös hallintoneuvoston puheenjohtajan mukaan SOK:n hallintoneuvosto vahvistaa S-ryhmän yhteiset strategian, yhteistoimintaperiaatteet ja pelisäännöt:

Hallintoneuvoston puheenjohtajan mukaan verkoston toimijoiden välillä ei ole kilpailua ja S-ryhmän sisällä pystytään jakamaan tietoa varsin hyvin. Tämä johtuu hänen mukaansa siitä, että S-ryhmällä on laaja mittaristo, jonka avulla seurataan miten kukin osuuskauppa menestyy. Tämän mittariston avulla voidaan kehittää parempia käytäntöjä liiketoiminnassa. Hallintoneuvoston puheenjohtajan mukaan tietoa on saatavilla ainakin S-ryhmän sisällä, mutta on epävarma siitä, miten hyvin tietämystä hyödynnetään käytännössä. Osuuskaupan toimitusjohtajan mukaan osuuskaupan verkosto on melko avoin; sekä SOK:lta jaetaan että alueosuuskaupoilta jaetaan tietoa. Yhteistyösopimukset vaikuttavat puolestaan siihen, että tietoa jaetaan SOK:n ja alueosuuskauppojen välillä. Liikesalaisuuteen kuuluvaa strategista tietoa verkoston sisällä ei kuitenkaan jaeta. Osuuskaupan toimitusjohtajan mukaan S-ryhmän sisällä on kuitenkin kilpailua sekä osuuskauppa kilpailee muiden verkostossa olevien paikallisten yritysten kanssa ainakin epäsuorasti, koska yritykset kilpailevat aina samoista euroista, vaikka toimisivat eri toimialalla.

Jarillon (1988, 32) mukaan verkoston eri osapuolien välinen kilpailu on enemmänkin yritysten asemoitumista verkostossa kuin varsinaista kilpailua. Yrityksen kilpailukykyiseen asemaan verkostossa vaikuttaa se, minkälaiset suhteet sillä on verkoston muihin jäseniin. Näin voidaan ajatella myös kohdeosuuskaupan verkoston jäsenistä. Kahden haastattelun perusteella on vaikea todeta, onko verkoston jäsenten välillä kilpailua vai ei, koska haastateltavat olivat eri mieltä asiasta. Huomioitavaa on, että haastateltavien vastauksissa korostuivat ryhmän sisäinen kilpailu sekä S-ryhmän ulkopuolisen verkoston jäsenten välinen kilpailu.

4.6 Verkoston kehittyminen tulevaisuudessa; verkostoitumisen uhkat ja mahdollisuudet

Alueosuuskaupan toimitusjohtajan mukaan yhteinen päämäärä ja visio ovat oleellisia ryhmän sisäisen verkoston menestymisen kannalta tulevaisuudessa. Hänen mukaansa sisäinen kilpailu ja liika oman edun

tavoittelu verkostossa ovat uhkia verkoston kehittymiselle tulevaisuudessa. Verkoston kehittämisellä on toimitusjohtajan mukaan kolme vaihtoehtoa tulevaisuudessa; 1) Verkosto tiivistyy, 2) Verkosto hajoaa tai 3) Laizzez- faire muoto ("antaa mennä" – muoto)

Lisäksi alueosuuskaupan toimitusjohtajan mukaan uhkana on SOK:n liiallinen voiman kasvaminen verkostossa. Tällä hän tarkoittaa sitä, että SOK:lta puuttuu niin sanottu "kosketus" alueosuuskauppoihin ja paikalliselle tasolle eli osuuskaupan pitäisi pystyä säilyttämään tietynlainen herkkyys maakuntaan ja paikalliselle tasolle tulevaisuudessakin. Hänen mukaansa myös liiallinen keskittäminen Helsinkiin sekä ketjuohjausjärjestelmien jäykkyys ovat uhkia verkoston kehittymiselle tulevaisuudessa.

