

Osuuskunnat ja jäsenten sitoutuminen¹

MURRAY FULTON

Professori

University of Saskatchewan, Centre for the Study of Co-operatives

1. Johdanto

Maataloussektorin osuustoimintayritykset kohtaavat kaikkialla maailmassa suuria rakenteellisia haasteita globalisaation, vapaakaupan ja entistä teollisemman maatalouden muodossa. Osuuskunnat vastaavat näihin haasteisiin fuusioitumalla, etsimällä uusia tapoja kerätä pääomaa ja kehittämällä uusia organisaatiomuotoja kuten esimerkiksi ns. uuden sukupolven osuuskunnat. Eräs kriittinen tekijä tämän muutoksen kohtaamisessa on jäsenten sitoutuminen osuuskuntaan. Jäsenten sitoutuminen on olennaista koska se mittaa sitä kuinka hyvin osuuskunta kykenee erottautumaan sijoittajien omistamasta yrityksestä. Mitä paremmin osuuskunnat tässä onnistuvat, sitä helpompaa niiden on säilyttää markkinaosuutensa rajojen kaatuessa ja monikansallisten yritysten laajentuessa. Jäsenten sitoutuminen on eräänlainen liima, joka auttaa ylläpitämään jäsenmäärän ja liiketoiminnan laajuuden ympäristön muuttuessa nopeasti.

¹ Pellervo-Seuran kansainvälisessä osuustoimintaseminaarissa 11.6.1999 pidetty kommenttipuheenvuoro.

Jäsenten sitoutumista vastaavia ilmiöitä on myös osuustoimintasektorin ulkopuolella. Esimerkiksi hyödykemarkkinoilla yrityksen menestys perustuu sen kykyyn kehittää differoituja tuotteita, jotka tuovat lisäarvoa tietyille kuluttajien ryhmälle. Yritykset jotka pystyvät kehittämään tällaisia tuotteita voivat nostaa hintojaan menettämättä markkinaosuuttaan, kun taas standardituotteiden valmistajien on yritettävä vain minimoida kustannuksiaan. Vastaavasti jäsenten sitouttamiseen kykenevät osuuskunnat ovat sellaisia, joiden jäsenyys on haluttua ja joiden jäsenyydestä ollaan valmiita maksamaan. Jos osuuskunta ei tähän kykene, sen ainoa tapa menestyä on hintakilpailu.

Edellä sanottu ei tarkoita sitä, etteivätkö kilpailukykyinen hinta ja palvelu olisi tärkeitä osuuskunnille. Jos osuuskunnat eivät pysty tarjoamaan niitä, ne menettävät markkinaosuuttaan ja lopulta häviävät. Haluan kuitenkin sanoa, että osuuskunta (tai mikä tahansa muu yritys) ilman perusjäsenien (tai kanta-asiakkaiden) lojaalisuutta voi joutua vakaviin vaikeuksiin nopeasti muuttuvilla markkinoilla. Se että jäsenet preferoivat osuuskuntaa tavanomaiseen

yrittäjien nähdessä on osuuskunnalle tärkeä etu.

Osuuskunnan jäsenten voi ajatella preferoivan jotain sellaista, jota osuuskunnat tarjoavat mutta muut yritykset eivät. Tämä näkökulma korostaa eroa jäsenten ja ei-jäsenten välillä. Jäsenten sitoutumisen peruste on joukko ominaisuuksia, jotka vetoavat johonkin ihmisryhmään – jäseniin – mutta ei muihin. Esimerkiksi sijainti, vaikuttaminen ja osallistuminen paikallisyhteisöjen toimintaan ovat sellaisia osuuskuntien piirteitä, jotka erottavat ne useimmista muista yrityksistä. Osuuskuntien talusteoriassa on kuitenkin jätetty huomiotta kysymys siitä, mikä erottaa jäsenet ei-jäsenistä. Useimmat analyysit lähtevät oletuksesta, että jäsenyys on ulkoa annettu vakio ja että osuuskunnat voivat tehdä hinnoittelupäätöksensä ottamatta huomioon muiden yritysten kilpailua.² Jäsenten sitoutuminen oletetaan siis tyyppillisesti suureksi ja vakaaksi.

Vaikka tällainen oletus on aiemmin ollut realistinen, ei se enää vastaa todellisuutta. Nykyisin osuuskunnat toimivat hyvin dynaamisilla markkinoilla, joilla ensimmäisen kerran sitten 1940-luvun perustetaan myös uusia osuuskuntia – ainakin Yhdysvalloissa. Jäsenkunta ei enää myöskään ole yhtä stabiili kuin ennen. Jäsenet ovat yhä heterogeenisempia ja perinteiset sitoutumista edistäneet tekijät kuten osuustoimintaidologia ovat menettäneet merkityksensä.

