



Open your mind. LUT.
Lappeenranta **University of Technology**

Kauppätieteellinen tiedekunta
Kandidaatin tutkielma/Johtaminen
Pasi Tuominen & Heidi Olander

**Lähiruuan toimittajaverkoston johtaminen Etelä-Karjalan
Osuuskaupassa**

Local Supplier Network Management in Etelä-Karjalan osuuskauppa

SISÄLLYS

1. Johdanto.....	1
1.1 Tutkimuksen taustaa	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet	2
1.3 Tutkielman konteksti	3
1.4 Tutkimusmenetelmä	4
1.5 Tutkimuksen tarkoitus ja aiempi tutkimus.....	5
1.6 Keskeiset käsitteet.....	7
2. Osuuskaupan suhde paikalliseen toimittajaverkostoon	9
2.1 Hankintaverkostoajattelun synty	9
2.2 Osuuskauppa ja kilpailu	10
2.3 Paikallisuus ja alueellisuus Osuuskunnassa	12
2.4 Paikallisuus kilpailuetuna	13
2.5 Osuuskunta verkostoissa	14
2.6 Paikallisen hankintaverkoston kehittäminen.....	15
2.7 Alueellinen kehittäminen.....	16
2.8 Pieni yritys suuremman johtamassa verkostossa	17
2.8.1 Organisaation ohjautuminen ulkoapäin	17
2.8.2 Epätasapaino neuvotteluvoimassa.....	18
2.8.3 Opportunismi epätasapainoisessa suhteessa.....	19
2.8.4 Yrityksen selviytyminen epätasapainoisessa valtatilanteessa	19
2.9 Teorieettisen viitekehyksen yhteenveto	20
3. Tiedonkeruumenetelmät.....	21
3.1 Tutkimuksen luotettavuus.....	22
4. Hankintaverkoston johtaminen Etelä-Karjalan Osuuskaupassa	23
4.1 Hankintaverkoston johtaminen.....	23
4.2 Hankintaverkosto alueellisen kehittämisen välineenä.....	25
4.3 Epätasapainoisen kauppasuhteen hoito.....	28
4.4 Paikallinen hankintaverkosto kilpailuedun lähteenä	30
5. Yhteenveto.....	34
6. Johtopäätökset	37
Lähdeluettelo	39

1. Johdanto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on perehtyä Etelä-Karjalan osuuskaupan ja sen paikallisten toimittajien muodostaman verkoston väliseen suhteeseen. S-ryhmän verkostorakenteesta johtuen paikalliset osuuskaupat hoitavat ostotoimintaa lähinnä paikallisten pienyrittäjien kanssa. Suuremmat ketjusopimukset on taas siirretty keskusjärjestön hoidettavaksi. Paikallisosuuskauppa on kuitenkin usein alueensa suurimpia yrityksiä. Paikalliset pienyrittäjät ovat monissa tapauksissa varsin riippuvaisia osuuskaupasta, koska suuri osa kaupasta tapahtuu nimenomaan osuuskaupan kanssa. Tämä tutkimus keskittyy osuuskaupan ja paikallisten elintarvikkeiden tuottajien suhteen ja siihen vaikuttavien tekijöiden analysointiin. Etelä-Karjalan osuuskaupan paikallinen toimittajaverkosto koostuu käytännössä lähiruuan tuottajista (Haverinen, 2013). Tarkoituksena on ymmärtää, mitkä tekijät ohjaavat osuuskaupan suhtautumista paikallistoimittajiin, ja miten selvästi suurempi osuuskauppa ottaa huomioon toimittajien tarpeita hankintaverkostoa johtaessaan.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Lähiruoka on maailmanlaajuisen finanssikriisin jälkimainingeissa nostanut suosiotaan länsimaissa. Se on nähty toimivana vastavetona suurten yhtiöiden hallitsemille globaaleille ruokamarkkinoille. Lähiruokaa on pidetty myös eettisenä vaihtoehtona. Se on puhdasta, kuluttaja voi halutessaan käydä tarkastamassa tuotanto-olosuhteet itse ajamalla pellon reunaan pitkin autollaan. Ulkomaisten maataloustuotteiden viljelyolosuhteista voi olla kansainvälisestä säätelystä huolimatta vaikea saada paikkansapitävää tietoa. Suomessa tuotetun ruuan ongelmiin eivät kuulu lapsityövoiman käyttö, tai vaarallisten lannoitteiden tai haitallisten torjunta-aineiden käyttö. Lisäksi lähellä tuotetun ruuan kuljettaminen kaupan hyllyille ei tuota kasvihuonepäästöjä samassa mittakaavassa kuin kaukana tuotetun ruuan kuljetus Suomeen. Kaupan toimialan jatkuva keskittyminen 2000-luvun aikana on johtanut tilanteeseen, jossa suurilla ketjuilla on merkittävästi ostajavoimaa (Björkroth, Frosterus, Kajova & Palo, 2012, 16 ja 67). Dobson (2005) toteaa, että ostajavoiman syntyyn vaikuttavat toisaalta ostajan koko

suhteessa muihin ostajiin, ja toisaalta tarkasteltavien markkinoiden keskittyneisyys. Kuten Björkroth et al (2012) kuvaavat, päivittäistavarakauppa on Suomessa keskittynyt selkeästi. Päivittäistavarakaupassa toimijoiden määrä on varsin alhainen, mikä on lisännyt ostajavoimaa. S-ryhmä on ollut merkittävä vaikuttaja suomalaisessa yhteiskunnassa ja talouselämässä kymmenien vuosien ajan (Neilimo 2005, 5). S-Ryhmä toimii useilla toimialoilla, ja on ollut markkinajohtaja Suomessa tutkielman kannalta tärkeällä päivittäistavarakaupan alalla (Kaupan liitto). S-ryhmä koostuu useista itsenäisistä alueosuuskaupoista. Alueosuuskaupat ovat nimensä mukaisesti erittäin sitoutuneita oman maantieteellisen alueensa kehittämiseen, ja ovat useimmiten alueidensa merkittävimpiä yrityksiä (Jussila et al, 2007, 41). Korkea ostajavoima ei välttämättä ole edullista toimittajille tai kuluttajalle. Björkroth et al (2012, 75-76) toteavat, että merkittävä ostajavoima saattaa johtaa hyvinvointitappioon, tai ainakin ylijäämän jakautumiseen ostajan kannalta edullisemmin, mutta sillä voi olla myös positiivisia vaikutuksia. Tuottajien kannalta ostajavoima näyttäytyy kaupan kykynä määrätä kauppa- ja toimitusehdoista niin halutessaan varsin yksipuolisesti. Korkean ostajavoiman toimialoilla toimittajien liiketoimintamahdollisuudet saattavat olla merkittävästi rajoittuneet.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia kohdeosuuskaupan lähiruuan toimittajaverkoston johtamista. Tarkoituksena on perehtyä hankintaverkoston johtamiseen johdettavien, eli lähiruuan toimittajien lähtökohdista. Lisäksi tarkoituksena on ymmärtää, miten S-ryhmän toiminta alueellisena toimijana ja kehittäjänä näkyy edellä mainitussa verkostossa. Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä toimii:

- *Miten paikallista hankintaverkostoa johdetaan Etelä-Karjalan osuuskaupassa?*

Päätutkimuskysymyksen voi jakaa alatutkimuskysymyksiin, jotka auttavat aiheen käsittelyä:

1. *Miten hankintaverkoston johtaminen Etelä-Karjalan osuuskaupassa vastaa toimittajien tarpeisiin?*

2. *Miten alueellisen kehittämisen periaatteet toteutuvat lähiruuan toimittajaverkostossa?*
3. *Tuoko paikallinen hankintaverkosto Etelä-Karjalan osuuskaupalle kilpailuetua*

Näiden pohjalta olen muodostanut tutkielmalleni teoreettisen viitekehyksen, joka koostuu osuustoimintaa ja verkostojen johtamista käsittelevästä kirjallisuudesta. Aikaisempaa tutkimusta on kuitenkin leimannut keskittyminen osuuskaupan näkökulmaan. Omalla tutkielmallani pyrin tuomaan esille toimittajien näkemyksiä ja näkökulmaa aiheeseen, mitä ei aiemmassa tutkimuksessa ole vielä tehty. Tarkoituksena on myös tuoda esille paikallisen toimittajaverkoston arvo osuuskaupalle mahdollisena kilpailuedun lähteenä.

1.3 Tutkielman konteksti

Tutkimuskontekstina on S-ryhmään kuuluva Etelä-Karjalan Osuuskauppa. Tutkin kyseisen alueosuuskaupan toimintaa ostosuhteessa paikallisten ruuantuottajien kanssa. Haastattelen kyseisen alueosuuskaupan markkinointijohtajaa, sekä valikoitua toimittajaa. Teemahaastatteluilla on tarkoitus selvittää osapuolten näkemykset tutkimuskysymysten rajaamista aihepiireistä. Yhden toimittajan kokemukset ja näkemykset eivät välttämättä ole yleistettävissä koko paikallisen toimittajaverkoston osalle, mutta toimittajan valinnalla pyrittiin varmistamaan mahdollisimman hyvä edustavuus.

Vastuullinen hankintatoimi on usein otsikoissa. Erityisesti huomiota herättävät ongelmat kansainvälisissä toimitusketjuissa, joissa tavaran alkuperä on usein hämärän peitossa. Globaaleilta markkinoilta ostaminen on usein edullista, mutta voiko paikallinen hankintatoimi olla menestyksestä ja edullista kaikille osapuolille. Deephouse (2000, 1093) määrittelee yrityksen maineen sidosryhmien suorittamaksi arviointiksi yrityksestä näiden saamien tietojen ja mieltymysten perusteella. Samaa määritelmää käyttää Roberts (2003) määritellessään maineen ja brändin yhteyttä toisaalta yrityksen yhteiskuntavastuuseen, mutta lopulta myös taloudelliseen menestykseen: hyvämaineisten yritysten katsottiin menestyneen keskimääräistä paremmin (Roberts 2003). Aiemmin esiteltiin sidosryhmien kriittisyyttä osuuskunnan toiminnan kannalta,

joten osuuskunnan on luonnollista olla jopa hieman keskimääräistä tarkempi maineensa suhteen.

S-ryhmälle alueellisena liiketoimintaveturina toimiminen on perinteisesti ollut tärkeä ja näkyvä osa toimintaa. Alueellista kehittämistä harjoitetaan etenkin liiketoiminnan kautta, mutta myös muilla tavoin: esimerkiksi alueosuuskauppojen toimitusjohtajat ovat usein aktiivisia toimijoita erilaisissa alueellisen kehittämisen tapahtumissa ja yhteisöissä (Jussila, Kotonen & Tuominen, 2007, 39-40).

Onko paikalliseen toimittajaverkoston panostaminen sitten vain maineenrakennusta, vai voiko sillä olla jotain tekemistä taloudellisen menestymisen kanssa. Kuten edellä esitettiin, kyseessä ovat saman kolikon kaksi eri puolta. Toki paikallisen liike-elämän ja pienviljelijöiden tukeminen voi parantaa osuuskaupan mainetta, mutta sillä voi oikein johdettuna olla myös taloudellisia vaikutuksia.

Etelä-Karjalan Osuuskauppa johtaa noin 50 paikallisen tuottajan verkostoa, joilta ostetaan tuotteita osuuskaupan liikkeissä myytäväksi. Suurin osa tuottajista on maataloustuottajia tai leipomoita. Paikallinen hankintaverkosto on syntynyt, koska paikallisilla toimijoilla ei ole ollut sopimuksia valtakunnallisesta tuotteiden jakelusta. Suurin osa S-ryhmän hankintasopimuksista tehdään valtakunnallisella tasolla, jotta osuuskaupaverkoston suuresta koosta saadaan mahdollisimman paljon etua esimerkiksi hinnoista sovittaessa.

1.4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus. Toisin sanoen tarkoituksena ei ole välttämättä saavuttaa tulosten yleistettävyyttä, vaan enemmän tarkka käsitys tietystä ilmiöstä omassa kontekstissaan. Eskola & Suoranta (2003, 18) toteavatkin, että ”laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein myös varsin pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti”. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavat on tarkoitus valita tavalla, joka palvelee tutkimuksen tarkoitusta. Haastateltavan valinta osuuskaupan puolelta oli varsin selkeä. Markkinointipäällikkö vastasi tutkimuskohteeseen liittyvien asioiden hoidosta. Toimittajapuolelta valinta oli hieman monimutkaisempi. Tapaustutkimuksessa kohteen voi valita monel-

la tavalla (esim. Eskola & Suoranta, 2003, 65). Tavoitteena oli löytää haastateltavaksi henkilö, joka pystyisi antamaan tietoa jossain määrin myös oman yrityksensä ulkopuolisista tapahtumista.

Tiedonkeruumenetelmänä tutkielmassa käytetään kohdeyritysten avainhenkilöiden teemahaastatteluja. Toimittajia edustaa parikkalalaisen Pika-Pulla Oy:n toimitusjohtaja. Kunnanvaltuutettuna ja paikallisten leipomoyrittäjien yhdistyksen jäsenenä haastattelun oli tarkoitus valaista myös yleistä tilannetta osuuskaupan toimittajien keskuudessa. Etelä-Karjalan Osuuskaupan puolesta tutkielmaan osallistuu toimittajasuhteista vastaava markkinointipäällikkö. Haastattelujen tarkoituksena on saada selville, miten käytännössä paikallisen hankintaverkoston johtaminen toimii. Toimittajanäkökulman tarkoituksena on löytää yhteneväisyyksiä käytännön johtamisen ja alueellisen kehittämisen periaatteiden väliltä. Havainnot luovat kuvaa käytännöstä, ja sen vastaavuudesta kirjallisuuskatsauksessa käsiteltyihin aiempiin tutkimustuloksiin.

