

Esitelmää

Osuustoimintayritykset teoriassa ja käytännössä¹

HENRY HANSMANN

Professori

Yale Law School

1. Johdanto

Osuustoiminnalliset yritykset eivät ole mikään periferinen tai anakronistinen organisaatiomuoto. Pikemminkin ne muodostavat huomattavan osan nykyaikaisesta yrity maailmasta useimmissa kehittyneissä maissa. Esimerkiksi Yhdysvalloissa, jota monet pitävät kapitalismin mallimaana, osuuskunnat dominoivat tärkeitä toimialoja kuten maataloustuotteita ja -tarvikkeita. Lisäksi niillä on huomattava markkinaosuus tukkukaupassa, sähköntuotannossa ja jakelussa sekä asumisessa, pankki- ja vakuutustoiminnassa.

Osuuskuntien osuus yritystoiminnasta on suurempi kehittyneissä markkinatalouksissa kuin kehittyvässä maissa. Lisäksi niiden osuus on ollut kasvussa koko kuluneen vuosisadan ajan. Osuustoiminta kehittyi 1800-luvun loppupuolella vasta sen jälkeen kun osakeyhtiöt olivat vakiinnuttaneet asemansa. On mielenkiin-

toista kysyä voiko tämän kehityksen odottaa jatkuvan niin, että osuustoiminnan osuus taloudellisesta toiminnasta on vielä suurempi tulevaisuudessa. Palaan tähän kysymykseen tuonnempana. Sitä ennen keskityn eräisiin havaintoihin osuuskuntien rakenteesta, roolista ja käyttäytymisestä.

2. Osuuskunnan rakenne

Usein osuuskuntien ajatellaan eroavan selvästi sijoittajien omistamista yrityksistä. Tämä on kuitenkin harhaanjohtavaa. Jokaisella yrityksellä on asiakkaita ja tavarantoimittajia. Olivatpa nämä sitten ihmisiä tai toisia yrityksiä, voidaan heitä kutsua 'päämiehiksi' (patrons). Yritysten omistajat ovat tyypillisesti päämiehiä. Tämä pitää paikkansa myös sekä tuottaja- että kuluttajaosuuskuntien kohdalla. Kulutusosuuskunta on kuluttajien omistama. Sen tulot (ja usein myös äänivalta) jakaantuvat omistajajäsenten kesken siinä suhteessa kuin jokainen ostaa. Vastaavasti tuottajaosuuskunnassa omistajat myyvät yritykselle tuotannon tekijöitä kuten maitoa, viljaa, puuta tai työvoimaa.

¹ Pellervo-Seuran kansainvälisessä osuustoimintaseminaarissa 11.6.1999 pidetty esitelmä, joka osin perustuu tekijän kirjaan *The Ownership of Enterprise*, Cambridge: Harvard University Press, 1996.

Sama pitää paikkansa myös tavanomaisen liikeyrityksen kohdalla. Yhtiössä omistajina ovat ne, jotka ovat sijoittaneet yritykseen pääomaan. Tavanomainen yhtiö on oikeastaan tuotajaosuuskunnan erikoistapaus – sijoittajien osuuskunta. Yhtiönmuodostuksen sääntöjä voidaan pitää erikoistapauksena yleisemmistä osuustoiminnan säännöistä. Otaksuttavasti esimerkiksi osakeyhtiölaki on olemassa sen vuoksi, että on yksinkertaisinta ja selkeintä standardoida kaikkein yleisimmän osuuskuntatyypin eli sijoittajaosuuskunnan muoto ja samalla signaloita kaikille selvästi minkälaisen yhtymän kanssa ollaan tekemisissä. Samasta syystä monet lainsäätäjät ovat laatineet erikoissäännöt mm. kuluttajaosuuskunnille.

Omistajuus ei siis välttämättä eikä edes usein ole sidoksissa sijoitettuun pääomaan. Pikemminkin pääoman lainaaminen on yksi monista tavoista, joilla omistajuus voi syntyä. Kun ymmärrämme tämän, on luonnollista kysyä: (1) miksi omistajuus on yleisesti sidoksissa transaktioihin?; (2) miksi vain pienelle osalle yrityksen päämiehistä annetaan omistusoikeus (kuten esim. vain joidenkin tiettyjen pannonen tuottajille?); (3) mitkä tekijät määrittävät ne transaktiot, joihin omistajuus sidotaan?