2. Osuuskuntien muodostuminen ja jäsenten sitoutuminen

On kuvaavaa, että Suomessa vietetään tänä vuonna osuustoiminnan 100-vuotisjuhlaa. Osuus-

² Tästä yleisestä säännöstä on poikkeuksia. *Fulton* (1989), *Sexton* (1990) ja *Cotterill* (1987) tarkastelevat osuuskunnan ja sijoittajien omistaman yrityksen välistä kilpailua, kun taas *Sexton* (1990) sekä *Zeuli* ja *King* (1998) analysoivat viljelijän valintatilannetta näiden yritysmuotojen välillä.

kuntien muodostuminen Pohjois-Euroopassa 100 vuotta sitten heijasti sen aikaista maatalouden rakennetta, joka loi osuustoiminnalle otolliset olosuhteet. Maatalous perustui tuolloin toisaalta pieniin perheviljelmiin, jotka tuottivat raaka-aineita ja toisaalta suhteellisen suuriin yrityksiin, jotka ostivat näitä tuotteita. Tällainen toimialarakenne johti tilanteeseen, jossa toisella puolella oli kilpailullinen sektori eli maataloustuottajat ja toisella puolella oligopolistinen sektori eli jalostajat. Jalostusportaan oligopolistinen rakenne tarjosi kannustimen tuottajien osuuskuntien perustamiselle. Osuuskuntien synty nähdäänkin usein tuottajien vastauksena markkinoiden toimimattomuuteen. Ryhtymällä oligopolistisen jalostusportaan omistajiksi viljelijät saivat oikeuden epätäydellisen kilpailun tuottamiin voittoihin sekä mahdollisuuden hintavääritysten korjaamiseen. Vaikka tuottajilla olikin kannustin saada osuustoiminnan avulla tuottajahinnat oikealle tasolle, ei heillä kuitenkaan välttämättä ollut kannustinta käyttää osuuskunnan tuottamia palveluita tai sijoittaa pääomaa osuuskuntaan. Viljelijä tietysti myy mieluiten tuotteensa sille, joka niistä tarjoaa parhaan hinnan olipa kyseessä osuuskunta tai tavallinen liikeyritys. Toisin sanoen osuuskunnan samoin kuin muidenkin kollektiivien jäsenet kohtaavat vapaamatkustajaongelman (vrt. *Olson* 1971).

Vapaamatkustajaongelma on tunnettu jo kauan osuustoimintakirjallisuudessa. Esimerkiksi *Porter* ja *Scully* (1987) esittävät, että omistusoikeuksien ollessa puutteellisesti määriteltyjä kollektiivisen toiminnan ongelmat johtavat osuuskunnissa heikompaan taloudelliseen tulokseen kuin sijoittajien omistamissa yrityksissä. Toisaalta *Sexton* ja *Iskov* (1993) toteavat katsausartikkelissaan, että osuuskunnat eivät yleensä ole tehottomampia kuin muutkaan yritykset. Osuuskuntien kannattavuus on yleensä

yhtä hyvä kuin sijoittajien omistamien yritysten (Harris & Fulton (1996), *Parliament et al.* (1990), Lerman & Parliament (1990)).

Osuuskuntien suhteellisen hyvä kannattavuus ja niiden olemassaolo ylipäättään osoittavat, että jotkin tekijät kompensoivat niiden kohdalla kollektiivisen päätöksenteon ongelmia. Eräs selitys on jäsenten sitoutuminen. Ilman sitä osuuskuntien olisi vaikea toimia ja tulla edes perustetuiksi. Tämä havainto osoittaa, että markkinoiden epäonnistuminen on välttämätön mutta ei riittävä ehto osuuskuntien muodostumiselle. Epätäydellisen kilpailun lisäksi tarvitaan muitakin tekijöitä ja yksi näistä on jäsenten sitoutuminen.

Tarkastellaan seuraavaa ajatuskoetta. Oletetaan, että on kaksi maata, joissa molemmissa oligopolistinen jalostussektori on painanut maataloustuotteiden tuottajahinnat alas. Molemmissa maissa viljelijät tietävät, että perustamalla osuuskunnan tuottajahintoja voidaan nostaa. Ensimmäisessä maassa viljelijät valitsevat aina sen jalostajan, joka tarjoaa paremman hinnan. Toisessa maassa taas viljelijät myyvät aina omalle osuuskunnalleen, vaikka sen hinta ei aina olisikaan paras. Kummassa maassa perustetaan osuuskunta? Tietysti jälkimmäisessä.

Ensimmäisen maan tapauksessa osuuskuntaan investoiminen on hyödytöntä, ellei se pysty jatkuvasti tarjoamaan parempaa hintaa kuin sijoittajien omistamat jalostajat. Ilman viljelijöiden sitoutumista vanhat jalostusyhtiöt voivat aina aggressiivisella hinnoittelulla vallata markkinat ja tehdä osuustoiminnan mahdottomaksi. Monet varhaiset viljaosuuskunnat menivät Yhdysvalloissa aikanaan nurin tällaisen hintakilpailun vuoksi (Knapp 1969). Toisessa maassa viljelijät sitoutuvat osuuskuntaan. Tämän vuoksi viljelijät tietävät osuuskunnan saavan tietyn markkinaosuuden vaikka sen hinnoittelu ei oli-

sikaan aina kilpailukykyistä. Tällöin osuuskunnan perustamisesta on odotettavissa hyötyjä pitkällä aikavälillä ja viljelijöillä on kannustin sijoittaa siihen pääomaa.

Tässä esimerkissä osuustoiminta tuottaa pitkän ajan hyötyjä vain silloin kun sen jäsenet ovat ainakin jonkin verran sitoutuneet yritykseensä.³ Tärkeä johtopäätös tästä on se, että osuuskuntien on tarjottava jäsenilleen jotakin sellaista, mitä tavanomaiset liikeyritykset eivät tarjoa. Tästä erosta seuraa jäsenten sitoutumisen.⁴ Monet erilaiset piirteet voivat edistää sitoutumista. Historiallisesti merkittävin tekijä on kuitenkin ollut ideologia.