Osuuskaupan hallintoneuvoston puheenjohtaja näkee verkoston kehittymisen tulevaisuudessa hyvin positiivisesti; S-ryhmä on investoinut paljon, talous on terve ja markkina-asema on vahvistunut. Tämän takia taas niin sanottu yleinen kiinnostavuus muiden toimijoiden taholta lisääntyy, koska S-ryhmä nähdään houkuttelevana yhteistyökumppanina. Tällä hetkellä ainakin ryhmän sisäisen verkoston toimintatavat ovat hyvät ja toimijoiden roolit ovat selkeitä. Hänen mukaansa ryhmän sisäiseen yhteistyöhön tulisi panostaa tulevaisuudessa:

Yhteenvetona verkoston kehittämisestä tulevaisuudessa (uhkat ja mahdollisuudet) voidaan todeta, että verkoston mahdollisuudet ja vahvuudet ovat:

- Ryhmän sisäinen yhteistyö ja sen kehittäminen
- Yhteisen päämäärän, vision kirkastuminen tuo voittoa pitkällä aikavälillä
- S-ryhmällä on hyvät tulevaisuudennäkymät; yhtymä tehnyt paljon investointeja, talous hyvällä pohjalla sekä markkina-asema vahva.

- Toimintatavat ja roolit selkeitä S-ryhmän sisällä

Vastaavasti uhkia verkoston kehittymiselle tulevaisuudessa ovat:

- Verkoston sisäinen kilpailu ja liika oman edun tavoittelu S-ryhmässä
- SOK:n voiman kasvaminen; herkkyys maakuntaan ja paikalliselle tasolle häviää
- Liiallinen keskittäminen Helsinkiin
- Ketjuohjausjärjestelmien jäykkyys
- Verkostolla on kolme vaihtoehtoa tulevaisuudessa; 1) verkoston tiivistyminen, 2) hajoaminen tai 3) Laizzez faire -muoto

Huomioitavaa on, että molempien haastateltavien mielestä osuuskaupan verkostoon kuuluu paikallisia yrityksiä, organisaatioita ja toimijoita. Viimeisen kysymyksen (Minkälaisena näette verkoston kehittymisen tulevaisuudessa?) vastauksien perusteella voidaan todeta, että verkoston uhkilla ja mahdollisuuksilla tarkoitetaan pitkälti S-ryhmän sisäisen verkoston uhkia ja mahdollisuuksia, johon eivät kuulu muut organisaatiot. Voidaankin puhua siis kahdesta erityyppisestä verkostosta; S-ryhmän sisäisestä ja ulkoisesta verkostosta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tavoitteena oli ymmärtää, mikä on verkostoitumisen merkitys kohdeosuuskaupan liiketoiminnalle. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, miten osuuskaupan johto on verkottunut, keitä ovat keskeiset verkoston toimijat, tiedon ja resurssien tarjoajat ja kuinka verkosto toimii. Myös verkoston eri toimijoiden väliset suhteet, linkit, roolit sekä vallan ja tietämyksen jakautuminen verkostossa olivat tutkimuskohteita. Näiden lisäksi tutkielman lopussa selvitettiin osuuskaupan verkostoitumisen

tulevaisuudennäkymiä, jossa käsiteltiin verkostoitumisen uhkia ja mahdollisuuksia.

Vaikkakin haastateltavat määrittivät verkoston käsitteenä ja verkoston rajat eri tavalla, oli heillä melko samanlainen käsitys siitä, ketkä organisaatiot kuuluvat heidän verkostoonsa. Molempien haastateltavien mielestä SOK yhdessä alueosuuskauppojen ja hankintayhtiöiden kanssa muodostavat ydinverkoston, jota voidaan tässä tapauksessa kutsua yhtymän sisäiseksi verkostoksi. S-ryhmän ulkopuolisen verkoston toimijoista haastateltavat olivat joissain määrin eri mieltä. Haasteltavien mielestä osuuskaupan verkostoon kuuluvat kaupungit, paikallinen Kauppakamari, TE-keskus, oppilaitokset, sanomalehti, sähköyhtiö, maakuntaliitto, tutkimuslaitos sekä bonuspartnerit. S-ryhmän sisäinen verkosto on organisoitunut pitkälle ja jokaisella alueosuuskaupalla on oma roolinsa hallituksessa ja hallintoneuvostossa. Sen sijaan S-ryhmän ulkopuolinen verkosto (johon kuuluvat paikalliset organisaatiot) on verkostoitunut ainakin osittain suhteiden ja sosiaalisten siteiden avulla.

Kohdeosuuskaupan liikkeenjohto on verkostoitunut muiden alueosuuskauppojen toimitusjohtajien kanssa, mikä ilmenee SOK:n hallitus- ja hallintoneuvostotyöskentelyn sekä erilaisten ketjuhallitusten kautta. Lisäksi liikkeenjohdolla on henkilökohtaisia siteitä paikallisten yritysten ja organisaatioiden toimitusjohtajien kanssa. Vastauksien perusteella voidaan todeta, että liikkeenjohdolla on enemmän kanssakäymistä verkoston osapuolien kanssa kuin luottamusjohdolla.