3. Osuuskunnan rooli

Teoriassa yrityksen voisi omistaa joku muukin kuin siihen sidoksissa oleva päämies. Tällaisen yrityksen pääomahuolto hoidettaisiin lainoilla ja muut tuotannontekijät hankittaisiin markkinoilta, joille myös tuotteet myytäisiin. Omistaja voisi kontrolloida yritystä ja saada residuaalina syntyvän voiton. Tällaiset yritykset ovat kuitenkin harvinaisia. Omistusoikeus on yleensä sellaisilla henkilöillä, jotka ovat jonkinlaisessa transaktiosuhteessa yritykseen. Syynä tähän

on se, että omistajuuden kautta voidaan välttää sellaisia kustannuksia, joita syntyisi markkinoilla tapahtuvissa transaktioissa.

Markkinoiden kautta tapahtuvat toimet aiheuttavat kustannuksia silloin kun markkinoiden toiminta ei ole täydellistä kuten monopolistisilla markkinoilla tai silloin kun osapuolten välillä on suuri informaation epäsymmetria. Epätäydellisillä markkinoilla transaktiokustannuksia voidaan vähentää yhdistämällä ostava ja myyvä osapuoli omistuksen kautta niin, että toinen osapuoli omistaa toisen. Omistajuuden etu on se, että se poistaa epätäydellisillä markkinoilla kustannuksia aiheuttavan eturistiriidan ostajan ja myyjän väliltä.

Monopoli on ilmeinen esimerkki. Oletetaan, että yritys myy tuotantotarvikkeita viljelijöille tietyllä alueella, jolla on vain vähän kilpailua. Monopoliasemassa oleva myyjä voi nostaa hintatasoa. Monopolihinnoittelun ongelma poistuu, jos viljelijät omistavat tuotantotarvikkeita myyvän yrityksen. Tällöin monopolihintoihin ei enää ole mitään syytä, koska itseään ei kannata riistää.

Nämä havainnot viittaavat siihen, että yrityksen omistuksen tulee kuulua sellaiselle joukolle yrityksen päämiehiä – olivatpa nämä pääomasijoittajia, asiakkaita tai työntekijöitä – joille markkinoilla tapahtuvan vaihdannan kustannukset ovat suurimmat. Omistajuus itsessään voi kuitenkin aiheuttaa huomattavia kuluja. Nämä kulut voivat olla hyvin erilaisia erilaisilla päämiehillä. Lopputulos on tehokkain silloin, kun päämiesten kaikki transaktiokulut (ml. omistajuudesta aiheutuvat) minimoituvat.

Jotta tämä teoria saisi hieman enemmän sisältöä, käyn läpi tärkeimpiä markkinatransaktioiden ja omistajuuden kustannuksia. Koska useimmat niistä ovat tuttuja, keskityn niihin, joita ei ole aiemmin analysoitu ja joilla on merkitystä kollektiivisen omistajuuden kannalta.

Markkinavaihdannan kustannukset

Vaikka useat tekijät voivat tehdä markkinoilla tapahtuvan vaihdannan kalliiksi, yleisimmille ongelmille on useita yhteisiä piirteitä. Ensimmäinen kustannuksia aiheuttava tekijä on markkinavoima. Mittakaavaedut, sääntely tai kartellit voivat rajoittaa kilpailua. Tällöin yrityksellä on markkinavoimaa suhteessa päämiehiinsä. Päämiehillä on tällöin kannustin ryhtyä omistajiksi välttääkseen epäedulliset hinnat. Esimerkiksi kuluttajaosuuskunta kannattaa organisoida silloin kun yrityksellä on markkinavoimaa suhteessa asiakkaisiinsa. Monopsoni voi myös antaa aiheen päämiesten omistajuuteen. Tämä lieoneekin tärkein syy siihen, miksi maatalouden tuottajaosuuskunnat ovat niin yleisiä.