Ideologia voidaan tässä yhteydessä määritellä tietyksi erilaisten lopputulemien preferenssijärjestykseksi. Tämä määrittely on lähellä *Hirschmania* (1982), joka puhuu ajan myötä muuttuvista metapreferensseistä – eli preferensseistä eri preferenssien suhteen. *Senin* (1977) esittämiä ajatuksia heijastellen Hirschman argumentoi, että ideologia voidaan ymmärtää tiettyjen tulemien preferointina, vaikka nämä tulemat eivät olisikaan ahtaan yksilöedun mukaisia.

Tässä yhteydessä metapreferensseillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi sitä, että viljelijät ovat mieluummin tekemisissä tietyn tyyppisen

³ Sexton ja Sexton (1987) osoittavat, että pelkkä uhka osuuskunnan perustamisesta riittää pitämään olemassaolevat yritykset hinnoittelussa, joka perustuu keskimääräisiin kustannuksiin ja uuden yrityksen perustamiskustannuksiin. Tämä tulos saadaan myös silloin kun osuuskunnan jäsenten sitoutuminen on voimakasta. Jos taas sitoutuminen on heikkoa, osuustoiminnan uhka ei riitä pakottamaan olemassaolevia yrityksiä keskikustannushinnoitteluun.

⁴ Se että kollektiivisen toiminnan ongelmia voidaan vähentää kollektiivisesti päätetyillä jäsenten saamilta eduilla muistuttaa Mancur *Olsonin* huomiota, että yksityisten etujen tarjoaminen kollektiivien jäsenille auttaa ratkaisemaan kollektiivisen toiminnan pulmia.

yrittäjien kanssa. Vaihtoehtoina voivat olla kollektiivinen organisaatio (jonka arkkityyppi on osuuskunta) ja ei-kollektiivinen. Osuustoiminta-ideologia voidaan siten ymmärtää joidenkin viljelijöiden halukkuudeksi toimia yhdessä sellaisen organisaation kanssa, jonka he itse omistavat ja jota he kontrolloivat.

Ajatus osuustoiminta-ideologian merkityksestä osuuskuntien synnyssä juontaa juurensa niistä sosiaalisista ja taloudellisista olosuhteista, joissa osuuskuntia muodostettiin. Useimpien maatalousosuuskuntien historiaan kuuluu muutakin kuin markkinoiden epätäydellistä toimintaa. Monissa tapauksissa osuuskuntien perustamista edelsi maamiesseurojen perustaminen. Viljelijät eivät olleet kiinnostuneet pelkästään hinnoista vaan myös laajemmista taloudellisista, poliittisista ja sosiaalisista kysymyksistä. Osuuskuntien perustaminen liittyi siten tyyppillisesti ruohojuuritason poliittisiin liikkeisiin, joissa viljelijät identifioivat itsensä selvästi erilliseksi, suurkapitalisteja vastaan kamppailevaksi luokaksi.

Toisin sanoen alhaiset tuottajahinnat ja korkeat panoshinnat olivat osa laajempaa poliittista ja taloudellista todellisuutta. Viljelijöiden alhainen tulotaso ei ollut pelkkä markkinahäiriö. Pikemminkin se nähtiin osana laajempaa yhteiskunnallista epäoikeudenmukaisuutta, jossa maataloutta ei kohdeltu reilusti suhteessa talouden muihin sektoreihin.⁵ Tämä sosiaalinen tausta auttaa ymmärtämään sellaisen kulttuurin tai ideologian olemassaoloa, joka suosii viljelijöiden omaa kollektiivista toimintaa. Maatalousväestön tapa osoittaa tätä ideologiaa oli kuulua osuuskuntaan ja käydä kauppaa vain osuuskun-

tien kanssa, vaikka se ei aina olisikaan ollut edullisin vaihtoehto.⁶

Huomio sosiaalisten ja kulttuuristen tekijöiden merkityksestä talousjärjestelmämme taustalla ei tietenkään ole uusi. Casson (1991) kuvaa vakuttavasti sitä osaa, mikä kulttuurilla tai luottamuksella on kansantalouksien, kaupunkien ja yritysten menestyksessä. Hän osoittaa, että peliteoreettisissa malleissa transaktiokustannuksia aiheuttaa oletus sitovien sopimusten mahdottomuudesta. Jos osapuolet voivat luottaa toisiinsa, transaktiokustannukset alenevat mikä vuorostaan vaikuttaa taloudelliseen menestykseen ja organisoitumisen muotoon. Zusmanin (1993) mukaan osuustoimintaa ei voida ymmärtää ilman luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden käsitteitä. Hänen analyysissään arvot ovat tärkeitä vähentäessään johdon korruptoituneisuutta ja taatessaan ettei enemmistö ole kohtuuton vähemmistöä kohtaan. Shapiran (1999) mukaan luottamuksen väheneminen on ollut keskeinen syy innovaatioiden vähentymiseen kibbutzeilla.

Sosiaaliset tekijät ovat tärkeitä myös Hirschmanin (1970) kuuluissa *exit, voice & loyalty* -analyysissa. Usein lojaalisuuteen yhdistyvä äänivallan käyttö voi toimia irtautumisen korvikkeena silloin, kun yksilöt eivät keskity pelkästään itselleen parhaan taloudellisen vaihtoehdon etsintään. Lojaalisuus ja äänivallan käyttö ovat osoituksia siitä, että muutkin kuin ahtaan taloudelliset tekijät ovat tärkeitä organisaatioille ja niissä toimiville yksilöille. Ilman tällaista yhteistyötä osuustoiminta ei ole mahdollista.