1.5 Tutkimuksen tarkoitus ja aiempi tutkimus

Suomessa osuustoiminnan tutkimus on ollut kohtalaisen vilkasta. Syitä tähän voi hakea ainakin osuuskauppojen merkittävästä roolista yhteiskunnassamme. Suurimpia toimijoita ovat S-ryhmä ja OP-Pohjola, joilla molemmilla on yli miljoona (2 ja 1,3) jäsentä (HE 185, 2012). Osuustoiminnan merkittävä rooli tekee niiden toiminnan ymmärtämisestä tärkeää. Aiemmin on tutkittu Osuuskauppaa verkostonäkökulmasta, sekä alueellisena toimijana, joten ne sivuavat tutkimuskysymyksiä läheisesti. Tutkielmassa pyritään yhdistämään ne muun kirjallisuuden kanssa, tuoden esiin periaatteita, joita osuuskaupan olettaisi noudattavan toimittajaverkostonsa johtamisessa.

Jussila, Tuominen ja Saksa (2008) tutkivat osuuskunnan vaikutusta yritysmuotona siihen, missä yritys kilpailee. Osuuskunta on yritysmuotona perustavasti erilainen esimerkiksi osakeyhtiöön verrattuna, joten tällä on vaikutusta myös siihen, missä, ja kenen kanssa, osuuskunnat kilpailevat. Osuuskuntien harjoittama yhteisvastuullinen toiminnan saattaa olla yksi kilpailuedun lähteistä (Jussila et al, 2008, 28-36).

Jussila et al (2007) esittävät alueellisen vastuullisuuden käsitettä S-ryhmän osuuskaupoissa yrityksen yhteiskuntavastuun osana. Tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä ovat löydökset alueellisen kehittämisen ja vastuullisuuden kannalta. S-ryhmä ot-

taa erityisen vakavasti suhteet paikallisiin sidosryhmiin, koska niiden menestys on tiukasti sidoksissa osuuskunnan menestykseen.

Uski, Jussila ja Saksa (2007, 18-29) tutkivat osuuskuntia muodollisista ja epämuodollisista verkostoista koostuvina kokonaisuuksina. Osuuskunta, ja etenkin tämän tutkimuksen kohteena oleva S-ryhmä, muodostuvat erilaisista verkostoista. S-ryhmä on pohjimmiltaan verkosto-organisaatio, minkä vuoksi myös paikalliset verkostot ovat sille perinteisesti olleet tärkeitä.

Hingley (2005 & 2006) tutki epätasapainoista tilannetta Iso-Britanniassa ruokakauppiaiden toimittajaverkostoissa. Kuten monissa muissakin maissa, myös Iso-Britanniassa ruokakauppa on keskittynyt siinä määrin, että vallan tasapaino on selkeästi siirtynyt toimittajilta tai viljelijöiltä kaupoille. Valta ei välttämättä kuitenkaan ole pelkästään negatiivinen voima. Hingleyn tutkimukset käsittelevät tämän tutkimuksen kanssa vastaavaa tilannetta, eli paikallisten pienyritysten suhdetta suurten kauppa-ketjujen kanssa Iso-Britanniassa. Hingleyn (2006) mukaan vertikaalisissa hankintasuhteissa ilmenee usein vallan epätasapainoa, mutta tällaiset suhteet voivat silti olla menestyviä, pitkäikäisiä ja hyödyllisiä myös heikommalle osapuolelle. Hingley (2005, 76) kuvaa tutkittavan tilanteen kanssa varsin samankaltaista Iso-Britannian päivittäistavarakauppiaiden ja tuottajien välistä suhdetta: ”Tilanne ei ole reilu, eikä se välttämättä ole edes oikeudenmukainen, mutta tämä ei tarkoita, etteikö järjestelmä olisi toimiva, tai jopa edullinen toimittajien kannalta”.

Tutkimuksessa pyritään yhdistämään edellä mainituista lähteistä saatuja näkökulmia kokonaisuudeksi, jonka avulla voidaan ymmärtää Etelä-Karjalan osuuskaupan toimintaympäristöä ja -tapoja paikallisen toimittajaverkoston osalta, sekä niitä odotuksia, joita osuuskaupan osalle vastuullisena toiminta-alueensa kehittäjänä voi asettaa. Aiemmista tutkimuksista voidaan johtaa periaatteita, joiden mukaan myös hankinta-verkosta johdettaessa osuuskaupan tulisi toimia. Alueellisena kehittäjänä Etelä-Karjalan osuuskaupan tulee toiminnassaan ottaa huomioon myös toimittajaverkoston muodostavien yritysten pienempi koko. Ilmeinen epätasapaino saattaa johtaa tilanteisiin, joissa toimittajan ja osuuskaupan etu ei käy yksiin.

1.6 Keskeiset käsitteet

Tutkielmassa esiintyviä keskeisiä käsitteitä ovat esimerkiksi verkosto, verkoston johtaminen, osuuskunta, alueellisuus, sidosryhmä, kilpailuetu sekä lähiruoka. Lähiruoka on tämän tutkielman tarkoituksiin sopivinta määrittää elintarvikkeiksi, joiden hankinnan alueosuuskauppa hoitaa itse omassa organisaatiossaan paikallisesti valtakunnallisen hankintaorganisaation sijaan. Kuvaukseen sopivia toimittajia alueosuuskaupalla on noin 50 kappaletta.

Verkosto (tai verkosto-organisaatio) voidaan määritellä esimerkiksi linkiksi, joka sitoo organisaation ulkoiset sidosryhmät toisiinsa (Haberberg & Rieple, 2001, 281) tai yrityksen ja sen suhteiden muihin organisaatioihin muodostama yhteisö joka ylittää toimialojen rajoja (Möller, Rajala & Svahn, 2004). S-Ryhmän osuuskaupat ovat Suomessa verkosto-organisaation osia, verkosto-organisaatioita myös itsessään. (Uski, et al, 2007, 22). Verkoston johtaminen puolestaan on näihin verkostoihin kohdistuva prosessi. Johtaminen yleensä on Harmaakorven ja Niukkanen (2007, 82) mukaan ”sosiaalinen vuorovaikutusprosessi, joka auttaa ihmisjoukkoa saavuttamaan tavoitteensa”. Verkoston johtamisen määritelmän voi laajentaa samasta lauseesta toiminnaksi, joka johtaa verkoston resursseja ja operaatioita haluttuun suuntaan (Harmaakorpi & Niukkanen, 2007, 82).

Osuuskuntalain toinen pykälä määrittelee osuuskunnan yhteisöksi, ”jonka jäsenmäärää eikä osuuspääomaa ole ennalta määrätty. Osuuskunnan tarkoituksena on jäsenien 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” (Finlex, 2013). Osuuskunta siis tuottaa jäsenilleen palveluita, joita jäsenet käyttävät. Näin ollen osuuskunta suhtautuu esimerkiksi yhteiskuntavastuuseen tai alueelliseen kehittämiseen omalla tavallaan, joka poikkeaa esimerkiksi osakeyhtiöstä.

Alueella voidaan katsoa olevan neljä ulottuvuutta: fyysinen, sosiaalinen, poliittinen ja taloudellinen; alue on näiden ulottuvuuksien muodostama rajattu kokonaisuus (Dicken & Malmberg, 2001) Alueellisuutta puolestaan voidaan pitää strategiana, joka pyrkii muun muassa näiden ulottuvuuksien kautta hallitsemaan tiettyä aluetta (Sack, 1986). Alueellinen kehittäminen puolestaan viittaa alueellisiin strategiaprosesseihin

osallistumiseen siten, että yritys kehittää aktiivisesti omaa toimintaympäristöään ajaa liiketoimintansa ja samalla koko alueen etua (Jussila, et al, 2007, 39-40).

Sidosryhmä (engl. stakeholder) viittaa yrityksen kanssa vaikutussuhteessa oleviin tahoihin. Aiemmin yrityksen katsottiin olevan lähinnä vastuussa asiakkailleen ja osakkeenomistajilleen, mutta Freeman ja Reed (1983) toivat esille käsitteen sidosryhmistä, joita yritys joutuu toiminnassaan huomioimaan, etenkin, kun yrityksessä halutaan toimia vastuullisesti. Sidosryhmiksi voidaan laskea esimerkiksi osakkeenomistajat, työntekijät, asiakkaat, toimittajat, rahoittajat ja ympäröivä yhteiskunta (Freeman & Reed, 1983, 89). Roberts (2003, 162) puolestaan jakaa sidosryhmät neljään alaryhmään, joita ovat: liikekumppanit, ulkoiset vaikuttajat, asiakasryhmät sekä valtuuttajat. Joka tapauksessa lienee selvää, ettei yritys enää voi katsoa olevansa vastuussa toimistaan ainoastaan osakkeenomistajille.

Kilpailuedun lähteinä voi olla lukuisia tekijöitä. Resurssipohjainen näkemys yrityksestä tiivistää kestävän kilpailuedun lähteet yrityksen resursseiksi, jotka ovat

1. arvokkaita, siten että ne auttavat yritystä käyttämään hyödyksi ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia
2. harvinaisia yrityksen nykyisten ja tulevien kilpailijoiden keskuudessa
3. mahdottomia kopioida
4. sekä sellaisia, että resursseille ei ole olemassa strategisesti vastaavia vaihtoehtoja

(Barney, 1991, 105-106)

Barneyn näkemykset ovat sittemmin muodostaneet pohjan suurelle osalle kilpailuedun tutkimuksesta.

Osuuskunnasta puhuttaessa tärkein sidosryhmä ovat tietenkin osuuskunnan jäsenet, joiden roolina on ohjata osuuskunnan toimintaa. Osuuskunta eroaa tavallisesta osakeyhtiöstä erityisesti juuri sidosryhmäajattelun osalta. Osuuskunnassa on jo käsitteenä ikään kuin sisäänrakennettuna ajatus vastuusta etenkin jäsenille, mutta samalla myös muille sidosryhmille. Osakeyhtiössä saatetaan edelleen nähdä yhtiön olevan vastuussa ainoastaan osakkeenomistajille, mutta osuuskunnan erilainen yritysraakenne edistää sidosryhmäajattelun omaksumista. Myös osuuskaupan toimintaa ohjaava

ajatus toiminta-alueen kehittämisestä kokonaisvaltaisesti alueena ottaa huomioon eri sidosryhmät ja näiden keskinäiset yhteydet.

2. Osuuskaupan suhde paikalliseen toimittajaverkostoon

Teoriaosuus linkittyy olennaisesti äsken esiteltyyn laajempaan osuuskaupantutkimukseen. Tutkimuksessa käytettävät keskeiset käsitteet määritellään lyhyesti, ja osuuskauppaan liittyviin teoriakokonaisuuksiin pureudutaan hieman laajemmin. Tutkielman laaja teoreettinen perusta on resurssipohjainen näkemys yrityksestä. Kyky toimia verkostossa ja verkoston osana oleminen on ulkoisten ja sisäisten verkostojen hallintaa. S-ryhmän osuuskaupat koostuvat 34 itsenäisestä alueosuuskaupasta, joita yhdistää keskusjärjestö SOK (Neilimo, 2005). Koko S-ryhmää voi siis perustellusti kutsua verkosto-organisaatioksi. Etelä-Karjalan Osuuskauppa on siis osa maanlaajuista osuuskauppojen verkostoa. Lisäksi Etelä-Karjalan Osuuskauppa johtaa omaa, noin 50 paikallisen lähiruuan toimittajan verkostoa. Verkostoja ja verkosto-osaamista käsitellään Etelä-Karjalan osuuskaupan menestystekijänä, eli verkosto-osaaminen on kohdeosuuskaupalle keino saada kilpailuetua ja erottua kilpailijoistaan. Alueosuuskaupat pyrkivät keskittyä niihin sisäisiin ja ulkoisiin resursseihin, joista uskotaan saatavan kilpailuetua. Barney'n (1991) mukaan tällaisia ovat sellaiset resurssit, jotka ovat arvokkaita, harvinaisia, vaikeita tai mahdottomia imitoida, sekä resursseja, joille ei ole olemassa substituuotteja.

2.1 Hankintaverkostoajattelun synty

Hankintaverkostoajattelun yleistymiseen on vaikuttanut joidenkin liiketoiminnallisten trendien yleistyminen. Yritykset eivät nykyisin halua laajentaa rajojaan toimitusketjussa pystysuunnassa, vaan kilpailuetua etsitään kumppanuuksien avulla. Samaan aikaan toimittajien määrää sinänsä pyritään karsimaan, ja ennemmin syventämään suhteita jo olemassa oleviin toimittajiin. Samaan kokonaisuuteen kuuluu myös yleinen yrityksen toimintojen keskittäminen. Yritykset pyrkivät myös ulkoistamaan operaatioitaan mahdollistaakseen nimenomaan toimintojen keskittämisen ja keskittymi-

sen. Lisäksi hankinnoissa on siirrytty just-in-time, menetelmiin (varastojen pienennys) sekä erilaisiin kumppanuusjärjestelyihin. (Harland, 1996)

Teoreettisessa mielessä hankintaverkosto on ikään kuin laajennettua toimitusketjun analysointia: hankintaverkostoa voidaan pitää joukkona toimitusketjuja (Harland, 1996). Hankintaverkoston käsite syntyi alun perin yrityksestä tuoda toimitusketjun johtamiseen strategisempi ja laajempi näkemys (Lamming, Johnsen, Zheng & Harland, 2000, 676). Harland, Lamming, Zheng & Johnsen (2001, 22) kuvasivat hankintaverkoston ja toimitusketjujen välistä suhdetta näin: ”Hankintaverkosto käsitteenä vaikuttaa olevan monimutkaisempi kuin toimitusketju. Hankintaverkostot ottavat huomioon verkostojen sekasortoisuuden ja monimutkaisuuden. (...) Toimitusketjun johtaminen keskittyy yksinkertaisempaan, lineaariseen ja yksisuuntaiseen materiaalien ja niihin liittyvän tiedon kulkuun, ottaen vähemmän strategisen ja enemmän logistiikkaan keskittyvän näkökulman.”

2.2 Osuuskauppa ja kilpailu

Kuten jo mainittua, päivittäistavarakaupan alalla Suomessa on viime vuosina ollut nähtävissä selkeä taipumus toimialan keskittymiseen (Björkroth et al, 2012). Samankaltainen trendi, jossa toimiala on muutaman suuren toimijan hallussa, on ollut nähtävissä myös Iso-Britannian päivittäistavarakaupassa ennen kaikkea kauppojen osapuolella (Hingley, 2005, 65). Colla (2001) ennustaa osuvasti kaupan alan jatkuvaa keskittymistä Euroopassa. Tämä puolestaan johtaa lisääntyvään differentaatioon kilpailuedun löytämiseksi. Ilmiö on havaittavissa myös Suomessa. Differentaatio ja kustannusjohtajuus ovat kaksi perusstrategiaa kilpailuedun saavuttamiseksi. Seuraavaksi käydään hieman tarkemmin läpi kilpailuedun saavuttamista, sikäli kuin se tämän tutkimuksen kannalta on tarpeellista.