Toinen tärkeä vaihdannan kustannus on nk. *ex post* markkinavoima. Tällä tarkoitetaan pitkäaikaisen asiakassuhteen myötä myyjälle syntyvää mahdollisuutta monopolihinnoitteluun. Tällainen tilanne voi syntyä silloin kun asiakassuhteen synty edellyttää vaihdanta-spesifejä investointeja – eli investointeja joiden arvoa ei saada takaisin vaihdantasuhteen purkauessa. Mahdollisuus monopolivoiman hyödyntämiseen syntyy myös silloin, kun asiakassuhde on pitkäkestoinen ja kun vaihdanta on riittävän monimutkaista ja ennustamatonta niin, ettei kaikesta voida sitovasti sopia etukäteen. Tällaisessa asetelmassa päämies tulee enemmän tai vähemmän sidotuksi vaihdantasuhteeseen yrityksen kanssa ja hän menettää mahdollisuuden ilmaiseen irtisanoutumiseen suhteesta.

Työntekijät joutuvat usein tällaiseen tilanteeseen oltuaan useita vuosia saman työnantajan palveluksessa. Työntekijäosuuskunnan perustaminen on perusteltua juuri tästä näkökulmasta samoin kuin kuluttajaosuuskunnan. Myös franchise-yrittäjien kannattaa joissain tapauksessa omistaa kollektiivisesti emoyhtiö, jolta he ovat

franchise-oikeudet saaneet.

Epäsymmetrinen informaatio on kolmas merkittävä kustannuksia aiheuttava tekijä. Ongelmia voi syntyä, jos yrityksellä on selvästi enemmän vaihdantaan liittyvää informaatiota kuin sen päämiehillä tai päinvastoin. Yritykset esimerkiksi tuntevat monesti asiakkaitansa paremmin tuotteidensa laadun.

Yhdysvalloissa tämän tyyppiset ongelmat olivat alkuperäinen kannustin ensimmäisten maatalouden tuotantotarvikeosuuskuntien perustamiselle 1900-luvun alussa. Ne keskittyivät lannoitteisiin ja siemenviljaan, joiden laatua oli tuolloin vaikea arvioida.

Omistajuuden kustannukset

Omistamisesta aiheutuvat kustannukset voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Ensimmäinen niistä liittyy valvonnan kustannuksiin. Jotta päämiehet voisivat käyttää valtaa yrityksessä, heidän täytyy saada sen toiminnasta informaatiota, kommunikoida keskenään, tehdä päätöksiä ja saada yritysjohto toteuttamaan päätökset. Tästä aiheutuu kustannuksia, jotka vaihtelevat sen mukaan, minkälaisesta päämiesten ryhmittymästä on kysymys. Kustannukset ovat vähäisiä suhteessa päämiesten transaktioihin, jos päämiehiä ei ole kovin monta, jos he asuvat lähellä toisiaan ja toimivat kauan ja toistuvasti yrityksen parissa.

Jos omistajat eivät onnistu tehokkaasti kontrolloimaan yrityksen johtoa, johto voi keskittyä omiin liiketoimiinsa ja yritys menestyä heikosti. Alan kirjallisuus opettaa, että joskus kustannukset tällaisesta tehottomuudesta ovat vähäisemmät kuin tehokkaan valvonnan aiheuttamat kustannukset ja siksi omistajille voi olla optimaalista sietää tehottomuutta eikä ryhtyä kurittamaan johtoa. Yhtä tärkeä mutta vähemmän tunnettu näkökohta on se, että joskus johdon te-

hottomuudesta aiheutuvien kustannusten sietäminen voi olla parempi vaihtoehto kuin luopua koko omistuksesta. Toisin sanoen omistajuus voi olla siihen liittyvistä kustannuksista huolimatta optimiratkaisu jollekin päämiesten ryhmälle.

Syynä tähän on se, että omistajuuden kautta kyseessä olevat päämiehet voivat vakuuttua olevansa ainoa omistajaryhmä, jolle johto on vastuussa ja jonka se joutuu ottamaan huomioon. Ei ehkä ole miellyttävää toimia yritysjohton kanssa, joka muodollisesti on omistajan alainen mutta käytännössä itsenäinen ja vailla kontrollia. Tämä voi silti olla parempaa kuin olla liikesuhteessa yritykseen, jonka johto on jonkin toisen, mahdollisesti vihamielisen päämiestahon alaisuudessa. Siten sellaisetkin päämiehet, jotka ovat heikkoja johdon valvojia, voivat olla tehokkaita omistajia. Tämä on todennäköinen syy siihen, miksi keskinäiset vakuutusyhtiöt syntyivät 1800-luvun puolivälissä.