⁵ Laycock (1990) osoittaa miten osuustoiminta oli olennainen osa läntisen Kanadan demokraattista ja populistista liikettä 1900-luvun alkupuolella.

⁶ Yksinkertainen sitoutumisen määritelmä on osuuskunnan jäsenten halukkuus olla liikesuhteessa osuuskuntaan silloinkin, kun osuuskunnan tarjoama hinta tai palvelu ei ole täysin kilpailukykyinen. Ks. myös Craig (1980).

3. Jäsenten sitoutumisen mallintamisesta

Tarkastellaan yksinkertaista analyttistä mallia. Oletetaan, että viljelijät tuottavat yhtä homogeenista tuotetta, jonka ostajia ovat osuuskunta ja sijoittajien omistama yritys. Jos jäsenet eivät ole sitoutuneet osuuskuntaan, markkinoita hallitsee se yritys, joka tarjoaa paremman hinnan. Jäsenten sitoutuminen voidaan ottaa malliin mukaan olettamalla, että hinta ei ole ainoa markkinaosuutta määräävä tekijä. Oletetaan, että viljelijöillä on preferenssi myös jonkin toisen tekijän kuin hinnan suhteen. Viljelijät eivät kuitenkaan ole identtisiä, vaan toisilla tämä preferenssi on voimakkaampi kuin toisilla. Tämä toinen tekijä liittyy osuuskuntaan.

Viljelijät voidaan järjestää sen mukaan, kuinka voimakas positiivinen tai negatiivinen preferenssi heillä on tämän osuuskuntaan liittyvän tekijän suhteen. Ne joilla on voimakkain preferenssi, asioivat mieluummin osuuskunnan kanssa. Jakauman ääripäissä valinta on selvä eikä hinnalla ole juuri myyntipäätökseen vaikutusta. Jos viljelijät tuottavat yhtä paljon ja preferenssijakauma on tasainen, voidaan mallin avulla helposti määrittää osuuskunnan markkinaosuus. Mallin mukaan ostajan valintaa ei tehdä voiton maksimoinnin perusteella (paitsi preferensseiltään indifferentin jakauman keskellä olevan viljelijän kohdalla). Mitä voimakkaampi on osuustoimintapreferenssi, sitä suurempi hintaero voi markkinoilla vallita. Suora taloudellinen hyöty liittyy mallissa ainoastaan viljelijään saamaan hintaan. Oletus, että voittoa ei maksimoida on konsistentti useimpien perinteisten osuuskuntien pääomarakenteen kanssa. Osuuskunnat tyypillisesti jättävät suuren osa voitosta jakamatta ja hyvittävät jäseniä vasta näiden erotessa.

Koska mallissa voimakas osuustoimintapreferenssi luo sitoutumista osuuskuntaan, syntyy

sen kääntöpuolena myös voimakas asiakasuskollisuus sijoittajien omistamaan yritykseen niiden kohdalla, joilla osuustoimintapreferenssiä ei ole. Tämä mallin ominaisuus vastaa hyvin sitä monesti havaittua piirrettä, että sekä osuuskunnat että muut yritykset onnistuvat luomaan oman uskollisen asiakaskuntansa.⁷ Tällainen malli on tietysti muunneltu *Hotellingin* spatiaalisesta mallista, jota on käytetty selittämään lokaatiota, tuotedifferentointia ja puolueiden kannatusta. Yleinen piirre näissä analyyseissä on se, että yritykset tai puolueet eivät suinkaan asetu akselin ääripäihin vaan mahdollisimman lähelle keskustaa. Tällä tavoin ne voivat parhaiten tavoittaa indifferentit asiakkaat (tai äänestäjät) samalla kun säilyttävät omat perusasiakkaansa (tai kannattajansa).

Samalla tavoin sekä osuuskunnalla että sijoittajien omistamalla yrityksellä on kannustin siirtyä lähemmäksi 'keskustaa'. Eräänlaista tukea tämä saa *Hindin* (1997) tutkimuksesta, jossa havaitaan osuuskuntien puheenjohtajien vuosikertomustekstien retoriikan muuttuvan osuuskuntien kypsyessä yhä lähemmäksi tavanomaista liikkeenjohtokeskeistä puhetapaa ja vähemmän jäsenkeskeiseksi.

Kuten Hirschman (1970) huomauttaa, yritysten ja puolueiden pyrkimys kohti keskustaa sisältää myös vaaroja. Kun jakauman ääripäihin sijoittuneet jäsenet, asiakkaat tai äänestäjät eivät voi poistua lähemmäksi keskustaa siirtyvästä organisaatiosta, saattavat he kokea pettymyksen, joka voi aiheuttaa protesteja ja haluttomuutta työskennellä organisaation hyväksi.

⁷ Kanadalainen debatti vehnän ja ohran markkinointiorganisaation Canadian Wheat Boardin pakollisesta jäsenyydestä on esimerkki tästä. Osa viljelijöistä vastustaa äänekkäästi jäsenyyttä koska se rajoittaa valinnanvapautta. Toiset taas kannattavat sitä voimakkaasti, koska uskovat kollektiivisen toiminnan takaavan parhaan mahdollisen tuoton.