Osuuskaupalla on läheiset suhteet useisiin paikallisiin yrityksiin, mikä ilmenee siten, että osuuskauppa on mukana kehittämässä maakuntaa ja sen palveluita. Hyvänä esimerkkinä tästä on, että osuuskauppa on ollut mukana kehittämässä paikallista matkailukeskustaa. Verkoston toimijoiden välisiä suhteita yhdistävät erilaiset linkit, jotka ovat Normarkin (1996, 443) mukaan vahvemmat osuustoimintayrityksissä kuin muissa yritysmuodoissa. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että nämä linkit perustuvat:

- Taloudelliseen vaihdantaan
- Sosiaalisiin suhteisiin
- Tietämykseen ja osaamiseen
- Teknologiaan
- Toiminta-ajatuksen toteuttamiseen
- Yhteistyösopimukseen
- Tietojärjestelmiin
- Perinteisiin ja asemaan

Lisäksi tutkielmassa selvitettiin mitkä ovat eri toimijoiden väliset roolit verkostossa. Haastatteluista ilmenee, että keskeiset verkoston toimijat voidaan luokitella kolmeen eri ryhmään, jotka ovat; 1) SOK, 2) yksittäisen osuuskaupan taso ja 3) henkilökohtainen taso (toimitusjohtajat). Myös henkilöstön roolia korostettiin, sillä he ovat eniten tekemisissä asiakkaiden kanssa. Verkoston rajojen yhdistäjiä ovat hallintoneuvostojen puheenjohtajat sekä alueosuuskauppojen toimitusjohtajat. Haastateltavien mielestä eniten tietoa verkostossa kontrolloivat osuuskauppojen toimitusjohtajat, toimialajohto, hallituksen puheenjohtajat, SOK sekä asiakkuuspäällikkö. Lisäksi koko henkilöstö yleisesti nähtiin toimijoina, joista jokainen omalla tavallaan kontrolloi tietoa verkostossa.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että tietämystä jaetaan melko hyvin yhtymän sisäisessä verkostossa. Haastateltavien mukaan tietoa jaetaan kaksisuuntaisesti SOK:n ja alueosuuskauppojen välillä. Kaikkea strategista tietoa ei kuitenkaan voida jakaa, sillä tietyt asiat kuuluvat liikesalaisuuden piiriin. Haastateltavat olivat eri mieltä siitä, onko S-ryhmän sisällä kilpailua vai ei; toimitusjohtajan mukaan S-ryhmän sisäistä kilpailua on jossain määrin olemassa, kun taas hallintoneuvoston puheenjohtajan mukaan sisäistä kilpailua ei juuri ole.

Haastateltavat ymmärsivät vallan jakautumisen verkostossa eri tavoin; toimitusjohtajan vastauksessa korostuivat henkilökohtaiset vallan lähteet, kuten tietämys, osaaminen ja persoonallisuus. Lisäksi liiketoiminnan koko sekä henkilön muodollinen asema organisaatiossa nähtiin yhtenä vallan

lähteenä. Hallintoneuvoston puheenjohtaja puolestaan käsitteli vallan jakautumista verkostossa yleisesti SOK:n ja alueosuuskauppojen välillä; SOK:n hallintoneuvosto päättää ja vahvistaa ryhmän yhteiset strategiat, yhteistoimintaperiaatteet ja pelisäännöt, joiden puitteissa osuuskauppa toimii.

Molempien haastateltavien mielestä verkostoituminen on tärkeää osuuskaupalle ja verkostoitumisen taustalla vaikuttavat useat tekijät. Verkostoitumiseen johtaneita syitä kutsun tässä tapauksessa resursseiksi, sillä tarkoituksena oli tarkastella verkostoitumista resurssiperusteisesta näkökulmasta käsin. Smith et al (1996, 42) mukaan ainutlaatuiset resurssit ovat yrityksen kilpailukyvyyn lähde. Heidän mukaansa yrityksen strateginen resurssi on mikä tahansa resurssi, joka voi tarjota yritykselle kilpailuetua. Verkostoituminen on tärkeää kohdeosuuskaupalle, koska sen avulla se voi saada seuraavia strategisia resursseja:

- Vaikutusvaltaan ja asemaan liittyvät resurssit
- Volyymietuun ja kustannustehokkuuteen liittyvät resurssit
- Alueidentiteettiin liittyvät resurssit
- Taloudelliseen lisäarvoon liittyvät resurssit
- Toiminta-ajatukseen ja sen toteuttamiseen liittyvät resurssit
- Yhteistyöhön liittyvät resurssit
- Liiketoimintakonseptien kehittämiseen liittyvät resurssit

Haastateltavat näkevät verkoston kehittymisen tulevaisuudessa positiivisena. Haastateltavien mukaan verkoston vahvuudet ja mahdollisuudet tulevaisuudessa ovat;

- S-ryhmän sisäinen yhteistyö ja sen kehittäminen
- Yhteisen päämäärän, vision selkeyttäminen tuo voittoa pitkällä aikavälillä
- S-ryhmän talous on hyvällä pohjalla; yhtymä tehnyt paljon investointeja ja markkina-osuus kasvanut
- Toimintatavat ja roolit selkeitä S-ryhmän sisälle

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että haastateltavat tarkoittavat verkoston kehittymisellä S-ryhmän sisäistä verkostoa, ei niinkään ryhmän ulkopuolista verkostoa (johon kuuluvat paikalliset organisaatiot). Verkoston uhkia tulevaisuudessa ovat haastattelujen perusteella;

- Verkoston sisäinen kilpailu
- SOK:n voiman kasvaminen; herkkyys maakuntaan ja paikalliselle tasolle häviää
- Liika keskittäminen Helsinkiin
- Ketjuohjausjärjestelmien jäykkyys

Yhteenvetona voidaan todeta, että molempien haastateltavien mielestä verkostoituminen on tärkeää osuuskaupalle. Huomioitavaa on, että haastateltavien käsitykset verkostoon johtaneista syistä olivat jossain määrin erilaiset. Yhteistä kuitenkin oli, että molempien mielestä kustannustehokkuus on tärkeä tekijä verkostoitumisen taustalla vaikuttaneista syistä. Vaikkakin haastateltavat määrittivät verkoston käsitteen eri tavalla, olivat he suurimmissa osin samaa mieltä siitä, ketkä yritykset tai organisaatiot kuuluvat kohdeosuuskaupan verkostoon (kuva 4). Henkilöiden erilaiset taustat ja subjektiivinen tulkinta verkostoitumisesta vaikuttivat kenties siihen, että haastateltavat ymmärsivät jotkut kysymykset eri tavalla. Esimerkiksi hallintoneuvoston puheenjohtaja käsitteli vallan jakautumista verkostossa osuuskauppojen ja SOK:n välillä yleisesti, kun taas toimitusjohtaja käsitteli vallan jakautumista enemmän henkilökohtaisella tasolla.

Pohdittavaa johdolle voisi olla, että kenties kohdeosuuskaupan johto voisi yhdessä määrittää ja konkretisoida vielä tarkemmin, ketkä kuuluvat heidän verkostoon ja ketkä eivät. Tämän avulla osuuskauppa pystyisi havainnollistamaan paremmin, mihin organisaatioihin heillä on suoria ja epäsuoria suhteita ja miten nämä suhteet vaikuttavat osuuskaupan menestymiseen, yritysimageen tai asemaan markkinoilla.

Toimitusjohtajan mukaan vallan käyttö ja sen jakautuminen verkostossa ovat kohdeosuuskaupan kannalta erittäin mielenkiintoisia ja jatkotutkimisen arvoisia kohteita. Muita jatkotutkimuskysymyksiä voisivat olla esimerkiksi, miten juuri S-ryhmän ”ulkopuolinen” verkosto toimii, miten sitä johdetaan ja minkälaiset ovat S-ryhmän ulkopuolisen verkoston tavoitteet ja strategiat (tai onko niitä?).

LÄHTEET

Achrol, R. 1997. Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: toward a network paradigm. *Academy of Marketing Science Journal*. 25, 2; 16.

Alasuutari P. 2001. Laadullinen tutkimus. Gummerus Kirjapaino Oy. Kolmas uudistettu painos.

Astley W.G., Sachdeva P. 1986. Structural sources of intraorganizational power – a theoretical synthesis. *Academy of Management Review*. 9, 1: 104-113.

Awazu Y. 2004. Informal network players, knowledge integration, and competitive advantage - *Journal of Knowledge Management*. 8.3, 62-70.