Aiemmin esiteltyä Barney'n (1991) määritelmää kilpailuedusta ja sen luonteesta (VRIN –resurssit) on tutkimuksen taustoittamiseksi syytä laajentaa hieman. Resursipohjainen näkemys kilpailuedusta perustuu nimensä mukaisesti yrityksen resursseille. Teece, Pisano ja Shuen (1997) kutsuivat yrityksen kykyä muodostaa näitä kilpailuetua tuottavia resursseja dynaamisiksi kyvykkyyksiksi. Mikään, mitä on mahdol-

lista ostaa tai myydä, ei Teece et al (1997) mukaan voi olla kilpailuedun lähde. Dynaamiset kyvykkyudet puolestaan tarkoittavat yrityksen kykyä yhdistellä, luoda ja uudelleenjärjestellä sisäisiä ja ulkoisia kompetensseja, eli yrityksen kykyä luoda kilpailuetua omassa tilanteessaan (Teece et al, 1997). Dynaamiset kyvykkyudet ovat kuitenkin usein varsin hankala käsite tilanteessa, jossa yrityksen pitäisi pohtia kilpailuetunsa lähteitä käytännön tasolla.

Barney ja Peteraf ovat olleet merkittävimpiä resurssipohjaisen kilpailuedun tutkijoita. Peteraf (1993) muotoilee Barney'n ajatuksia kilpailuedun saavuttamisesta uudelleen neljän ”kulmakiven” varaan. Ensimmäinen näistä on resurssien heterogeenisuus, eli yritysten on oltava yksinkertaisesti sanottuna keskenään erilaisia. Resurssit eivät saa olla vapaasti saatavilla kaikille yrityksille. Tällöin kilpailuetua tuottavan resurssin omistaja pystyy tekemään ylimääräisiä voittoja. Toinen kulmakivi ovat esteet kilpailulle: kilpailuetu ei ole pysyvää, jos saavutettu kilpailuetu on mahdollista ”kilpailla pois”, eli toisten yritysten on mahdollista omia tuotantoprosessejaan parantelemalla saavuttaa esimerkiksi vastaava kustannusetu. Kolmas kulmakivi on Peterafin esityksessä resurssien epätäydellinen liikkuvuus. Jos resurssi on mahdollista hankkia markkinoilta, ei se voi tuottaa pysyvää kilpailuetua. Neljäs kulmakivi ovat etukäteisrajoitukset kilpailulle. Resurssin hankkiminen ei kilpailun vuoksi saa olla liian kallista. Näistä neljästä tärkein on resurssien erilaisuus. Muut kolme kulmakiveä varmistavat, että resurssi säilyy kilpailuetua tuottavana. Peterafin esitys on mielestäni käytännönläheisempi muotoilu Barney'n teoriaan verrattuna. Molemmat kuvaavat samaa ilmiötä, mutta hieman eri tavoilla. Kilpailuun liittyy olennaisesti myös se, missä tai kenen kanssa yritys kilpailee, ja mitä kilpailijoita vastaan resurssit suunnataan.

Jussila, Tuominen ja Saksa (2008) tutkivat osuuskunnan vaikutusta yritysmuotona siihen, missä yritys kilpailee. Osuuskunta on yritysmuotona perustavasti erilainen esimerkiksi osakeyhtiöön verrattuna, joten tällä on vaikutusta myös siihen, missä, ja kenen kanssa, osuuskunnat kilpailevat. Osuuskuntien luonteesta johtuen, ne ovat useimmiten maantieteellisesti varsin pienelle alueelle rajoittuneita. Kilpailuedun lähteenä yritykset käyttävät yksinkertaistettuna kustannusjohtajuutta tai erilaistamista. Kustannusjohtajuuden puolesta puhuisi se, että esimerkiksi osuuskaupan tarkoitus on tarjota omistajilleen taloudellisia etuja, eli alhaisempia hintoja. Erilaistamisesta esimerkkinä voisi olla osuuskauppojen harrastama bonusten maksu kaupan palveluiden käytön mukaan. Hinnat eivät välttämättä painu niin alas kuin olisi mahdollista,

mutta omistajille tuotetaan lisäarvoa muilla tavoin. Osuuskunnan on myös mahdollista vastata omistajiensa tarpeisiin paremmin, kuin osakeyhtiön asiakkailleen. Myös osuuskuntien harjoittama yhteiskunnallisesti vastuullinen toiminta voi olla kilpailuedun lähde. (Jussila et al, 2008, 28-36)

Koska osuuskunnat luovat usein itselleen rajoitteita toiminta-alueensa suhteen, tällä toiminta-alueella on osuuskunnalle keskeinen merkitys. Toimintaa ei useimmiten ole tarkoituksenmukaista laajentaa suuremmille alueille, vaan keskitytään oman maantieteellisen alueen kehittämiseen. Seuraavaksi tarkastellaan alueen merkitystä osuuskunnan liiketoiminnassa.

2.3 Paikallisuus ja alueellisuus Osuuskunnassa

Tuominen, Jussila ja Saksa (2006) käyvät läpi artikkelissaan alueellisuutta kilpailuedun lähteenä osuuskaupalle. Alueellisiin ja paikallisiin tarpeisiin vastaaminen on osuuskaupan toiminnan ytimessä. Tämä luonnollisesti vaatii syvällistä ymmärrystä toimintaympäristöstä. Paikallisuuteen liittyvät läheisyys ja pysyvyys ovat menestystekijöitä osuuskuntien toiminnassa. Etuja syntyy esimerkiksi juuri omistajan tarpeiden ja tilanteen ymmärtämisestä, päätöksenteon läheisyydestä sekä alueelle tyypillisen identiteetin tunnistamisesta ja vahvistamisesta. Kenties tärkeimmäksi kilpailuedun lähteeksi koettiin kuitenkin etenkin merkittävien osuuskuntien johtajien mahdollisuus vaikuttaa alueensa liiketoimintaympäristön kehittymiseen eri järjestöissä ja luottamustehtävissä toimimalla. S-ryhmässä alueellinen vaikuttaminen kuuluu suoranaisesti toimitusjohtajan työnkuvaan, mikä johtuu monesti osuuskaupan suuresta merkityksestä alueen liike-elämälle. Jotkut johtohenkilöt kokivat kuitenkin, että paikallisen kehittämisen ei tulisi kuulua toimitusjohtajan työnkuvaan, vaan ennemmin jollekin muulle paikalliselle päättäjälle. Paikallisuus on osuustoiminnassa yksi menestyksen avaimista. (Tuominen et al, 2006, 9-19)

2.4 Paikallisuus kilpailuetuna

Paikallisuus on osuuskunnan toiminnassa keskeistä. Peterafin (1993) teoriaa soveltaen paikallisuus on kieltämättä resurssi, jota laajemmilla maantieteellisillä alueilla toimiva kilpailija ei välttämättä pysty kehittämään. Paikallisuuden on todettu olevan merkittävä tekijä osuuskaupan menestyksessä Suomessa.

Geletkanycz ja Hambrick (1997) totesivat tutkimuksessaan ympäristön vaikuttavan yritysjohton päätöksentekoon. Vaikutteita tulee esimerkiksi ympäristöä koskevan informaation muodossa, ympäristön paineiden vuoksi muuttuneiden näkemysten takia, sekä joissain tapauksissa ympäristöllä saattaa olla suuri rooli myös strategista suuntaa asetettaessa (Geletkanycz & Hambrick, 1997, 655-656). Tilanteessa, jossa yrityksiä toimii samalla alueella useita, paremman ymmärryksen alueesta asiakkai-
neen ja muine tekijöineen omaava yritys on vahvemmassa asemassa kilpailijoihinsa nähden. Asiakkaiden mielissä paikallisista asioista kiinnostunut yritys saattaa olla mieluisampi, kuin vieraammaksi koettu kilpailija. Johton tietoisuus ympäristöstä luonnollisesti auttaa tässä mielessä.

Ehkä suurin kilpailuetu paikallisuudesta puhuttaessa tulee kuitenkin toimintaympäristön tuntemisesta, vaikka asiakkaiden mielipiteilläkin on tietenkin väliä. Tuominen et al (2006) haastattelivat tutkimuksessaan osuuskuntien johtajia, jotka pitivät paikallistuntemusta tärkeänä välineenä, jonka avulla asiakkaiden tarpeisiin oli mahdollista vastata henkilökohtaisemmin ja paremmin, kuin ilman paikallisten asioiden tuntemusta. Paikallisuus voi olla kilpailuedun lähde myös silloin, kun yrityksen johto pääsee vaikuttamaan ympäristöönsä. Paikallisuus saattaa tarjota yritysjohdolle paikkoja erilaisissa alueellisen kehittämisen elimissä, jolloin oman yrityksen etuja on mahdollista ajaa laajemmin (Tuominen et al, 2006, 15-16). Geletkanycz ja Hambrick (1997, 674) puolestaan huomasivat, että johtajien toiminnalla alueellisissa elimissä ei ollut juurikaan vaikutusta yritysten strategiaan. Saattaa kuitenkin olla, että vaikutus onkin enemmän toiseen suuntaan toimiva: yritysten strategia vaikuttaa johtajien toimintaan esimerkiksi kauppakamarissa tai muissa alueellisen kehittämisen elimissä, jolloin yrityksen edellytykset menestyä paranevat.

2.5 Osuuskunta verkostoissa

Osuuskunnista puhutaan monesti verkosto-organisaatioina, vaikka niitä ei välttämättä sellaisina kovin useasti tutkita. Yleisesti verkostoja kuvaillaan yrityksille tärkeäksi kilpailuedun lähteeksi. Tärkein verkosto, niin kutsuttu muodollinen verkosto tai suhde osuuskunnan kannalta on luonnollisesti suhde omistajiin, osuuskaupan tapauksessa asiakasomistajiin. Osuuskuntia perustettiin verkostoajatukseksi jo ennen 1900-luvun alkua. Osuuskunnan on tarkoitus kehittää toimintaansa omistajien haluamalla tavalla, joten tällä verkostolla on tärkeä rooli toiminnan yleisenä ohjaajana. Toinen tärkeä verkosto, epämuodollinen verkosto, on osuuskaupan ja keskusjärjestön (SOK) välinen suhde. Usein osuuskauppoja pidetään myös linkkeinä erilaisten paikallisten, alueellista kehitystä ajavien järjestöjen välillä, jotka ovat myös epämuodollisia verkostoja. Sosiaalisena verkostona osuuskauppa on kiinteä osa paikallista kontekstiaan. Verkosto asiakasomistajien ja osuuskaupan välillä on myös tärkeä transaktiokustannusten pienentäjä. Eräät tutkijat toteavat, että osuuskuntia voidaan pitää verkostoina, joissa sisäänrakennettuna oleva kommunikaatio auttaa kehittämään tehokasta ja toimivaa liiketoimintaa. Eräs tekijä osuuskauppojen menestyksen takana on sidosryhmiltä helposti saatava hyväksyntä, verrattuna niiden kilpailijoihin. Osuuskaupoilla mielletään olevan kiinnostusta koko toiminta-alueensa kehittämiseen ja toimintaan alueen hyväksi. Luonnollisesti osuuskaupalle on etua siitä, jos koko alueen liiketoiminta voi hyvin, joten kehittämisessä ei voida ajatella olevan kyse ainoastaan hyväntekeväisyydestä tai imagonrakennuksesta. (Uski, Jussila, Saksa, 2007, 18-23)

Toiminta verkostossa ja verkoston osana on ollut merkittävä tekijä koko S-ryhmän menestyksen takana. Tehokkuutta on haettu esimerkiksi siirtämällä toimintoja keskusjärjestön harteille. Paikallisosuuskaupat pyrkivät luopumaan kaikista niistä toiminoista, joiden hoitaminen ei tuo kilpailuetua. Keskusjärjestö puolestaan pyrkii saamaan skaalaetuja hoitamalla esimerkiksi ostotoimintaa keskitetysti, mikä kaiken kaikkiaan hyödyttää asiakasomistajia tehokkaamman toiminnan ja halvemman hinnan muodossa. Osuuskauppa tekee yhteistyötä alueellaan niiden toimijoiden kautta, jotka haluavat lisätä alueen taloudellista ja sosiaalista hyvinvointia, näin kantaen ”alueellista vastuuta”. Kaiken kaikkiaan sekä muodolliset, että epämuodolliset verkostot ovat osuuskaupalle strategisia resursseja, joita on mahdollista käyttää kilpailuedun luomiseksi. (Uski, et al, 2007, 23-27)

Osuuskauppa itsessään on siis verkosto-organisaatio. Paikallisen osuuskaupan ulkoisena verkostona tutkimuksessa käsitellään paikallista hankintaverkosta. Osuuskaupan luonnetta verkosto-organisaationa on tärkeä tuntea, jotta paikallisen osuuskaupan toimintaympäristöä, samoin kuin paikallisen hankintaverkoston johtamiseen vaikuttavia tekijöitä on mahdollista ymmärtää selkeämmin.

2.6 Paikallisen hankintaverkoston kehittäminen

Hankintaverkoston johtamiseen olennaisesti liittyvä käsite on hankintaverkoston kehittäminen. Tämä käsite on tilanteeseen sopiva, sillä paikalliset kumppanit ovat poikkeuksetta merkittävästi osuuskauppaa pienempiä yrityksiä. Näin ollen suurempi yritys useimmiten johtaa verkostoa tavalla, josta sille itselleen on eniten hyötyä. Hankintaverkoston kehittäminen määritellään ”toiminnaksi toimittajien kanssa, toimittajien suorituskyvyn ja kyvykkyyksien kehittämiseksi” (Hartely & Jones, 1997). Mainittu toiminta voi tarkoittaa esimerkiksi koulutusta, apua liiketoiminnan organisointiin tai muuta päivittäisten asioiden järjestelyä. Iso-Britanniassa suuret päivittäistavarakaupat ovat sijoittaneet pienten paikallisten toimijoiden kanssa tehtävään yhteistyöhön resursseja, tavoitteenaan saada aikaan, ja ylläpitää, kilpailukykyisten toimittajien verkostoa (Watts & Hahn, 1993). Pienempi toimittaja saa näin hyödyllistä tietoa suuremman asiakkaansa pidemmän aikavälin suunnitelmista, sekä käytännön tiedoista, kuten tuotteiden jakeluun ja laatuun liittyvistä asioista (Wagner, Fillis & Johansson, 2005, 719).