Tämä voi tapahtua myös osuuskunnissa.⁸ Kirjassaan *Shifting Involvements* Hirschman (1982) argumentoi, että pettymys sellaiseen organisaatioon, jonka suhteen yksilöillä on metaprefrenssejä, saattaa johtaa metapreferenssien muutokseen. Hirschmanin analyysiä voidaan soveltaa myös osuuskuntiin. Kun jäsenet pettyvät toimintaan, he yrittävät aluksi käyttää äänivaltaansa, mikä osoittaa sitoutumista. Jos tällä ei ole vaikutusta toimintapolitiikkaan, jäsenten sitoutuminen (ja preferenssi) alkaa heikentyä.

4. Muutokset ideologiassa ja jäsenten sitoutuminen

Ideologian liittäminen osaksi taloudellista selitysmallia on mielekästä vain jos on syytä uskoa tämän piirteen muuttuvan ajassa. Vakuuttavinta evidenssiä osuuskuntien jäsenten ideologian muutoksista on esittänyt Karin *Hakelius* (1996, 1999). Hänen tulostensa mukaan vanhemmat viljelijät näkevät oikeudenmukaisuuden ja solidaarisuuden tärkeimpinä syinä olla osuuskuntien jäsenenä tai liikekumppanina, kun taas nuoremille nämä tekijät ovat toisarvoisia taloudellisen tehokkuuden rinnalla. *Fulton* ja *Adamowicz* (1993) havaitsivat, että jäsenyys Alberta Wheat Pool -osuuskunnassa oli selitettävissä ensi sijassa taloudellisella tekijöillä kuten jäsenhyvityksillä ja osuuskunnan tarjoamilla palveluilla. Julkishyödykkeen tapaiset aspektit kuten aktiivisuus maatalousasioissa ja paikallisyhteisöissä eivät olleet tärkeitä jäsenyyttä määrittäviä tekijöitä. Julkishyödykkeet olivat kuitenkin tärkeämpiä vanhemmille viljelijöille kuin nuorille.

⁸ Osuuskuntien kyky kohdata kaikkien jäsentensä tarpeet heikkenee kun jäsenkunta muuttuu heterogeenisemmäksi. Ks. *Sexton* (1986), *Staatz* (1983) sekä *Vercammen et al* (1996).

Richards et al. (1998) ovat osoittaneet, että nuoret viljelijät Albertassa pitävät taloudellisia hyötyjä selvästi tärkeämpinä kuin ei-taloudellisia hyötyjä toisin kuin vanhemmat viljelijät. Ne joiden kaikki tulot tulivat maataloudesta, olivat tyytymättömiä osuuskunnan hintapolitiikkaan ja pääoman tuottoon. Suurtilalliset pitivät osuuskunnan kannattavuutta tärkeämpänä kuin osuuskunnan johto. Jäsenten ja johdon erilaisista näkemyksistä ovat raportoineet myös *Burt* ja *Wirth* (1990).

5. Sitoutumisen vaikutus osuuskuntaan ja jäseniin

Edellä esitetty yksinkertainen malli voi toimia apuvälineenä tutkittaessa jäsenten sitoutumista ja siinä tapahtuvia muutoksia. Oletetaan edelleen, että markkinoilla toimii kaksi maataloustuotteiden ostajaa, osuuskunta ja sijoittajien omistama yritys, ja että jäsenten sitoutuminen antaa osuuskunnalle mahdollisuuden itsenäiseen hinnoittelupäätökseen. Sen kanssa kilpaileva sijoittajien omistama yritys taas pyrkii puhtaasti voiton maksimointiin ja tekee oman hinnoittelupäätöksensä ehdollisena osuuskunnan hinnalle. Siten sen hinnoittelusääntö on deterministinen. Osuuskunnan hinnoittelua rajoittavat toisaalta vaatimus kannattavuudesta (hintaa ei voi nostaa mielivaltaisen korkealle) ja toisaalta jäsenten sitoutumisen aste.⁹ Mitä suurempi on sitoutuneisuus, sitä suurempi hintaero on mahdollinen ja sitä vapaammin osuuskunta voi hintapolitiikastaan päättää. Tästä on osuuskunnalle sekä hyötyä että haittaa. Hyödyksi on laskettava se, että alhaisellakin hinnalla osuuskunta onnistuu houkuttelemaan jäseniä ja pakottaamaan kilpailevan yrityksen tarjoamaan kor-

⁹ Osuuskuntien erilaisia tavoitefunktioita tarkastelevat *Sexton* (1984) ja *LeVay* (1983).

keampia hintoja. Siten jäsenten sitoutuminen lisää kilpailua ja auttaa korjaamaan monopolin aiheuttaman markkinahäiriön.

Tämä etu voi kuitenkin muuttua haitaksi. Jäsenkunnan korkea sitoutuneisuus voi johtaa osuuskunnan korkeaan markkinaosuuteen vaikka osuuskunnan tarjoama hinta ei olisikaan kovin hyvä. Tällöin osuuskunta kyllä näyttää toimivan hyvin mutta todellisuudessa se voi painaa markkinahintoja alaspäin. Korkea sitoutuneisuus voi johtaa huonoon johtamiseen sekä pahentaa päämies-agentti-ongelmaa, joka on ominainen osuuskunnan organisaatiorakenteelle.