Baker, W. 1992. The network organization in theory and practise, networks and organizations; structure, form, and action. Harvard Business School Press.

Blomqvist, K. 2002. Partnering in the dynamic environment: The role of trust in asymmetric technology partnership formation. Thesis for the Degree of Doctor of Science (Economics and Business Administration). Lappeenranta University of Technology.

Brass D., Butterfield K., Skaggs B. Relationships and unethical behaviour: A social network perspective. *Academy of Management Review*. 1998. 23.1.

Carrol, G., Teo, A. 1996. On the social networks of managers. *Academy of Management Journal*. 39.2; 421-440.

Carpenter M., Westphal J. 2001. The strategic context of external network ties: examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making. *Academy of Management Journal*. 4. 4, 639-660.

Cornforth C. 2004. The governance of cooperatives and mutual associations: a paradox perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*. 75:1.

Daily C., Dalton D., Cannella A. 2003. Introduction to special topic forum – corporate governance: decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*. 28. 3, 371-382.

Das T.K & Teng B. 2000. A resource – based theory of strategic alliances – *Journal of Management*. 26. 1, 31-61.

Droege S.B & Anderson J.R. 2003. Trust and organizational information flow - *Journal of Business and Management*. 9. 1, 45.

Eskola J. & Suoranta J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Kuudes painos.

Ensign P. 2004. A resource- based view of interrelationships among organizational groups in the diversified firm – *Strategic Change*. 13. 3, 125-137.

Ferraro, F., Pfeffer, J., Sutton, R. 2005. Economics language and assumptions: How theories can become self-fulfilling? *Academy of Management Review*. 30. 1, 8-24.

Gnyawali D & Madhavan R. 2001. Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective - *Academy of Management Review*. 26. 3, 431-445.

Hillman, A., Cannella, A., Paetzold R. 2000. The resource dependency role of corporate directors: strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of Management Studies* 37:2.

Hillman A., Dalzier T. Boards of directors and firm performance: integrating agency and resource dependence perspectives - *Academy of Management Review*. 2003. 28.3, 383-396.

Herranen T. 2004. Yhdessä eteenpäin – SOK 100 vuotta. Edita Prima Oy. Helsinki.

Ibarra. H. 1993. Network Centrality, Power, and Innovation Involvement: Determinants of Technical and Administrative Roles - *Academy of Management Journal*. 36. 3, 471-501.

Inkpen A. C & Tsang E. W. K. 2005. Social capital, networks and knowledge transfer - *Academy of Management Review*. 30. Volume

Jarillo, C. 1988. On strategic networks. *Strategic Management Journal*. 9. Volume. Pgs. 31-41.

Keast, R., Mandell, M., Brown, K. , Woolcock G.2004. Network structures: working differently and changing expectations. *Public Administration Review*. Washington. Vol.64.Issue 3. Pg.363.

Koskinen, I. Alasuutari, P., Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Larsson, Rikard. 1993. Case Survey methodology: quantitative analysis of patterns across case studies. *Academy of Management Journal*. 36. 6, 1515-1546.

Lashgari M. 2004. Corporate governance: theory and practise – *Journal of American Academy of Business*. 5. 1/2, 46.

Mooney., P. 2004. Democratizing rural economy: Institutional friction, sustainable struggle and the cooperative movement. *Rural Sociology*. 69 . 1, 76-98.

Möller K., Rajala A. ja Svahn S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonaluonti. *Teknologiaateollisuuden julkaisu* nro 11/2004. Teknologiaateollisuus ry. 2004.

Neilimo, K. 2005. Oma kauppa. Otavan Kirjapaino, Keuruu.

Nilsson, J. 2001. Organisational principles for co-operative firms. *Scandinavian Journal of Management*. 17, 329-356.

Normark P. 1996. A role of cooperatives in the market economy. *Annals of Public and Cooperative Economics* 67:3. Stockholm School of Economics.

Ollila O., 1989. Coordination of supply and demand in the dairy marketing system. *Journal of Agricultural Science in Finland*.

Peterson, H.C., Anderson, B. 1996. Cooperative strategy: theory and practise. *Agribusiness*. 12. 4, 371–383.

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

Skurnik S. 2002. The role of cooperative entrepreneurship and firms in organising economic activities –past, present and future. Pellervo Confederation of Finnish Cooperatives.

Smith K., Vasudevan S., Tanniru M. 1996. Organizational learning and resource-based theory: an integrative model. *Journal of Organizational Change Management*. 9. 6, 41-53.