Sama argumentti auttaa myös selittämään miksi niin monet suuret yritykset ovat pääomaa sijoittaneiden päämiesten omistuksessa. On usein parempi, että pääoman omistajat omistavat yrityksen riippumatta siitä kuinka hyvin he pystyvät monitoroimaan sitä, kuin että yrityksen omistaisi joku muu taho, joka voisi saada johdon hyötymään sijoittajien kustannuksella.

Valvonnan ohella toinen omistajuudesta aiheutuva kustannus on kollektiivisesti päätöksenteosta aiheutuva kustannus. Silloin kun yrityksen omistus on jakaantunut erilaisille päämiehille, kollektiivinen päätöksenteko on jollakin tavoin järjestettävä. Useimmiten käytetään jotakin äänestystapaa, jossa äänioikeuksia painotetaan – vaikka joissain osuuskunnissa noudatetaankin mies-ja-ääni-periaatetta.

Äänestäminen preferenssien aggregoinnin keinona aiheuttaa usein huomattavia kustannuksia verrattuna markkinoilla tapahtuvaan vaih-

dantaan. Organisaatioiden taloustieteessä näihin kysymyksiin ei ole paljoa kiinnitetty huomiota. On kuitenkin hyvä syy uskoa, että nämä kustannukset ovat ratkaisevia kun erilaisten omistujajärjestelyjen tehokkuutta vertaillaan.

Vaikka useat eri tekijät vaikuttavat kollektiivisen päätöksenteon kustannuksiin, perimmäinen kysymys liittyy siihen kuinka erilaiset ovat eri omistajien tai päämiesten käsitykset yrityksen toiminnasta. Silloin kun kaikkien päämiesten intressit ovat samanlaiset – kuten joissakin maatalouden tuottajaosuuskunnissa – päätöksenteon kustannukset ovat pienet. Jos intressit ovat erilaiset, kustannukset voivat olla suuret.

Vaikka yksikään päämie ei käyttäytyisi strategisesti, kollektiivinen päätöksenteko voi tuottaa tehottomia päätöksiä, jotka eivät maksimoi päämiesten ylijäämää. Jos mediaaniäänestäjän preferenssit poikkeavat keskivertoäänestäjän preferensseistä, äänten enemmistöön perustuva päätöksenteko voi tuottaa päätöksiä, jotka ovat paitsi tehottomia myös selvästi heikompia kuin ne, joita saataisiin pelkän markkinavaihdannan kautta.

Vakavampia ongelmia nousee esiin jos joku päämiesten ryhmä käyttää kollektiivista päätöksentekoa hyötyäkseen jonkin toisen ryhmän kustannuksella – esimerkiksi nostamalla jonkun toisen ryhmän käyttämän palvelun hintaa tai heikentämällä sen laatua. Tällöin jälkimmäinen ryhmä ei pääse omistuksen kautta sen parempaan tulokseen kuin se pääsisi tavallisena asiakkaana. Tulos voi olla jopa tätä heikompi, jos omistusta on edeltänyt peruuttamaton investointi. Heterogeeniset intressit voivat aiheuttaa suuria transaktiokustannuksia päätöksentekoprosessissa. Yksilöillä on usein voimakas kannustin muodostaa liittoumia etujen saamiseksi. Liittoumien perustaminen ja purkaminen aiheuttavat kustannuksia.

Olellainen ero omistajuuden ja markkina-

vaihdannan välillä on se, että markkinoilla toimittaessa päämiehet eivät voi vaikuttaa yrityksen toimintaan muuten kuin kieltäytymällä vaihdannasta. Sen sijaan kollektiivisessa päätöksenteossa jotkin päämiesten ryhmät voivat saavuttaa suhteettoman suuren vaikutusvallan omien intressiensä ajamisessa. Toisaalta eturistiriidan sattuessa päätöksenteon kustannuksia voidaan vähentää jollakin yksinkertaisella kompromissimenettelyllä. Jos esimerkiksi eri päämiesten etujen laskeminen on mahdollista ja yksinkertaista, voidaan myös transaktiot ja tuotot jakaa oikeudenmukaisessa suhteessa ilman eturistiriitoja. Empiirinen kirjallisuus kuitenkin osoittaa, että tällaisten menettelyjen puuttuessa sopimukseen pääseminen on vaikeaa ja epävarmaa.