Voimakas sitoutuneisuus antaa osuuskunnan johdolle enemmän liikkumatilaa ja mahdollisuuden ajaa johdon omia etuja samalla kun osuuskunnan kannattavuus säilyy. Johdon valvonta on vaikeampaa jos jäsenten sitoutuneisuus on voimakasta. Sitoutuneisuuden vuoksi osuuskunnasta ei helposti erota ja äänivallan kriittinen käyttö voi tukahtua voimakkaan ideologian vuoksi. Valvonnan puute ja vakaa asiakaskunta vähentävät johdon kannustimia etsiä kustannussäästöjä tai lisätuloja. Burt ja Wirth (1990) osoittavat, että johto pitää jäsenten sitoutumista tärkeänä, ja on helppo ymmärtää miksi näin on.

Kuten edellä todettiin, osuuskuntien kannattavuus ei yleensä poikkea muista yrityksistä. Tämä antaisi aiheen otaksua, että valvontaongelmat on kyetty ratkaisemaan. Eräs selitys tähän lienee koulutus. Vapaamatkustaja- ja valvontaongelmia on kyetty vähentämään kouluttamalla osuuskuntien jäseniä ja luottamushenkilöitä. Esimerkiksi Yhdysvalloissa ja Kanadassa useimpien suurten osuuskuntien johtokuntien jäsenet joutuvat pakolliseen koulutukseen. Yhdysvalloissa ja Kanadassa suurin osa tästä koulutuksesta tapahtuu yliopistoissa ja osuuskuntien keskusjärjestöissä. Lisäksi monilla suurilla

osuuskunnilla on omat sisäiset koulutusjärjestelmänsä (Hammond *Ketilson* ja *Fairbairn* 1994).

Vaikka voimakkaalla sitoutumisella on sekä hyötyjä että haittoja, on heikolla sitoutumisella selviä ja suuria haittoja. Heikko sitoutuminen aiheuttaa vapaamatkustajaongelman sekä ongelmia omistusoikeuksien ja aikahorisontin suhteen (ks. lähemmin *Cook* 1995). Vastaavia ongelmia syntyy myös jäsenkunnan pienentyessä tai toimintaympäristön muuttuessa. Jäsenkunnan pienentyminen on yleensä läheisessä yhteydessä vapaamatkustajaongelmaan, koska silloin jäsenet alkavat toimia yhä opportunistisemmin.

Sitoutumisen heikentyessä osuuskunnalla on periaatteessa kolme vaihtoehtoa. Ensimmäinen on lopettaa toiminta. Toinen on strategian muuttaminen niin, että osuuskunta pyrkii toimimaan pienimmällä mahdollisilla kustannuksilla – tähän liittyy yleensä keskittyminen homogeenisiin tuotteisiin. Kolmas optio on jonkin uuden erottautumistavan löytäminen. Eräs mahdollisuus on siirtyminen vähemmän kilpailuille tuotemarkkinoille. Niin sanottujen uuden sukupolven osuuskuntien nousu voidaan ymmärtää esimerkiksi tämän tapaisesta strategiasta. Monet niistä ovat erikoistuneet joillekin harvinaisten tuotteiden (kuten biisoninlihan tai erikoisjuustojen) markkinoille, joilla ei juurikaan ole kilpailua (Harris et al 1996).

Toinen tapa erikoistua on löytää jokin uusi sitoutumista lisäävä tekijä. Kuluttajaosuuskunnissa ja osuuspankeissa voidaan keskittyä tiettyyn elämäntapaan, tiettyihin arvoihin tai tiettyyn kuluttajien ryhmään. Eräs esimerkki tällaisesta on Vancouverissa toimiva retkeilyvarusteita myyvä Mountain Equipment Co-op, joka painottaa ekologisia näkökohtia.

Maatalousosuuskunnille elämäntapa- tai arvotekijöiden hyödyntäminen on vaikeampaa.

Osuuskunnat ovat kuitenkin hyödyntäneet sitä seikkaa, että viljelijät ovat halukkaita osallistumaan myös tuotteidensa jatkojalostuksen tuottamaan arvonlisään. Viljelijöiden preferenssit kuitenkin eroavat tässä suhteessa mm. taloudellisten riskien vuoksi. Vaikka jatkojalostukseen sijoittaminen olisi kannattavaa, merkitsee investointi myös riskiä. Erot riskinottokyvyssä tai -halukkuudessa voivat selittää valintaa osuustoimintayrityksen ja tavanomaisen liikeyrityksen välillä (Zeuli ja King 1998).

Eräs uuden sukupolven osuuskuntien perusominaisuus on niiden jäsenten mahdollisuus osallistua suoraan voitonjakoon. Tutkimustulosten mukaan jäsenet kokevat olevansa pikemminkin osia koko elintarvikeketjussa kuin maataloudessa. Lisäksi he pitävät uusia osuuskuntia mahdollisuutena muita sijoituskohteita suurempiin tuottoihin ja suurempiin riskeihin (Cobia 1997). Siten uusosuuskuntien jäsenet poikkeavat selvästi muista eli ei-jäsenistä.