Etelä-Karjalan osuuskaupan tapauksessa voi kuitenkin todeta, että toimittajaverkosta ei välttämättä johdeta vain osuuskaupan edun takaamiseksi. Jussila et al (2007, 35-41) esittävät S-ryhmän osuuskaupat koko toiminta-alueestaan vastuuta ottavina tahoina. Näin ollen voisi olettaa kohdeosuuskaupan ottavan huomioon myös pienempien tuottajien tilanteen toiminnassaan, jotta osapuolten kokoeron mukanaan tuomia ongelmia pystyttäisiin pienentämään. Paikallisen hankintaverkoston kehittäminen voidaan nähdä osa-alueena laajemmasta osuuskaupan Suomessa harjoittamasta toiminnasta, eli alueellisesta kehittämisestä. Tämä on keskeisimpiä osuuskaupan toimintaa ohjaavia arvoja.

2.7 Alueellinen kehittäminen

Alueellinen kehittäminen voidaan määritellä yrityksen liiketoiminta-alueen kehittämiseksi, ja se sisältää usein esimerkiksi markkinointia, maankäyttösuunnitelmiin vaikuttamista, infrastruktuurin kehittämistä yhteistyössä paikallisen hallinnon kanssa, sijoituksia tai pienten yritysten tukea (Besser, Miller & Perkins, 2006). Yritys siis koettaa vaikuttaa toiminta-alueeseensa niin, että yrityksen toimintaedellytykset paranevat. Alueellinen kehittäminen näyttäytyisi siis rationaalisena toimintana, joka tähtää yrityksen parempaan menestykseen. Jussila et al (2007) esittävät alueellisen vastuullisuuden käsitettä S-ryhmän osuuskaupoissa yrityksen yhteiskuntavastuun osana. Tutkielman kannalta keskeistä ovat löydökset alueellisen kehittämisen ja vastuullisuuden yhteydestä. Yrityksen yhteiskuntavastuun osana alueellinen kehittäminen ei olekaan välttämättä lähtöisin pelkästään ns. kovista arvoista, vaan enemmän sidosryhmien sunnalta tulevasta koetusta velvollisuudesta. Luonnollisesti parempi taloudellinen menestys ei ole haitaksi.

S-ryhmä ottaa erityisen vakavasti suhteet paikallisiin sidosryhmiin, koska niiden menestys on tiukasti sidoksissa osuuskunnan menestykseen. Jos alueen liiketoiminta muuten voi hyvin, myös osuuskauppa menestyy samalla. Tämä yhteys on S-ryhmässä ymmärretty, ja sitä myös kunnioitetaan. Alueellisen lähestymistavan oletetaan pitkällä aikavälillä hyödyttävän myös osuuskunnan asiakkaita, eli omistajia. Sidoryhmät odottavat osuuskaupan osallistuvan normaalin liiketoimintansa lisäksi muihin toiminta-alueensa kehitystä edistäviin hankkeisiin, ja tukevan rahallisesti ja muilla tavoin esimerkiksi urheilu- tai kulttuuritoimintaa. Osuuskunnat saattavat monesti olla myös ainoita toimijoita alueella, joilla on pitkän aikavälin strategista näkemystä alueen kehittämiseen normaalin toimintansa vuoksi. Tämä johtaa muun muassa siihen, että paikallisosuuskauppojen toimitusjohtajilla saattaa olla huomattavan suuri rooli toiminta-alueensa liike-elämän kehittäjänä. (Jussila et al, 2007, 35-43)

Alueellisella kehittämisellä on suuri merkitys paikallisen hankintaverkoston kannalta. Seuraavassa käydään läpi joitakin ongelmia, joita syntyy epätasapainoisessa suhteessa, jossa neuvotteluvoima on syystä tai toisesta jakautunut epätasapainoisesti. Alueellinen kehittäminen voi olla osuuskaupan toimintaa ohjaavana periaatteena olennaisessa asemassa estämässä neuvotteluvoiman väärinkäyttöä.

2.8 Pieni yritys suuremman johtamassa verkostossa

Tilanteessa, jossa pieni tai keskisuuri yritys toimii suuremman yrityksen vaikutuspiirissä, on useita mielenkiintoisia ilmiöitä. Ensimmäisenä esiin nousee ajatus vallankäytöstä. Suuremmalla yrityksellä on valtaa pienempiin nähden, etenkin jos pienempien menestyminen riippuu suuremman yrityksen toimista, kuten usein on. Tällaisen verkoston olemassaolo pakottaa sekä pienemmät että suuremmat yritykset ottamaan huomioon tiettyjä asioita, jottei verkosto sorru omaan mahdottomuuteensa. Tutkimuksessa on tarkoitus kuvata epätasapainoisen tilanteen mahdollisia ongelmia, ja niiden välttämistä etenkin Etelä-Karjalan osuuskaupan kannalta.

2.8.1 Organisaation ohjautuminen ulkoapäin

Tilanteessa, jossa yritykset eroavat kooltaan ja voimasuhteiltaan merkittävästi, heikommassa asemassa olevat osapuolet joutuvat ottamaan voimakkaamman kumppaninsa huomioon kaikessa päätöksenteossa. Suurempi kumppani saattaa myös sanella toimintaohjeita pienemmälle. Pfeffer & Salancik (1978) esittävät organisaatioiden ulkoiselle ohjautumiselle mallia, joka perustuu yritysten riippuvuuteen toistensa resursseista. Resurssiriippuvuus synnyttää tilanteen, jossa yritys joutuu toiminnassaan ottamaan huomioon toisen yrityksen toimet ja toiveet, ja näin luopumaan itsenäisyydestään (Pfeffer & Salancik, 1978). Mikään yritys ei toki ole siinä mielessä itsenäinen, että sillä olisi varaa jättää asiakkaansa tai kilpailijansa huomiotta. Ulkopäin ohjautuminen viittaa ennemminkin tilanteeseen, jossa yritys itse ei enää ole aloitteellinen, vaan ottaa vastaan sanottuja tai sanomattomia toimintaohjeita ulkopuolelta. Wagner, Fillis & Johansson (2005, 727-729) toteavat, että voimakkaampi osapuoli (ruokakauppias) pitää toimittajiaan varsin tiukassa otteessa esimerkiksi hintojen ja tuotteiden saatavuuden kohdalla, ja käyttää näin voimaansa hyväkseen varsin selkeällä tavalla. Tällainen voimankäyttö saattaa olla hyödyllistä lyhyellä aikavälillä, mutta pidemmällä aikavälillä toimittajien kyky tuottaa lisäarvoa tai kilpailuetua voi vaarantua. Pfeffer ja Salancik (1978, 260) listaavat tekijöitä, jotka vaikuttavat ulkoisen kontrollin syntyyn:

1. Toimija (toinen yritys tai muu taho), jolla on hallussaan resursseja

2. Resurssin tärkeys kohdeorganisaatiolle
3. Kohdeorganisaatio ei pysty hankkimaan resursseja muualta
4. Ulkoapäin kontrolloidun toiminnon näkyvyys
5. Kuinka rajoitettua resurssin käyttö on
6. Kohdeorganisaation kyky harkita toimiaan ja lähestyä ongelmaa
7. Kohdeorganisaatiolla ei ole toisen toimijan haluamia resursseja
8. Kuinka selkeästi ulkopuolinen toimija pystyy tekemään omat päämääränsä tiettäväksi kohdeorganisaatiolle

Jos organisaatiot ovat riippuvaisia toistensa omistamista resursseista, ulkoisen ohjautuvuuden tilannetta ei synny. Resurssien hallinnassa tulee sen sijaan olla huomattava epätasapaino. Medcof (2001) toi esiin resurssiriippuvuusteorian tärkeyden, kun yritysten välisiä suhteita ja etenkin voimatasapainoa tutkitaan. Resurssiriippuvuusteoria muodostaa perustan yritysten välisten voimasuhteiden synnylle, koska lienee selvää, että toiselle kriittistä resurssia hallitseva yritys on voimakkaammassa asemassa, ellei toisella yrityksellä ole hallussaan vastaavalla tavalla toiselle kriittistä resurssia. Kumar (2005, 864) toteaa vallan syntyvän yrityksen (tai kenen tahansa) luodessa itselleen vastavuoroisten riippuvuuksien verkoston.

2.8.2 Epätasapaino neuvotteluvoimassa

Neuvotteluvoiman synnystä organisaatioiden välisissä suhteissa on eri näkökulmia. Yksi näkemys on, että neuvottelutilanteessa vaihtoehtojen määrä on neuvotteluvoiman lähde (Bacharach & Lawler, 1984). Yritys, jolla on paljon vaihtoehtoja, voi yksinkertaisesti halutessaan poistua neuvottelupöydästä, jos ehdot tai tilanne eivät ole riittävän edulliset, ja etsiä muiden vaihtoehtojensa joukosta miellyttävämmän tai edullisemman sopimuksen (Yan & Gray, 1994, 1480-1481). Pfeffer & Salancik (1978, 53) puolestaan toteavat, että vaihtosuhteessa oleva epäsymmetria toimii neuvotteluvoiman lähteenä. Jos esimerkiksi suurempi yritys ostaa lähes kaiken pienemmän yrityksen tuotannosta, suuremman yrityksen neuvotteluvoima suhteessa kasvaa (Pfeffer & Salancik, 1978). Tutkimuksen kohteena olevassa hankintaverkostossa tilanne on

hieman tämänsuuntainen. Suuri osa myynnistä menee yhdelle asiakkaalle, jolloin neuvotteluvoima ei ole jakautunutta.

2.8.3 Opportunismi epätasapainoisessa suhteessa

Neuvotteluvoiman liika kertyminen yhdelle taholle saattaa aiheuttaa kiusauksen väärinkäyttöksiin. Yrityksistä suurempi voi toimia kauppasuhteessa varsin epäreilulla tavalla ainoan riskin ollessa mahdollisuus huonoon julkisuuteen, jos joku pienemmistä yrityksistä haluaa tilanteeseen puuttua. Tähänkään tuskin voi luottaa, sillä pienemmät yritykset tuskin haluavat vaarantaa liiketoimintaansa. Suurempi yritys voi helposti lopettaa ostamisen pienemmältä, jolloin pieni yritys voi joutua sulkemaan ovensa, tai ainakin pienentämään tuotantoaan dramaattisesti. Opportunistista käytöstä voi olla esimerkiksi mutkien oikominen tuotteen laatuun liittyen, lupauksen rikkominen, huonon työn jäljen tai laadun peittely tai yleinen epärehellisyys voittojen maksimoinnin nimissä (Provan & Skinner, 1989, 203). Provan & Skinner (1989) tutkivat opportunismia toimittajan ja kauppiaan välisissä suhteissa. Tutkimuksen mukaan opportunistinen käyttäytyminen väheni kauppiaan puolelta tämän riippuvuuden toimittajasta kasvaessa, ja toisaalta kasvoi riippuvuuden pienentyessä: esimerkiksi tilanteessa, jossa kauppasuhte ei ole jatkuva tai rahallisesti merkittävä (Provan & Skinner, 1989, 202-212). Toisin sanoen tutkimuksessa käsiteltävässä tilanteessa voisi olettaa suuremmalla osapuolella, eli osuuskaupalla, olevan houkutus opportunistiseen käyttäytymiseen. Toimittajilla tällaista puolestaan ei tässä valossa olisi, sillä kauppasuhte on ehkä jopa liian tärkeä vaarannettavaksi lyhyen aikavälin korotettuja voittoja haettaessa.

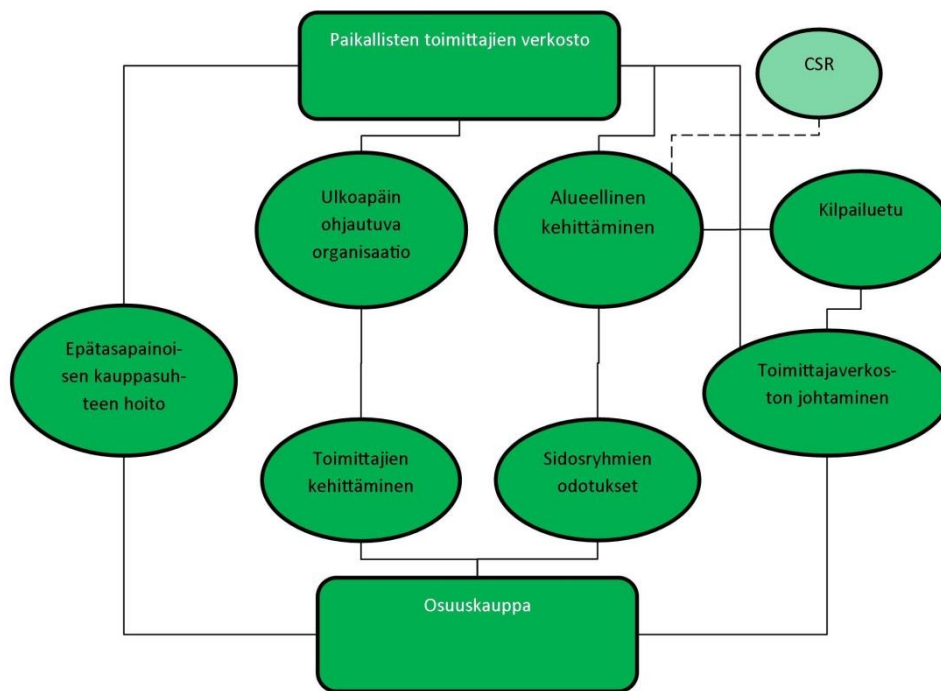
2.8.4 Yrityksen selviytyminen epätasapainoisessa valtatilanteessa

Yleinen näkemys on, että epätasapaino vallan jakautumisessa johtaa epäluottamukseen osapuolten välille. Tätä tukee esimerkiksi edellä esitetty Provanin ja Skinnerin tutkimus opportunismista epätasapainoisissa suhteissa. Kumar (2005) esittää kuitenkin, että luottamus ja valta eivät välttämättä ole toisilleen vastakkaisia käsitteitä: toisistaan riippuvaiset yritykset eivät välttämättä ole epämieluisassa tilanteessa. Kumar

(2005) esittää molemminpuolisen riippuvuuden tilanteena, jossa kumpikin yritys hyötyy riippuvuudesta, ja sitä kautta vallan omaamisesta. Toisin sanoen valta ei sulje luottamusta pois niin kauan kuin valta on tasaisesti jakautunutta. Tässä ajatusmallissa hyvää on sen tunnistaminen, että riippuvuus ei välttämättä ole automaattisesti negatiivinen asia. Harvaa yritystä voi edes kuvailla ympäristöstään riippumattomaksi. Vallan jakautuminen tuskin on kovinkaan usein varsinaisesti tasapuolista. Toisaalta on hyvä muistaa, että yritykset pyrkivät toiminnallaan tasoittamaan epätasapainoista tilannetta.