Smith. P. 1996. Networked organization: a resource –based perspective. Uppsala – Department of Business Studies.

Stake R. E. 1995. The art of case study research. SAGE Publications, Inc.

Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK-yhtymä. Vuosikertomus 2004.

Tsai W. 2001. Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance - *Academy of Management Journal*. 44. 5, 996-1004.

Thomsen. S. 2005. Corporate governance as a determinant of corporate values.– *Corporate Governance*. 5. 4, 10-27.

Thorelli, H. 1986. Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*. 7, 37-51.

Tichy N., Tushman M., Fombrun C. 1986. Social network analysis – *Academy of Management Review*. 4, 27.

Tuominen, P. 2005. Alueellisuus ja paikallisuus osuustoiminnassa. Case S-ryhmä ja Op-ryhmä. Pro Gradu. Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto. Kauppatieteiden osasto.

Uzzi, B, Kellog, J.L. 1997. Towards a network perspective on organizational decline. The International Journal of Sociology and Social Policy. 17. 7/8.

Internetlähteet:

S-kanava.net – etusivut. Saatavilla www-muodossa:

<http://www.s-kanava.net/osuuskaupat.do>

LTY – Kauppatieteiden osasto; Osuustoimintayritysten menestystekijät ja niiden johtaminen. Saatavilla www-muodossa:

http://www.lut.fi/kati/cbm/paasivu_cbm.php

Muut lähteet:

Kohdeyrityksen toimitusjohtajan sekä hallintoneuvoston haastattelu

LIITTEET

Haastattelukysymykset

Haastattelija: Terhi Uski

1. Kertokaa lyhyesti taustastanne; elämän eri vaiheet, koulutus, ura ja työtehtävät. Kuvaile lyhyesti osuuskaupan toimintaa ja suhteita paikallisiin ja alueellisiin tahoihin?
2. Ketkä kuuluvat Osuuskauppa X:n ”ydinverkostoon”? (Kahdeksan tärkeintä verkoston toimijaa?)
 - A. Miten liikkeenjohto on verkostoitunut?
 - B. Miten luottamusjohto on verkostoitunut?
 - C. Miten sidosryhmät ovat verkostoituneet?

- D. Ovatko kaikki tietoisia siitä, ketkä kuuluvat tähän verkostoon?
- E. Mitkä tekijät määrittävät verkoston rajat?
3. Minkälaisia "linkkejä" verkoston eri toimijoiden välillä on? (Nämä linkit voivat perustua esim. teknologiaan, tietämykseen, taloudelliseen vaihdantaan tai sosiaalisiin suhteisiin)
4. Mikä tai mitkä tekijät määrittävät sen, ketkä kuuluvat Osuuskauppa X:n "ydinverkostoon"? Mitä lisäarvoa nämä tahot tuovat osuuskaupalle ja verkostolle?
5. Mitkä ovat ydinverkostoon kuuluvien roolit verkostossa?
- A. Kuka tai ketkä ovat verkoston ns. keskeiset toimijat? (ne, jotka ovat tekemisissä useimpien toimijoiden kanssa ja sijaitsevat verkoston keskellä)?
- B. Ketkä ovat verkoston "rajojen yhdistäjät" (yhdistävät paikallisen verkoston muihin verkostoihin)
- C. Ketkä kontrolloivat tiedon pääsyä verkostoon?
6. Miten tärkeänä pidätte verkostoitumista juuri Osuuskauppa X:lle?
Tuoko verkostoituminen jotain lisäarvoa yritystoiminnalle ja jos tuo, niin mitä?
7. Mikä tai mitkä ovat mielestänne ne syyt (motiivit), jotka ovat johtaneet verkostoitumiseen?
8. Miten avoin verkosto on? Pystytäänkö tietämystä jakamaan eri toimijoiden välillä? Onko verkoston toimijoiden välillä kilpailua?

9. Miten valta on jakautunut verkostossa? Mikä määrittää sen, kenellä on eniten valtaa ja kenellä vähiten?

A. Miten SOK:n hallintoneuvosto vaikuttaa Osuuskauppa X:n verkoston toimintaan ja vallan jakautumiseen?

10. Minkälaisena näette verkoston kehittymisen tulevaisuudessa? (uhat ja mahdollisuudet?)

11. Mitä sellaista aiheeseen liittyvää tulisi mielestänne ottaa huomioon, jota ei vielä ole käsitelty?