Jotta osuuskunnat onnistuisivat houkuttelemaan jäsenikseen investointihalukkaita viljelijöitä, on niiden pystyttävä tarjoamaan pääomalle kilpailukykyinen tuotto. Tämä edellyttää useimmiten erikoistumista. Tällainen strategia on kuitenkin vaikea jo siksikin, että se on perinteisille osuuskunnille outo. Perinteisesti osuuskunnat ovat operoineet perustuotteiden parissa (Drabenstott 1994, Boehlje 1996). Empiirinen evidenssi osoittaa osuuskuntien keskittyneen lähinnä tarvikekauppaan ja alkutuotteiden käsittelyyn ja perusjalostukseen (Rogers ja Marion 1990).

Erikoistumisen kustannukset ovat korkeat. Monesti osuuskuntien pieni koko ja oman pääoman hankkimisen vaikeus estävät suuret kehitysinvestoinnit. Kuten Sutton (1998) osoittaa, laajat T&K-investoinnit voivat antaa T&K-intensiivisille toimialoille strategisen edun. Eräs esimerkki tällaisesta laajentumisstrategiasta on

Monsanto, joka on massiivisten tutkimusinvestointien avulla johtanut kasvinjalostusteollisuutta ja laajentunut fuusioiden kautta (Hayenga 1998). Tarjontapuolella tuholaisresistantin geenin eristäminen ja lisääminen useisiin kasveihin (kuten soijaan, puuvillaan ja maissiin) on erinomainen esimerkki laajan sovellettavuuden eduista.

Elleivät osuuskunnat kykene toteuttamaan laajoja T&K -ohjelmia, ne voivat menettää mahdollisuutensa kannattavaan toimintaan. Jos taas osuuskunta aikoo menestyä ja saada uusia jäseniä, on sen tarjottava riittävän houkuttelevaa tuottoa. Osuuskunnat jotka ovat menestyksekkäitä kehittämään jäsenten sitoutumista ovat todennäköisesti menestyksekkäitä myös T&K-projekteissa, mikä vuorostaan lisää jäsenten sitoutumista. Tämä mekanismi voi toimia myös toiseen suuntaan. Sitouttamisessa epäonnistuvat osuuskunnat eivät pysty laajoihin kehityshankkeisiin, mikä taas tekee sitoutumisen kehittämisen entistä vaikeammaksi.

6. Johtopäätökset

Osuuskunnat ovat monimutkaisia organisaatioita. Eräs osa niiden kompleksisuutta on se, että ne joutuvat kehittämään ja ylläpitämään jäsenten sitoutuneisuutta jos mielivät menestyä. Samanaikaisesti jäsenten vahva sitoutuneisuus voi peittää osuuskunnan tehottomuuden ja johtaa jäsenten kannalta huonoon lopputulokseen. Tehokkuutta edistääkseen osuuskunnat turvautuvat jäsenten koulutukseen ja sisäisiin kontrollimekanismeihin. Tässä osuuskunnat ovat olleet menestyksekkäitä, koska niiden kannattavuus on ollut keskimäärin yhtä hyvä kuin muillakin yrityksillä.

Perinteinen osuustoimintaideologiaan pohjautuva sitoutumisen malli on heikentymässä. Tämä muutos tapahtuu samaan aikaan kun

osuuskunnat kohtaavat muita suuria haasteita. Niistä tärkeimpiä ovat aiemmin suljettujen markkinoiden avautuminen kilpailulle ja entistä suurempi erikoistuminen. Osuuskuntien menestys pitkällä aikavälillä riippuu siitä, kuinka hyvin ne pystyvät vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Jos asiakassuuntautuneisuus merkitsee jäsenten laiminlyöntiä, voi seurauksena olla osuuskunnalle vahingollinen jäsenten sitoutumisen heikentyminen. Osuuskuntien onkin löydettävä uusia tapoja edistää jäsenten sitoutumista. Tässä ne kohtaavat kaksi haastetta.

Eräs tapa erottautua on tarjota jäsenille tuotava sijoituskohte. Tämä strategia on haastava koska se edellyttää erittäin hyvän kannattavuuden ylläpitämistä vuodesta toiseen. Toinen mahdollinen tapa menestyä esimerkiksi maataloustuotteiden jalostuksessa on voimakas panostaminen tuotekehitykseen, mikä edellyttää suuria investointeja. Jos osuuskunta onnistuu tässä, se kykenee myös sitouttamaan jäsenistönsä.

Kirjallisuus

- Boehlje, M. (1996): Industrialization of agriculture: what are the implications? *Choices*, First Quarter.
- Burt, L. & Wirth, M.E. (1990): Assessing the effectiveness of farm supply cooperatives: a comparison of farmer and manager viewpoints. *Journal of Agricultural Cooperation*, 5.
- Casson, M. (1991): *The economics of business culture: game theory, transaction costs, and economic performance*. Oxford: Oxford University Press.
- Cobia, D.W. (1997): New generation cooperatives: external environment and investor characteristics; teoksessa Cook, M. (toim.): *Cooperatives: their importance in the future food and agricultural system*. Washington D.C.: National Council on Farmer Cooperatives and The Food and Agricultural Marketing Consortium.
- Cook, M.L. (1995): The future of U.S. agricultural cooperatives: a neo-institutional approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 77.
- Cotterill, R.W. (1987): Agricultural cooperatives: a unified theory of pricing, finance, and investment; teoksessa Royer, J.S. (toim.): *Cooperative theory: new approaches*. Washington D.C.: Agricultural Cooperative Service, U.S. Department of Agriculture.
- Craig, J.G. (1980): Member commitment: a thing of the past or a possibility for the future? Cooperative Future Directions Project Working Papers. Saskatoon: The Co-operative College of Canada.
- Drabenstott, M. (1994): Industrialization: steady current or tidal wave? *Choices*, Fourth Quarter.
- Fulton, J.R. & Adamowicz, W.L. (1993): Factors that influence the commitment of members to their cooperative organization. *Journal of Agricultural Cooperation* 8.
- Fulton, M.E. (1989): Cooperatives in oligopolistic industries: the Western Canadian fertilizer industry. *Journal of Agricultural Cooperation*, 4.
- Hakelius, K. (1996): *Cooperative values – farmers' cooperatives in the minds of the farmers*. Dissertation No. 23. Uppsala: Swedish University of Agricultural Sciences.
- Hakelius, K. (1999): Farmer cooperatives in the 21st century: young and old farmers in Sweden. *Journal of Rural Cooperation*, 27(1).
- Hammond Ketilson, L. & Fairbairn, B. (1994): Education and training in North America, Cooperative; teoksessa Dulfter, E. (toim.): *International Handbook of Cooperative Or-*