2.9 Teorieettisen viitekehyksen yhteenveto

Kuvaan on koottu tutkimuksen teoreettisen osan yhteenveto. Siinä kuvataan osuuskaupan ja paikallisten toimittajien väliseen suhteeseen vaikuttavia tekijöitä. Tarkoituksena on havainnollistaa tutkimuskohdetta, ja nostaa esiin olennaisimpia asioita. Tutkimuksessa keskitytään etenkin alueellisuuteen, toimittajaorganisaatioiden ulkoapäin ohjautuvuuteen, sekä toimittajaverkoston kilpailuedun lähteenä.



Kuva 1: Osuuskaupan ja toimittajien väliseen suhteeseen vaikuttavia tekijöitä.

3. Tiedonkeruumenetelmät

Tutkimusta varten haastateltiin valittua toimittajayrityksen johtajaa, sekä Etelä-Karjalan osuuskaupan markkinointipäällikköä. Aineistoa käsitellään faktaanäkökulmasta, mikä Koskisen, Alasuutarin & Pelkosen (2005, 71, 63) mukaan tarkoittaa sitä, että haastateltavien oletetaan vastaavan kysymyksiin rehellisesti, ja tarkoittavan vain sitä, mitä haastateltavat tosiasiallisesti sanovat. Tutkijan omien näkemysten vaikutus aineiston tulkintaan pyritään näin saamaan mahdollisimman vähäiseksi.

Toimittajia edusti tutkimuksessa Parikkalan Pika-Pulla Oy:n toimitusjohtaja. Pika-Pulla valikoitui tutkimukseen mukaan yrityksen sopivan koon perusteella. Yrityksessä on työntekijöitä ja liikevaihtoa riittävästi ollakseen paikallisesti kohtalaisen merkittävä yritys. Haastattelu suoritettiin puhelimitse maaliskuussa 2013. Haastattelu kesti noin 45 minuuttia. Puhelu nauhoitettiin, jotta materiaaliin olisi helppo palata myöhemmin.

Haastattelutavaksi valitsin avoimen haastattelun. Avoimen haastattelun tarkoituksena oli saada mahdollisimman suodattamatonta tietoa siitä, miten toimittajapuoli suhteen kokee. Jos suhteessa olisi ollut ongelmia, esimerkiksi yritysten kokoerosta johtuen, haastateltava olisi saattanut pyrkiä välttelemään aihetta, tai muuten vastaamaan tavalla, joka ei vaaranna kauppasuhteen jatkumista.

Etelä-Karjalan osuuskaupan markkinointipäällikkö nimettiin osuuskaupan puolesta yhteyshenkilöksi. Pääasiallisesti toimittajasuhteista vastaa nimenomaan markkinointipäällikkö yhdessä päivittäistavarakaupan johtajan kanssa. Toisen haastattelun päätin suorittaa teemahaastatteluna, sillä arvelin hieman selkeämmin määritellyn lähestymistavan helpottavan haastattelutilanteen läpiviemistä. Haastattelu tapahtui haastateltavan työpaikalla, ja kesti reilun tunnin. Myös toinen haastattelu nauhoitettiin aineiston myöhemmän käsittelyn helpottamiseksi.

Haastattelujen avulla on mahdollista selvittää käytännön tasolla, miten hankintaverkoston johtamiseen suhtaudutaan toisaalta osuuskaupassa, ja toisaalta miten osuuskaupan toiminta vaikuttaa pienemmän toimittajan arkeen. Oletettavasti toimittaja on tilanteessa, jossa osuuskaupan toimilla on suuri vaikutus yrityksen omaan arkeen. Molemmat haastattelut nauhoitettiin, jotta haastattelutilanteessa ei tarvitsisi tehdä liikaa muistiinpanoja, ja jotta aineiston myöhempi tarkastelu olisi mahdollisimman luotettavaa. Haastatteluissa kerätty materiaali luonnollisesti litteroitiin, jonka jälkeen saatu aineisto jaettiin teemoihin siten, että tutkimuskysymysten kannalta olennaiset havainnot olisi helppo nostaa esille. Teemat valikoituivat siten, että eri teemat liittyivät eri osiin teoreettista viitekehystä, jolloin aineiston ja teorian käsittely tapahtuisi rinnakkain. Teoreettisen viitekehysten pohjalta ei kuitenkaan muodostettu ennakkoletuksia tuloksista, sillä tarkoitus oli ennemmin käyttää viitekehystä aineiston tulkitsemiseen. Laadullisessa tutkimuksessa ennakkoletusten muodostaminen ei muutenkaan ole tarkoituksenmukaista (Eskola & Suoranta, 1998, 19, 82-83)

3.1 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi tapahtuu hieman eri tavalla kuin määrällisessä. Luotettavuuden arvioinnissa on pitkälti kyse lukijan vakuuttamisesta selostamalla tarkasti tutkimuksen eteneminen ja tehdyt valinnat (Eskola & Suoranta,

1998, 208-209). Hirsjärvi et al (1997, 214-215) puolestaan peräänkuuluttavat tutkijan tekemien tulkintojen läpinäkyvyyttä, ja niiden perustelujen esittämistä. Tässä tutkimuksessa haastattelutilanteissa ei ollut häiriöitä, ja tilanteet tarjosivat mahdollisuuden lisäselvityksille. Väärinymmärryksiä varmasti syntyy aina kahden ihmisen ollessa keskenään vuorovaikutuksessa, mutta esimerkiksi kysymysten asettelulla pyrittiin välttämään tällaisia ongelmia. Tutkimuksen kannalta kriittisimpiä aiheita käsiteltiin useammilla kysymyksillä ja monista näkökulmista, jotta virheiden mahdollisuus minimoitaisiin.

4. Hankintaverkoston johtaminen Etelä-Karjalan Osuuskaupassa

Etelä-Karjalan Osuuskaupan hankintaverkostolla viitataan yrityksiin, joiden kanssa osuuskauppa tekee hankintasopimukset itse keskusjärjestön sijaan. SOK hoitaa valtakunnalliset hankintasopimukset, ja vastaa suuresta osasta kauppojen valikoimaa. Verkosto koostuu noin 50 yrityksestä, joiden lisäksi on joitakin kymmeniä kausiluonteisia toimittajia. Yleisesti ottaen päivittäistavarakaupan valikoimasta noin 7-8 prosenttia on paikallisen sopimisen piirissä (Haverinen, 2013). Verkostoa yhdistää lähinnä Etelä-Karjalan osuuskauppa, sillä merkittävästä yhteistyöstä toimittajapuolella ei ole tietoa (Haverinen, 2013, Heltimoinen, 2013). Koska toimittajapuolen laajempi tarkastelu ei tämän tutkimuksen puitteissa ollut mahdollista, voidaan tuloksista tehdä vain varovaisia ja suppeita johtopäätöksiä. Osuuskaupan puolelta kerätty tieto edustaa vain tietyn osuuskaupan linjauksia, joten toisessa osuuskaupassa tuloksetkin saattavat olla erilaisia.

4.1 Hankintaverkoston johtaminen

Tutkimuksen edetessä kävi ilmi, että hankintaverkoston johtaminen ei sinällään ole osuuskaupan toiminnassa kovinkaan suuressa roolissa. Toki päivittäisellä tasolla liiketoimintaa hoidetaan ja tilaukset ja muut velvoitteet suoritetaan, mutta toimittajien kehittämistä hoidetaan lähinnä päivittäistavarakauppioiden yhdistyksen PTY:n kautta

(Haverinen, 2013). Paikallisten toimittajien kanssa asioidessa menee aikaa viikossa noin tunnin verran (Haverinen, 2013). Tietenkin elintarviketoimittajien kanssa asioita hoidetaan hieman eri tavalla, kuin vaikkapa konepajalla joka tarvitsee toimittajiaan oman valmistuksensa suorittamiseksi. Kauppakin toki kärsii asiakastyytyvyyden laskun muodossa, jos toimittajalla on toimitusvaikeuksia tai laatuongelmia. Hankinta-verkoston johtaminen tarkoittaa kenties tässä tapauksessa lähinnä tietotaidon tarjoamista toimittajille. Kauppa saattaa esimerkiksi avustaa toimittajia tuotekehittelyssä, jakaa tietoa asiakkaiden tarpeista ja mahdollisesta kysynnästä eri tuotteille, ja antaa tietoa kaupan vaatimuksista (Haverinen, 2013). Ylipäätään toimia, jotka tähtäisivät toimittajien parempaan taloudelliseen menestykseen, ei hoideta erityisen järjestelmällisesti.

Kauppa kehittää toimintoja omista lähtökohdistaan ja me omista. (Heltimoinen)

Kuten mainittua, päivittäistavarakauppiaiden yhdistyksen kautta järjestetään erilaisia koulutuksia, jonka lisäksi toimittajien oman aktiivisuuden mukaan jaetaan tietoa ja kehitystoiveita.

Verkosto itsessään koostuu kohtuullisen itsenäisesti toimivista yrityksistä, ainakin leipomopuolella (Heltimoinen, 2013). Leipomoyrittäjillä on oma yhdistyksensä, mutta kovinkaan syvällisestä verkostoitumisesta ja yhteistyöstä ei voida puhua pienimuotoista ostoyhteistyötä lukuun ottamatta (Heltimoinen, 2013). Verkoston johtamisessa vältellään liiallista puuttumista yritysten asioihin, mikä korostaa pienyritysten itsenäistä asemaa. Enimmäkseen yrittäjästä itsestään on kiinni, miten tiukasti osuuskauppaan ollaan yhteydessä, ja miten paljon toiveita siltä suunnalta otetaan huomioon. Osuuskaupan taholta toimittajille on jonkin verran tarjottu neuvoja toiminnan järjestämiseen, mainittakoon esimerkkinä vaikkapa yhteisten kuljetusten järjestämisen (Haverinen, 2013).

Sitä mä oon meidän yhteistyökumppaneille sanonu, että järjestäkää joku yhteinen terminaali mihin aamulla tulee tavarat, sit se kiertää kaikki paikat, no nyt se menee niinku leipäautot peräjälkee. (Haverinen)

Logistiikkaongelmat ovat olleet viime aikoina varsin suuressa roolissa esimerkiksi joidenkin leipomoyrittäjien päätöksissä jättää joitakin alueita kokonaan jakelunsa ulkopuolelle (Haverinen, 2013).

Eräässä paikallisosuuskaupassa paikallisille toimittajille oli nimenomaan logistiikka-haasteiden ratkaisemiseksi (ja paikallistuotteiden valtakunnallista jakelua varten) rakennettu rahtiterminaali (Jussila et al, 2007, 40). Tällaista ei kuitenkaan ollut kohde-osuuskaupassa koettu tarpeelliseksi, tai edes osuuskaupan tehtäviin kuuluvaksi.

Harland et al (2001) totesivat hankintaverkoston olevan ikään kuin strategisempi viitekehys useiden toimitusketjujen johtamiselle. Paikallisia toimittajia ei varsinaisesti ajatella verkostona, vaan ennemmin kokoelmana yksittäisiä toimittajia, joiden kanssa asioidaan tietyltä pohjalta. Pidemmän aikavälin suunnitelmia nimenomaan paikallisen hankintaverkoston kehittämiseksi ei ilmeisesti ollut tehty. Toimitusketjun johtaminen on Harlandin et al (2001) mukaan "...vähemmän strategisen ja enemmän logistiikkaan keskittyvän näkökulman..." ottamista. Nimenomaan logistiikkaongelmat olivat Haverisen (2013) mukaan olleet suurimpia ongelmia hankintaverkostossa. Toki tällaiset ongelmat ovat merkittäviä, ja vaativat lisätoimia. Osuuskaupan tulisi kuitenkin mielestäni tehdä paikallisen hankintaverkoston suhteen selkeitä pitkän aikavälin kehityssuunnitelmia, jolloin koko paikallinen liike-elämä voi osaltaan vahvistua. Haverisen mukaan toimittajat itse eivät olleet kovin halukkaita ratkomaan ongelmiaan yhdessä. Osuuskaupalla on kuitenkin mahdollisuus merkittävän markkina-asemansa turvin toimia suunnitelmallisesti hankintaverkostonsa kehittämiseksi.

4.2 Hankintaverkosto alueellisen kehittämisen välineenä

Osuuskauppa on arvojensa mukaan sitoutunut toiminta-alueensa kehittämiseen liike-toimintansa kautta, ja osana yhteiskuntavastuutaan. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, miten paikallisen hankintaverkoston johtaminen ilmentää tätä alueellista vastuunkantoa, jos ilmentää. Toimivat pienyritykset ovat tärkeä taloudellisen menestyksen lähde alueille, ja osuuskauppa voi toiminnallaan edesauttaa tätä pienyritysten menestystä. Osuuskaupat ovat usein alueidensa merkittävimpiä yrityksiä, mikä auttaa muitakin alueen yrityksiä esimerkiksi luomalla talouskasvua ja investoimalla alueeseen (Jussila et al, 2007). Haastattelut vahvistivat käsitystä Osuuskaupan roolista

alueensa liiketoimintaveturina. Osuuskaupassa alueellista toimintaa pidetään merkittävänä osana liiketoimintaa.

Kyllä se on hirmu tärkeä, ite asunu ikäni lappeenrannassa etelä-karjalassa(...) koko osuuskaupan arvoissa paikallisuus on isossa roolissa. (Haverinen)

Käytännössä Osuuskaupan vetämään liike-elämän hyvään vauhtiin ovat päässeet mukaan myös muut yritykset, erityisesti ne, jotka ovat Osuuskaupan kanssa jatkuvassa kauppasuhteessa (Heltimoinen, 2013). Haverinen korosti myös paikallistunteumuksen arvoa liiketoiminnassa, kuten Tuominen et al (2006) olivat tuoneet esille. Kyseisessä tutkimuksessa esille tuotiin asiakkaiden tarpeiden tuntemisen merkitys. Paikallistuntemus auttaa luomaan hankintaverkoston, joka vastaa asiakkaiden tarpeisiin. Osuuskauppa ja osuuskaupan toiminta-alue vaikuttavat toistensa liike-elämän menestykseen: alueellisesti merkittävän suurena yrityksenä osuuskaupan investoinneilla ja toisaalta myös myynnillä on suuri merkitys ympäröivään yhteiskuntaan, samoin kuin alueen muun liike-elämän menestyksellä osuuskaupan myyntiin (Haverinen, 2013). Toisaalta Etelä-Karjala on tuki tällä hetkellä Suomen parhaiten menestyviä alueita etenkin kaupan alalla itärajan läheisyyden vuoksi. Tämä on vaikuttanut merkittävästi etenkin Osuuskaupan menestykseen viime vuosina, tehden Etelä-Karjalan Osuuskaupasta Suomen parhaiten menestyviä osuuskauppoja (Haverinen, 2013).

Osuuskauppa on viime vuosina ollut harvoja tahoja, jotka Etelä-Karjalaan ovat alueena investoineet (Haverinen, 2013). Tämä tarkoittaa etenkin myymäläverkoston ylläpitoa syrjäseuduilla. Osuuskaupan johdossa puhutaankin todella isoista asioista, etenkin pienten kuntien kannalta, kun kilometrien säteellä ainoa kauppa on Osuuskaupan liike.

Heillähän on ollu aika ohut organisaatio. Hyvin vahvasti muutaman ihmisen päättäntävallassa(...) 4-5 henkeä tekee isoja, tekee valtavan isoja päätöksiä. (Heltimoinen)

Toimittajien kanssa asioidaan sikäli joustavasti, että kaikkiin kauppoihin ei ole pakko tarjota tuotteitaan, vaan toimittajat voivat itse valita myyntipisteensä omien tarpeidensa perusteella (Haverinen, 2013). Joustavuus toimittajien suhteen ilmenee muissakin asioissa:

Annetaan vähän niinku mahdollisuuksia, pidetään tuotteita valikoimissa, tosiaan niistä katteista, se ei oo niin tärkeä vaan että saa tuotteelle elinsijan tonne hyllylle. (Haverinen)

Omien alueellisten tuotteiden puolta pidetään esimerkiksi käyttämällä paikallisessa ja laajemmankin mainonnassa paikallisia tuotteita, joskin tällaista paikallisilla tuotteilla kampanjointia oli toimittajan puolelta toivottu säännöllisemmin ja useammin (Haverinen, 2013, Heltimoinen, 2013). Kaupalle paikallisilla tuotteilla kampanjointi tuottaa kuitenkin vaikeuksia, sillä riittävää tuotteiden saatavuutta voi olla vaikea saavuttaa (Haverinen, 2013). Tarkempi koordinointi toimittajan kanssa, ja asioista sopiminen luultavasti mahdollistaisivat laajemmankin paikallisen kampanjoinnin. On kuitenkin hieman kyseenalaista, onko osuuskaupalla tällaiseen halua, sillä mainospaikat tuotteille ovat varsin rajalliset. Paikallisia tuotteita saatetaan myös pitää hyllyssä pidempään kuin ketjuohjauksen kautta valikoimaan kuuluvia, jotta paikalliset yritykset pääsisivät helpommin markkinoille (Haverinen, 2013). Myös paikallisten tuotteiden hyllypaikoilla halutaan vaikuttaa myyntiin antamalla etenkin paikallisille leipomotuotteille parempia hyllypaikkoja (Haverinen, 2013). Kauppa kykenee hyllypaikkapäätöksillään vaikuttamaan suoraan hyvin merkittävästi tuotteiden myyntiin, joten tällainen hyllypaikkojen valinta on merkittävä etu paikallisille toimittajille.

Toimittajan näkemys oli, että alueellisuuden huomioonottaminen riippuu pitkälti osuuskaupan johdossa olevista henkilöistä (Heltimoinen, 2013). Tuominen et al (2006, 16) havaitsivat saman ilmiön. Heidän mukaansa erityisesti nuoremman polven osuuskauppajohtajat eivät pitäneet alueellista kehittämistä ja paikallisuutta samanlaisessa arvossa kuin vanhemman polven johtajat. Haastateltu osuuskaupan edustaja oli kuitenkin vahvasti sitä mieltä, että alueen kehittäminen kuuluu osuuskaupan tehtäviin olennaisesti. Selvää on, että osuuskaupan johdolla on suuri merkitys erityisesti juuri harvaan asutuille alueille. Aiemmin jo mainittu myymäläverkoston laajentaminen haja-asutusalueille lienee selkeä esimerkki. Jos osuuskaupan johto ei pidä alueellisuutta arvossa, uusien liikkeiden pystyttäminen tuskin jatkuu. Johdon suhtautuminen alueelliseen kehittämiseen ja paikallisuuteen heijastuu suoraan paikallisiin toimittajiin. Toimittajaesimerkkinä käytettiin leipomoyrittäjää. Leipomotoiminta on Etelä-Karjalassa varsin vahvaa, ja esimerkiksi paikalliset leipomotuotteet muodostavat noin 45 prosenttia osuuskaupan leipomomyynnistä Etelä-Karjalassa (Haverinen, 2013). Johdon asenteiden muutos tuskin koskettaisi leipomoyrittäjiä näiden vahvan aseman

vuoksi, mutta muiden yrittäjien kohdalla tilanne on erilainen. Jos uusille paikallistuotteille ei enää tarjottaisi samaan tapaan hyllytilaa kärsivällisesti myynnin kasvua odottaen, uusien paikallisten tuotteiden synty ja sitä kautta liiketoiminnan kasvu alueellisella tasolla kärsisi.

4.3 Epätasapainoisen kauppasuhteen hoito

Kuten mainittua, epätasapainoisessa kauppasuhteessa esiintyy helposti erilaisia väärinkäytöksiä (esim. Provan & Skinner, 1989). Yksi tutkimuksen päämäärinä oli saada selville, esiintyykö tällaista käytöstä Etelä-Karjalan Osuuskaupan hankintaverkostossa. Verkostossa on epäilemättä mahdollisuus tällaiseen, koska neuvotteluvoimassa on selkeä epätasapaino, koska toimittajat tarvitsevat kaupan resursseja enemmän kuin kauppa toimittajien (kts. Pfeffer & Salancik, 1978). Verkosto koostuu itsenäisistä yrityksistä, mutta toimittajien havaittiin ohjautuvan välillä voimakkaastikin ulkoapäin. Pienellä toimittajalla on selkeästi suuremmat mahdollisuudet menestykseen, jos Osuuskaupan antaa ohjata yrityksen toimintaa. Aiemmin mainittiin paikallisten tuotteiden tuovan noin 7-8 prosenttia Etelä-Karjalan osuuskaupan päivittäistavarakaupan liikevaihdosta. Esimerkkitoimittajan liikevaihdosta Etelä-Karjalan osuuskauppa vastasi 45:tä prosenttia, vaikka yrityksellä on liiketoimintaa myös Etelä-Savossa ja Pohjois-Karjalassa, jotka eivät kuulu Etelä-Karjalan osuuskaupan toiminta-alueisiin.

Esimerkkejä ulkoapäin ohjautumisesta ovat jo mainitut tuotekehityksen ohjeistaminen, sekä koulutukset, joiden tarkoituksena on informoida toimittajia kaupan tarpeista tuotteisiin liittyvissä seikoissa. Toimittaja totesi Osuuskaupan myös vetävän mukanaan toimittajia teknologisessa kehityksessä: toimittajat joutuvat ottamaan käyttöön uusia järjestelmiä samaa tahtia osuuskaupan kanssa, jos haluavat pysyä ”kyydissä” mukana (Heltimoinen, 2013).

Tottakai tulee sellasia, että heillä on atk-tilausjärjestelmä kehitetty tiettyyn pisteeseen, totta kai meidän täytyy olla siinä mukana. (Heltimoinen)

Järjestely toki hyödyttää molempia osapuolia, joten tässä mielessä pienemmät yritykset hyötyvät suuremmasta kumppanista. Vain harvassa pienyrityksessä tietojär-

jestelmien kehittämistä pidetään kovinkaan tärkeänä, huolimatta uuden tekniikan tarjoamista selkeistä eduista.

Aiemmin esitellystä Pfefferin ja Salancikin (1978) listaamista tekijöistä riippuvuuden synnyn taustalla voidaan paikallisen toimittajan ja osuuskaupan välillä tunnistaa useita. Osuuskaupalla on selvästi hallussaan resursseja (myymälät, asiakaskunta), joita toimittajat tarvitsevat. Vastaavasti tasapainottavia resursseja ei toimittajilla ole. Toki etenkin leipomotuotteissa paikalliset toimittajat ovat kaupalle tarpeellisia ja merkittäviä, mutta on vaikea kuvitella osuuskaupan menettävän vaikkapa puolet liikevaihdostaan paikallisten toimittajien puuttuessa. Tilanne on kuitenkin toimittajille sinänsä positiivinen, että Etelä-Karjalan osuuskauppa vaikuttaa tutkimuksen perusteella olevan varsin reilu kumppani kokoerosta ja riippuvuuden olemassaolosta huolimatta.

Opportunistisesta käyttäytymisestä ei löytynyt tutkimuksessa viitteitä. Epätasapainoisessa suhteessa tällaista käyttäytymistä saattaa esiintyä, mutta tutkimuksessa osapuolten kokoerosta huolimatta yhteistyö oli sujunut hyvin. Esimerkkitoimittaja oli kuitenkin esimerkillinen myös tavassa, jolla toimittaja on hoitanut suhteitaan osuuskauppaan (Haverinen, 2013). Varmuutta väärinkäytösten puuttumisesta ei luonnollisesti ole mahdollista saada, jos toimittajista on haastateltu vain yhtä edustajaa. Myös leipomoyrittäjien yhdistyksessä on kuitenkin kuultu lähinnä tyytyväisiä äänenpainoja Osuuskauppaa kohtaan (Heltimoinen, 2013).

Tän paikallisen kaakkois suomen leipomoyrittäjien kanssa oon tekemisissä(...)en oo nyt vähän aikaan kuullut mitään mahdottoman negatiivista. Toki kaikki toivoo että ne ostais kaiken sinne hyllyyn vaikkei meniskään kaupaksi. (Heltimoinen)

Voisi olettaa, että tällaisessa pienyrittäjien verkostossa väärinkäytökset kaupan puolelta tulisivat esiin varsin nopeasti. Yhdistyksen tarkoituksena on kuitenkin ajaa jäsentensä etuja. Osuuskaupan puolelta toimittajaverkoston johtaminen mielletään alueellisen vastuullisuuden laajemmaksi esiintymäksi (Haverinen, 2013), joten kauppa ainakin omien sanojensa mukaan pyrkii toimimaan mahdollisen reilusti. Haverinen (2013) totesi kuitenkin, että tarvittaessa toimittaja on mahdollista sulkea pois osuuskaupan hyllyiltä varsin helposti.

No kyllä se tietysti tänä päivänä onhan se helppoa. Onneks on tietysti aika pitkä pinna. (Haverinen)

Tämä nostaa henkilökohtaisten suhteiden arvoa kauppasuhteessa. Luonnollisesti kaupan hyllyllä on helppo pysyä, kun tavara on asiallista:

Kylhän se jos tavara on epäkuranttia esimerkiksi mitä tulee ni sehän nyt on jo aika oleellinen syy lopettaa. Tuotteen laatu on se mistä lähetään, jos tulee huonoa tavaraa niin se voi tapahtua aika nopeestiki(...)onneks niitä nyt ei oo ku hyvin harvoin. (Haverinen)

Henkilökohtaiset suhteet ovat suomalaisessa liike-elämässä varsin suuressa roolissa. Tämä pätee myös tutkimuksen tapauksessa. Kuten Tuominen et al (2006) totesivat, osuuskaupan suhtautuminen alueellisuuteen riippuu pitkälti johtavien henkilöiden omasta suhtautumisesta. Jossain määrin tätä voi varmasti laajentaa myös koskemaan tapaa, jolla osuuskauppa paikallisia toimittajiaan kohtelee. Tutkimuksen aikana syntyi käsitys siitä, että nykyisillä vastuuhenkilöillä on suuri merkitys epätasapainoisen suhteen hoitamisessa toimittajien etua palvelevalla tavalla. Esimerkkitoimittaja painotti luottamuksellisen suhteen merkitystä osuuskaupan puolella asioita hoitavaan markkinointipäällikköön (Heltimoinen, 2013). Toisaalta taas Haverinen (2013) mainitsi tulevansa erityisen hyvin toimeen paikallisten yrittäjien kanssa. Yksi syy tähän on varmasti jatkuvuus: vahva paikallistuntemus on ollut jatkuvasti tärkeä tekijä koko osuuskaupan menestykseen, ja tärkeässä roolissa myös toimittajien kanssa asioidessa (Haverinen, 2013).

4.4 Paikallinen hankintaverkosto kilpailuedun lähteenä

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään paikallisen hankintaverkoston roolia osuuskaupan menestykseen vaikuttavana tekijänä. Tätä arvioitiin yksinkertaisesti käyttämällä Barney'n (1991) kriteereitä resursseille, jotka voivat olla pysyvän kilpailuedun lähteitä.