- ganizations*. Göttingen: Vandenhoeck and Ruprecht.
- Hansmann, H. (1996): The ownership of enterprise. Cambridge: Harvard University Press.
- Harris, A. & Fulton, M.E. (1996): Comparative financial performance analysis of Canadian cooperatives, investor-owned firms and industry norms. Occasional Paper series. Saskatoon: Centre for the Study of Co-operatives.
- Harris, A. – Stefanson, B. – Fulton, M.E. (1996): New generation cooperatives and cooperative theory. *Journal of Cooperatives*, 11.
- Hayenga, M. (1998): Structural change in the biotech seed and chemical industrial complex. *AgBioForum*, 1(2).
- Hind, A.M. (1997): The changing values of the cooperative and its business focus. *American Journal of Agricultural Economics* 79(4)
- Hirschman, A.O. (1970): *Exit, voice and loyalty: responses to decline in firms, organizations and states*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hirschman, A.O. (1982): *Shifting involvements: private intertests and public action*. Princeton: Princeton University Press.
- Klein, K.K. – Richards, T.J. – Walburger, A.M. (1997): Determinants of co-operative patronage in Alberta. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 45(2).
- Knapp, J.G. (1969): *The rise of American co-operative enterprise: 1620–1920*. Danville: Interstate Printers and Publishers.
- Laycock, D. (1990): *Populism and democratic thought in the Canadian prairies, 1910 to 1945*. Toronto: University of Toronto Press.
- Lerman, Z. & Parliament, C. (1990): Comparative performance of cooperatives and investor-owned firms in US food industries. *Agricultural business* 6.
- Levay, L. (1983): Agricultural co-operative theory: a review. *Journal of Agricultural Economics* 34.
- Olson, M. (1971): *The logic of collective action*. Cambridge: Harvard University Press.
- Parliament, C. – Lerman, Z. – Fulton, M.E. (1990): Performance of cooperatives and investor-owned firms in the dairy industry. *Journal of Agricultural Cooperation* 5.
- Porter, P.K. & Scully, G.W. (1987): Economic efficiency in cooperatives. *The Journal of Law and Economics*, XXX.
- Richards, R.J. – Klein, K.K. – Walburger, A. (1998): Principal-agent relationships in agricultural cooperatives: an empirical analysis of rural Alberta. *Journal of Co-operatives* 13(1).
- Rogers, R.T. – Marion, B.W. (1990): Food manufacturing activities of the largest agricultural cooperatives: market power and strategic behavior implications. *Journal of Agricultural Cooperation* 5.
- Sen, A.K. (1977): Rational fools: a critique of the behavioural foundations of economic theory. *Philosophy and Public Affairs* 6.
- Sexton, R.J. (1986): Perspectives on the development of the economic theory of co-operatives. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 32.
- Sexton, R.J. (1990): Imperfect competition in agricultural markets and the role of cooperatives: a spatial analysis. *American Journal of Agricultural Economics* ,72.
- Sexton, R.J. & Iskow, J. (1993): What do we know about the economic efficiency of cooperatives: an evaluative study. *Journal of Agricultural Co-operation*, 8.
- Sexton, R.J. & Sexton, T.A. (1987): Cooperatives as entrants. *Rand Journal of Economics*, 18.
- Shapira, R. (1999): Loss of communal sustainability: The Kibbutz shift from high-trust to

- low-trust culture. *Journal of Rural Cooperation*, 27(1).
- Staatz, J.M. (1983): The cooperative as a coalition: a game-theoretic approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 65(5).
- Sutton, J. (1998): *Technology and market structure*. Cambridge: MIT Press.
- Vercammen, J. – Fulton, M.E. – Hyde, C. (1996): Nonlinear pricing schemes for agricultural cooperatives. *American Journal of Agricultural Economics*, 78(3).
- Zeuli, K.A. & King, R.P. (1998): A model of assessing alternative organizational forms for value-added enterprises. *American Agricultural Economics Association Annual Meeting*, Salt Lake City.
- Zusman, P. (1988): *Individual behaviour and social choice in a cooperative settlement*. Jerusalem: The Magnes Press, The Hebrew University.
- Zusman, P. (1993): Participants' ethical attitudes and organizational structure and performance: application to co-operative enterprise, teoksessa Csaki, C. & Kislev, Y. (toim.): *Agricultural cooperatives in transition*. Boulder: Westview Press.
- (Suomennos: Jaakko Kiander)