1. Resurssi on arvokas
2. Resurssi on harvinainen
3. Resurssi on vaikea kopioida

4. Resurssille ei ole vakavasti otettavia vaihtoehtoja

(mukaillen Barney, 1991, 105-106)

Kysyttäessä lyhyesti hankintaverkoston roolista kilpailuedun lähteenä, Haverinen (2013) piti paikallista hankintaverkostoa kilpailuedun lähteenä. Tarkemmin tarkasteltuna asia ei kuitenkaan ole niin yksiselitteinen. Peterafin (1993) esille nostama tärkein tekijä kilpailuetua tuottavan resurssin takana oli resurssin heterogeenisuus, eli eroavuus kilpailijoiden resursseista olennaisella tavalla. Näyttää siltä, että osuuskaupan kilpailijat pystyvät halutessaan samanlaisen hankintaverkoston luomiseen.

Paikallisesti hankitut tuotteet muodostivat noin 7-8 prosenttia Etelä-Karjalan osuuskaupan päivittäistavarakaupan liikevaihdosta (Haverinen, 2013). Toisin sanoen paikallisia tuotteita ja sitä kautta hankintaverkostoa voi pitää rahallisesti kohtalaisen arvokkaana. Eri asia luonnollisesti on, pienenisikö liikevaihto saman 7-8 prosenttiyksikön verran, jos paikallisia tuotteita ei osuuskaupassa tarjottaisi. Arvokasta lienee myös yleensä paikallisen hankintaverkoston ylläpito, mikä vaikuttaa positiivisesti kaupan maineeseen ja sitä kautta yleiseen menestykseen. Etenkin, koska suuri osa kaupan toiminta-alueen asukkaista on myös kaupan asiakkaita ja asiakasomistajia. Hieman yksinkertaistettuna voidaan sanoa, että jos asiakasomistajat pitävät paikallista hankintaverkostoa arvokkaana, nämä myös ostavat paikallisia tuotteita kasvattaen paikallisen hankintaverkoston arvoa kaupalle. Asiakasomistajilta kysyttäessä voisi olettaa paikallisten tuotteiden olemassaolon ja tarjonnan kaupan hyllyllä olevan hyvinkin tärkeää, mutta arvostus ei välttämättä aina heijastu ostoskorin sisältöön asti. Haverisen (2013) mukaan paikalliset tuotteet tuovat kaupalle asiakkaita, jotka kuluttavat ostoksiinsa ehkä keskimääräistä enemmän, minkä voi hyvin laskea paikallisen toimittajaverkoston tuomaksi lisäarvoksi.

*Kyllähän se rahallisestikin on merkittävä(...) puhutaan vaikka nyt tila-
teurastamo tässä, kylhän se tuo sellasta kuluttajaa joka ostaa paljon
muutaki vaikkei se yks juttu oliskaa mikää maailman paras bisnes mut se
tuo meille semmosii kuluttajia jotka sit mättää kärryyn paljon muutaki.
(Haverinen)*

Nopeasti tarkasteltuna paikallista hankintaverkostoa ei voida pitää harvinaisena resurssina. Kilpailulain mukaan hankintalähteiden jakaminen siten, että toimittajat sai-

sivat käydä kauppaa vain tiettyjen asiakkaiden kanssa, on kiellettyä (Kilpailulaki, 2:5 §). Näin ollen paikallista hankintaverkostoa ei voida rajoittaa vain yhden kauppiaan etuoikeudeksi, jolloin paikalliset toimittajat eivät ole harvinainen resurssi. Barney (1991, 107) toteaa kuitenkin, että vähemmän harvinainenkin resurssi voi toimia kilpailuedun lähteenä tilanteessa, jossa toimialalla olevien yritysten määrä on niin pieni, ettei markkinoiden toiminta ole täydellisen kilpailun mukaista (yritykset joutuvat ottamaan hinnan markkinoilta, eikä markkinavoimaa ole). Tilanne päivittäistavarakaupassa on juuri tällainen. Aiemmin mainittiin S-ryhmän pitävän hallussaan yli neljäkymmentä prosenttia päivittäistavarakaupasta. Suurin osa myydyistä paikallisista tuotteista on leipomotuotteita (Haverinen, 2013). Haastattelussa Haverinen (2013) totesi myös seuraavansa säännöllisesti kilpailijoiden tarjontaa, mitä paikallisiin tuotteisiin tulee. Leipomotuotteiden merkitys asiakastyytyväisyyden kannalta on suuri (Haverinen, 2013), joten näitä kilpailijatkin oletettavasti tarjoavat. Peteraf (1993) puhuu samasta asiasta hieman eri sanoilla: resurssi on harvinainen, jos sitä ei ole mahdollista ”kilpailla pois”. Jos Etelä-Karjalan osuuskauppa pystyisi hankintaverkostonsa avulla luomaan itselleen kilpailuetua, olisi sitä varsin vaikea rajata siten, että kilpailijat eivät saa samaa etua itselleen. Harvinaisuutta ei suoranaisesti voi nimetä paikallisen hankintaverkoston ominaisuudeksi, mutta markkinatilanne ei myöskään sulje pois mahdollisuutta saada kilpailuetua paikallistoimittajista.

Kilpailuetua tuottava resurssi voi Barney (1991, 107-108) mukaan olla vaikeasti kopiaitavissa, yhdestä tai yhdessä useasta seuraavasta syystä: 1) kyky omaksua tai käyttää resurssia riippuu ainutlaatuisista historiallisista tekijöistä, 2) yhteys kilpailuedun ja resurssin omistuksen välillä on epäselvä ja 3) resurssi on sosiaalisesti monimutkainen. Paikallisesta hankintaverkostosta puhuttaessa osa tekijöistä pitää josakin määrin paikkansa. Historiallisia tekijöitä paikallisessa hankintaverkostossa voisivat edustaa suhteet toimittajien ja osuuskaupan avainhenkilöiden välillä. Haastateltu osuuskaupan edustaja oli ollut kaupan palveluksessa kymmeniä vuosia (Haverinen, 2013). Nämä suhteet toki helpottavat asioiden hoitoa, mutta ei liene syytä olettaa niiden olevan erityisen kriittisiä kaupankäynnille. Paikallinen toimittajaverkosto edustaa osuuskaupan pt-liikevaihdosta vain pientä osaa, joten suoraa linkkiä menestyvän kaupan ja paikallisten toimittajien välille on vaikea vetää. Tällöin linkki kilpailuedun ja resurssin välillä on epäselvä. Sosiaalinen kompleksisuus resurssin ominaisuutena viittaa sellaiseen resurssiin, jota on vaikeaa tai mahdotonta johtaa järjestel-

mällisesti, ja täten vaikeaa tai mahdotonta kopioida (Barney, 1991, 110). Kokonaisuutena on sanottava, että vaikka henkilökohtaisia suhteita toimittajien kanssa voi olla vaikea kopioida, paikallista toimittajaverkostoa ei voida kokonaisuutena pitää hankalasti kopioitavana, sillä kauppasuhteiden luomiselle ei varsinaisesti ole esteitä.

Haverisen (2013) mukaan hankintaverkosto ei varsinaisesti ole korvattavissa. Toki käytännössä olisi mahdollista korvata paikallisesti hankitut tuotteet valtakunnallisesti tuotetuilla, mutta se tuskin olisi kannattavaa. Etenkin tuoreiden vihannesten osalta toimitusketjut pidentyisivät ratkaisevasti. Lisäksi asiakkaat tuskin katsoisivat hyvällä, jos lähes puolet leivän ostajista joutuisivat vaihtamaan leipänsä ei-paikalliseen vaihtoehtoon. Paikalliselle hankintaverkostolle substituutti on siis ei-paikallinen, eli tässä tapauksessa valtakunnallinen hankintaverkosto. Kaikkiin tuoteryhmiin on olemassa korvaavia tuotteita, joten mitenkään korvaamattomina paikallisen hankintaverkoston tuotteita ei voida pitää. Barney (1991, 111) toteaaakin, että vaikka yrityksellä ei olisi-kaan tiettyä resurssia, voidaan substituuttina pitää resurssia, joka mahdollistaa samanlaisen toiminnan. Tässä tapauksessa valtakunnallinen hankintaverkosto vaikuttaisi olevan mahdollinen substituutti paikalliselle. Toki täytyy ottaa huomioon Haverisen (2013) kommentit myynnin pientymisestä paikallisista tuotteista luovuttaessa. Tarkempi analyysi paikallisten tuotteiden kysynnän joustavuudesta on kuitenkin oman tutkimuksensa aihe.

Kaiken kaikkiaan vaikuttaa siltä, että paikallista hankintaverkostoa saattaisi rahallisen arvonsa puolesta olla mahdollista käyttää kilpailuedun saavuttamiseen, mutta koska verkosto on samaan tapaan myös kilpailijoiden käytettävissä, ratkaisevaa etua siitä tuskin saadaan. S-ryhmän viimeaikaisen menestyksen taustatekijät ovat muualla, vaikka paikallisuudesta yleisemmin onkin ollut osuuskaupoille etua (esim. Tuominen et al, 2006). Paikallinen hankintaverkosto toki on merkittävä osa osuuskaupan liiketoimintaa, mutta varsinaiseksi kilpailuedun lähteeksi siitä ei Barneyn ajatusten pohjalta tarkasteltuna ole.

5. Yhteenveto

Tutkielman tarkoituksena oli perehtyä Etelä-Karjalan osuuskaupan ja sen paikallisen hankintaverkoston johtamiseen. Tutkimuskysymykset muotoiltiin seuraavasti: päätutkimuskysymyksenä

- *Miten paikallista hankintaverkosta johdetaan Etelä-Karjalan osuuskaupassa*

Päätutkimuskysymykseen vastattiin kolmen alatutkimuskysymyksen avulla:

1. *Miten hankintaverkoston johtaminen Etelä-Karjalan osuuskaupassa vastaa toimittajien tarpeisiin?*
2. *Miten alueellisen kehittämisen periaatteet toteutuvat lähiruuan toimittajaverkostossa?*
3. *Tuoko paikallinen hankintaverkosto Etelä-Karjalan osuuskaupalle kilpailuetua*

Tutkielmassa eriteltiin tekijöitä, jotka vaikuttavat osuuskaupan ja paikallisten toimittajien suhteeseen, kuten osuuskunnan kilpailuympäristöä ja tapoja kilpailla, paikallisuuden ja alueellisuuden merkitystä osuuskunnalle, osuuskunnan verkstorakennetta, paikallista hankintaverkosta kilpailuedun lähteenä, sekä epätasapainoa kaupasuhteessa. Tutkimus toteutettiin haastatteleamalla sekä osuuskaupan markkinointipäällikköä, joka vastaa myös hankintojen johtamisesta osuuskaupassa. Toimittajia edusti tutkimuksessa Parikkalan Pika-Pulla Oy:n toimitusjohtaja. Erityisesti tutkimus pyrki selvittämään alueellisuuden yhteyttä hankintaverkoston johtamiseen, ja kahden erikokoisen yrityksen suhteessa mahdollisesti esiintyviä ongelmakohtia, sekä niiden esiintymistä. Lopuksi tarkasteltiin paikallisen hankintaverkoston roolia mahdollisena kilpailuedun lähteenä osuuskaupalle.

Hankintaverkoston johtaminen ei varsinaisesti ole kovinkaan keskeinen tehtävä osuuskaupassa, etenkin tarkasteltuna tehtävään käytetyn ajan perusteella. Syy tähän on paikallisten tuotteiden kohtalaisen pieni osuus kokonaisymyynnistä. Suuremmista myyntimääristä puhuttaessa voisi ajatella myös johtamisessa käytettävän aktiivisempaa otetta. Tällä hetkellä toimittajan oma aktiivisuus on suurimmassa roolissa kaupan näkemysten kerääjänä ja toteuttajana. Paikallisten toimittajien kehittäminen on enimmäkseen päivittäistavarakaupan yhdistyksen PTY:n järjestämien koulutusten varassa. Toki osuuskaupat laajemmin ovat aktiivisia osallistujia yhdistyksen

toiminnassa, ja sikäli ohjaamassa toimittajille suunnattavan koulutuksen kehitystä. Osa toimittajista on ottanut aktiivisen roolin toimintansa muokkaamisessa kaupan tarpeisiin. Esimerkkitoimittajallamme etenkin tietojärjestelmiä uusittaessa kaupan tarpeisiin on pyritty mukautumaan ja vastaamaan. Tuotekehitysyhteistyö havaittiin varsin tyypilliseksi joidenkin yritysten kohdalla. Kaupan kanssa yhdessä on ideoitu tuotteita, joille kaupan näkemyksen mukaan voisi olla kysyntää.

Hankintaverkoston johtaminen oli selkeästi otettu osaksi osuuskaupan suurempaa ajatusta alueellisena kehittäjänä ja liiketoiminnan veturina toiminnasta. Paikallisten tuotteiden puolta pidettiin varsin konkreettisissa asioissa, kuten hyllysijoittelulla. Hyllypaikkojen valinnalla pyritään kasvattamaan paikallisten tuotteiden myyntiä. Tämä näkyy selkeästi etenkin leipomotuotteiden kohdalla, mutta myös muissa tuoteryhmissä. Paikallisten toimittajien tuotteita saatettiin myös pitää hyllyssä pidempään, jotta asiakkaat varmasti sen löytäisivät. Yleisemmällä tasolla paikallisuutta tuodaan mahdollisuuksien mukaan esille myös markkinoinnissa, esimerkiksi lehti-ilmoittelussa. Toimittajapuolelta kaipailtiin hieman enemmänkin paikallista kampanjointia, mutta osuuskaupalle siitä koituu käytännön ongelmia esimerkiksi saatavuuden varmistamisesta kaikkiin liikkeisiin. Tämä vaatisi enemmän koordinoitua toimittajien kanssa. Paikallistoimittaja arvosti myös osuuskaupan investointeja toiminta-alueelleen myymäläverkoston kasvattamisen muodossa. Haastatteluista oli selkeästi havaittavissa, että toimittajapuolella ollaan tyytyväisiä osuuskaupan rooliin koko alueen liiketoiminnan kehittäjänä. Alueellisen kehittämisen ja alueellisuuden arvostus oli selkeästi nähtävissä tavassa, jolla paikallisen toimittajaverkoston johtamista suoritetaan.

Ottaen huomioon havainnot alueellisen vastuullisuuden ja toimittajaverkoston johtamistapojen ja käytäntöjen läheisyydestä, ei ollut yllättävää, että kauppasuhte oli osapuolten kokoerosta huolimatta koettu molempien osapuolten kannalta varsin hyvin toimivaksi. Vaikka aiemmat tutkimukset (Provan & Skinner, 1989) olivat havainneet taipumusta opportunistiseen käytökseen tilanteissa, jotka olivat varsin samankaltaisia kuin tutkittu, ei tällaisesta ollut merkkejä. Luonnollisesti paikallista toimittajaverkostoa olisi pitänyt tutkia paljon laajemmin, jos asiasta haluaisi varmuuden. Tämän tutkimuksen puitteissa tällaiseen ei kuitenkaan ollut mahdollisuutta. Mahdollisia väärinkäytöksiä tuskin olisi mahdollista pitää piilossa kovinkaan tehokkaasti. Tutkimuksen perusteella alueellinen vastuunkanto ulottui myös tähän puoleen toimittajasuhteista. Voisi jopa ajatella Osuuskaupan suuresta koosta olevan enemmän hyö-

tyä kuin haittaa toimittajille. Esimerkkitoimittaja arvosti esimerkiksi sitä, että suuren osuuskaupan kanssa on helpompaa asioida kuin useiden pienempien tahojen (Heltimoinen, 2013).

Lopuksi hankintaverkoston tutkimista mahdollisena kilpailuedun lähteenä osuuskaupalle. Tähän käytettiin Barney'n luomaa yksinkertaista mallia resursseista, jotka voivat olla kestävän kilpailuedun lähteitä. Hankintaverkoston todettiin olevan varsin arvokas resurssi osuuskaupalle, mutta varsinaisia kilpailuedun lähteitä saa etsiä muualta. Suurin syy tähän oli se, että ei vaikuta olevan mahdollista sulkea kilpailijoita hyödyntämällä samaa resurssia samalla tavalla, samojen tavoitteiden saavuttamiseksi. Jos osuuskaupan olisi mahdollista tehdä jonkinlaisia yksinoikeudellisia sopimuksia toimittajien kanssa, tilanne muuttuisi ratkaisevasti. Haverinen (2013) arveli asiakkaiden kyllä siirtyvän muualle, mikäli tiettyjä suosituimpia paikallisia tuotteita ei olisi saatavilla. Nykyisellään tällainen ei kuitenkaan ole mahdollista kilpailulain määrittelemissä rajoissa. Loppujen lopuksi paikallinen hankintaverkosto on toki olennainen osa Etelä-Karjalan osuuskaupan liiketoimintaa, mutta varsinaisia kilpailuedun lähteitä on etsittävä muualta. Saattaa jopa olla, että leipomotuotteita lukuun ottamatta paikallisen toimittajaverkoston ylläpidon ja johtamisen suurin vaikutus liittyy osuuskaupan maineen parantamiseen ja alueelliseen vastuunkantoon eikä niinkään varsinaisesti tuloksen tekemiseen. Toisaalta Heltimoinen (2013) oli kuitenkin havainnut osuuskaupan kiinnittävän toimittajien kanssa asioidessaan aiempaa enemmän huomiota taloudelliseen puoleen.

Tiivistettynä vastaus päätutkimuskysymykseen on, että Etelä-Karjalan osuuskaupassa alueellisen kehittämisen näkökulma vaikuttaa olevan tärkein pohja toiminnalle paikallisen hankintaverkoston kanssa. Varsinaisen ”kovan” liiketoiminnan kannalta hankintaverkostolla ei ole ratkaisevaa merkitystä osuuskaupan menestykselle.

6. Johtopäätökset

Tutkimuksen mukaan toimittajaverkoston johtaminen on selkeä alueellisen vaikuttamisen kanava. Kuva osuuskaupasta alueellisen liiketoiminnan ”johtajana” ja vastuunkantajana vahvistui. Vaikka paikallinen hankintaverkosto ei nykyisellään vaikuttanut pätevältä kilpailuedun lähteeltä, ei mielestäni ole syytä sulkea pois mahdollisuutta kilpailuedun luomiseen tämän verkoston avulla. Luultavasti toimittajaverkoston voi käyttää välillisenä kilpailuedun lähteenä, esimerkiksi käyttämällä vastuullista toimintaa paikallisten pienyrittäjien kanssa osuuskaupan maineen parantamiseen. Myös toimittajien kannalta Etelä-Karjalan osuuskauppa on ilmeisen hyväksi mielletty kumppani, millä on suuri merkitys esimerkiksi uusia toimittajia hakiessa, kuin myös mahdollisen uuden liiketoiminnan synnyn edistäjänä. Varsinaiseen paikallisen liiketoiminnan kehittämiseen osuuskauppa ottaa osaa varsin säästeliäästi. Haastattelujen perusteella logistiikkaongelmat olivat varsin ajankohtaisia toimittajille. Osuuskaupassa voitaisiin tässä suhteessa varmasti tarjota resursseja esimerkiksi päällekkäisten kuljetusten karsimiseksi.

Osuuskaupan näkökulmasta sillä on merkittävästi markkinavoimaa paikallisiin toimittajiin nähden. Tätä markkinavoimaa käytetään varsin valikoivasti osuuskaupalla tärkeiden asioiden ajamiseen. Tällaisia olivat esimerkiksi laatu, ja toimitusvarmuus. Toimittajat olivat jonkin verran oma-aloitteisesti tehneet tuotekehitysyhteistyötä osuuskaupan kanssa. Osuuskaupalla olisi kuitenkin varaa olla aloitteellinen tällaisissa projekteissa. Toimittajaverkostossa varmasti on halua pyrkiä vastaamaan kaupan tarpeisiin, ja sitä kautta laajentaa omaa liiketoimintaa. Kaupalta voisi odottaa aloitteellisuutta omien tarpeiden tiettäväksi tekemisessä toimittajien suuntaan, tällä tavalla toimittajaverkoston kehittämiseen kaikkia hyödyttävään suuntaan. Etenkin alueellisesti vahvalla leipomopuolella voi olla potentiaalia. Toimittajayritykset ovat varsin pitkälti ulkopuolelta ohjautuvia, joten osuuskaupalla on hyvät mahdollisuudet saada omia toiveitaan kuulluksi ja toteutetuksi. Tätä voisi ehdottaa pohdittavaksi kohdeosuuskaupan johdolle. Kaikessa paikalliseen hankintaverkoston sijoittamisessa ongelmaksi nousee loppujen lopuksi se, että paikallisosuuskaupan ei ole mahdollista sulkea kilpailijoitaan toimittajiensa asiakaskunnan ulkopuolelle. Tässä valossa kauppiasyhdistyksen toiminta on ainoita järkeviä hankintaverkoston kehittämisen kanavia. Kaikki verkoston kehittämiseen ohjatut resurssit näyttävät väistämättä hyödyttävän

myös kilpailijoita, jolloin intressejä merkittäviin rahallisiin panostuksiin ei ymmärrettävästi ole.

Aiemmissä tutkimuksissa (esim Jussila et al 2007, ja Tuominen et al, 2006) on käsitelty alueellisuutta osuuskaupassa laajemmin. Tämä tutkimus tarkentaa alueellisuutta suhteessa osuuskaupan paikallisiin hankintaverkostoihin. Saadut tulokset vahvistavat näkemyksiä paikallisuuden merkityksestä osuuskaupan liiketoiminnalle myös nyt tutkitulla alueella. Tutkimuksessa käsitellyt toimittajasuhteiden hoito, sekä epätasapainisuuden hallitseminen kaipaavat kuitenkin laajempaa tutkimusta. Tätä tutkimusta varten haastateltiin yhtä hyvin verkostoitunutta toimittajaa. Myöhemmissä tutkimuksissa paikallisia toimittajia voisi mahdollisesti käydä läpi tarkemmin, ja mahdollisesti myös muissa osuuskaupoissa, jotta kokonaiskuva osuuskaupan tavoista hoitaa suhteitaan paikallisiin toimittajiin voisi täydentyä. Laajaa tutkimusta eri alueiden osuuskaupan ulkopuolisista verkostoista ja niiden vuorovaikutuksesta osuuskaupan kanssa ei toistaiseksi ole tehty.

Lähdeluettelo

Bacharach, S.B., & Lawler, J.L. (1984) *Bargaining: Power, tactics, and outcomes*. San Francisco: Jossey-Bass.

Barney, J., (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, iss. 1, pp 99-120.

Besser, T.L., Miller, N., Perkins, R.K. (2006) "For the Greater Good: business networks and business social responsibility to communities" *Entrepreneurship & Regional Development*, 18 (heinäkuu), pp. 321-339.

Björkroth, T., Frosterus, H., Kajova, M., Palo, E. (2012), "Kilpailuviraston päivittäistavarakauppaa koskeva selvitys", *Kilpailuviraston selvityksiä 1/12*.

Colla, E. (2004), "The outlook for European grocery retailing: competition and format development", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 14(1), 47-69.

Deephouse, D.L. (2000), "Media Reputation as a Strategic Resource: An integration of Mass Communication and Resource-Based Theories, *Journal of Management*, vol. 26, no 6, pp 1091-1112.

Dicken, P. & Malmberg, A. (2001) *Firms in Territories: A Relational Perspective*. *Economic Geography* 77 / 4: 345-363.

Dobson, P. (2005) "Exploiting Buyer Power: Lessons from the British Grocery Trade", *Antitrust Law Journal* 72 No.2, pp 529–562.

Eskola, J., Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.

Freeman, R. E. & Reed, D., (1983) *Stockholders and Stakeholder: A New Perspective on Corporate Governance*. *California Management Review*, vol 25, pp. 88-106.

Geletkanycz, M. A. & Hambrick, D.C. (1997) "The External Ties of Top Executives: Implications for Strategic Choice and Performance", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, iss. 4, pp. 654-681.

Haberberg, A, Rieple, A, (2001) *The Strategic Management of Organizations*, University of Westminster, Financial Times: Prentice Hall.

Harland, C.M., (1996), "Supply chain management: relationships, chains and networks", *British Journal of Management*, Vol.7, pp. 63-80 (Special Issue).

Harland, C. M., Lamming, R. C., Zheng, J., & Johnsen, T. E. (2001), "A taxonomy of supply networks", *Journal of Supply Chain Management*, 37(4), pp 21-27.

Harmaakorpi, V., Niukkanen, H., (2007), "Leadership in different kinds of regional development networks", *Baltic Journal of Management*, Vol. 2 Iss: 1 pp. 80 – 96.

Hartely, J.L. & Jones, G.E. (1997), "Process oriented supplier development: building the capability for change", *International Journal of Purchasing & Materials Management*, Vol. 33 No. 3, pp. 24-30.

Hingley, M.K., (2005), "Power to all our friends? Living with imbalance in supplier–retailer relationships", *Industrial Marketing Management*, 34 (2005), pp 848 – 858.

Hingley, M.K., (2006), "Power imbalanced relationships: cases from UK fresh food supply", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 33, no. 8, pp 551-569.

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

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*, vol. 41, Iss. 3, pp 28-39.

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

Kumar, N. (2005), "The power of power in supplier–retailer relationships", *Industrial Marketing Management*, 34(8), pp 863-866.

Lamming, R., Johnsen, T., Zheng, J., & Harland, C. (2000), "An initial classification of supply networks" *International Journal of Operations & Production Management*, 20(6), pp 675-691.

Möller K., Rajala A. ja Svahn S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonluonti. Teknolgiateollisuuden julkaisu nro 11/2004. Teknolgiateollisuus ry. 2004.

Medcof, J.W., (2001) "Resource-based strategy and managerial power in networks of intentionally dispersed technology units", *Strategic Management Journal* 22 (11), pp 999–1012

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

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.

Pfeffer, J., Salancik, G.R. (1978), *The External Control of Organisations*, Harper & Row, New York.

Provan, K.G., Skinner, S.J., (1989) "Interorganizational Dependence and Control As Predictors of Opportunism in Dealer-Supplier Relations", *Academy of Management Journal*, Vol 32. No. 1, pp. 202-212.

Roberts, S., (2003) Supply Chain Specific? Understanding the Patchy Success of Ethical Sourcing Initiatives. *Journal of Business Ethics*: vol. 44, pp 159-170.

Sack, R. D. (1986) *Human Territoriality: Its Theory and History*. Cambridge University Press, Cambridge.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.

Tuominen, P., Jussila, I., Saksa, J-M., (2006), "Locality and Regionality in Management of Finnish Customer Owned Consumer Co-operatives", *International Journal of Co-operative Management*, vol. 3, No. 1, pp 9-19.

Uski, T., Jussila, I., Saksa, J-M., (2007) "Regional Co-operation: A Strategic Network Perspective on a Customer-owned Organisation", Journal of Co-operative Studies, vol. 40, Iss. 1, pp 18-29.

Wagner, B.A., Fillis, I., Johansson, U. (2005) "An exploratory study of SME local sourcing and supplier development in the grocery retail sector" International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 33 No. 10, pp 716-733.

Watts, C.A. and Hahn, C.K. (1993), "Supplier development programs: an empirical analysis", International Journal of Purchasing and Materials Management, Vol. 29 No. 2, pp. 10-18.

Yan, A., Gray, B. (1994) "Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Ventures: A Comparative Case Study", The Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 6, pp. 1478-1517.

Internetlähteet

Kauppa liitto verkkodokumentti, viitattu 17.3.2013, saatavilla:

http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/uutiset/s_ ja_k_ryhmae_kasvattivat_markkinaosuuttaan_20695

Muut lähteet

Haverinen, H. (2013), haastattelu, 13.11.2013

Heltimoinen, J. (2013), puhelinhaastattelu, 26.3.2013

HE 185/2012 Hallituksen esitys eduskunnalle osuuskuntalaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi

Kilpailulaki 948/2011

Osuuskuntalaki 28.12.2001/1488