Kollektiivisella päätöksenteolla on myös joitain potentiaalisia etuja verrattuna markkinavaihdantaan. Kuten Albert *Hirschman* on korostanut, on monia tapauksia, joissa äänivalta (*voice*) on paljon tehokkaampi kommunikaatiotapa päämiesten ja johdon välillä kuin poistuminen (*exit*). Käytettävissä oleva aineisto osoittaa kuitenkin, että kollektiivinen päätöksenteko on markkinoita tehottomampi tässä suhteessa silloin, kun päämiesten eduissa on vähäistäkin heterogeenisuutta. Vahva osoitus tästä on se, ettei juurikaan ole sellaisia suuria yrityksiä, jotka olisivat kahden tai useamman erilaisen päämiestahon omistuksessa – kuten esimerkiksi asiakkaiden ja tavarantoimittajien tai sijoittajien ja työntekijöiden. Jos omistuksella pyrittäisiin vain vähentämään markkinavaihdannan kuluja, olisi järkevää jakaa omistus kaikkien päämiesten kesken.

Omistajalla on yrityksen kontrolloinnin lisäksi oikeus saada yrityksen residuaalina syntynyt tulos. Tuoton saaminen residuaalina kiinteän korvauksen sijaan aiheuttaa myös kustannuksia. Tärkein näistä kustannuksista on yritys-

toiminnan riskin kantaminen, joka heijastuu juuri voiton residuaaliluonteessa. Jotkut yrityksen päämiehistä voivat esim. sijoitusten diversifioinnin vuoksi olla parempia riskinkantajia kuin toiset. Omistuksen siirtäminen riskintoon parhaiten kykeneville voi olla tehokas ratkaisu. Riskinkanto onkin tuttu selitys sille, miksi sijoittajat omistavat yrityksiä. Ei ole kuitenkaan totta, että pääoman sijoittajat ovat ainoita hyviä riskinkantajia. Esimerkiksi asiakkaat voivat hyvin myös kantaa osan riskistä, erityisesti jos ostokset muodostavat vain pienen osan heidän kokonaismenoistaan, tai jos asiakkaat ovat toisia yrityksiä, jotka voivat siirtää riskiä edelleen.

Tehokas omistajuuden jakautuminen on sellainen, joka vähentää yrityksen kaikkien päämiesten kustannuksia. Näihin kuuluvat kustannukset sopimisesta niiden päämiesten kanssa, jotka eivät ole omistajia sekä omistuksesta aiheutuvat kustannukset niillä päämiehillä, jotka ovat omistajia.

Jos ne omistustavat, jotka ovat kehittyneet vakaissa talouksissa, ovat valikoituneet ainakin osittain tehokkuuden perusteella, voivat nykyisin havaitsemamme omistusjärjestelyt kertoa jotakin erilaisten omistajuuteen ja sopimiseen liittyvien kustannusten tärkeydestä. Katsomalla ympärillemme voimme tehdä joitakin yleisiä huomioita erilaisten kustannusten merkityksestä.

Ensiksi voimme havaita markkinavoiman olevan tärkeä omistajuuden taustatekijä. Epäsymmetrinen informaatio on taas vähemmän tärkeä. Markkinavaihdannan kustannukset ovat yleensä selvästi pienemmät kuin omistajuuden kustannukset. Jos omistajuuskustannukset ovat jollekin ryhmälle alhaiset, päättyy tämä ryhmä yleensä yrityksen omistajaksi vaikka markkinoilla toimimisen kustannuksetkaan eivät olisi kovin korkeat. Maatalouden tuottajaosuuskun-

nat ovat esimerkki tästä.

Heterogeenisten omistajien ongelma on tärkeä omistajuuden kustannusten aiheuttaja. On vain harvoja osuuskuntia, joissa omistus olisi jakaantunut huomattavan erilaisille päämiehille. Syynä tähän ovat korkeat päätöksentekokustannukset heterogeenisten omistajien tapauksessa. Monilla toimialoilla juuri tämä tekijä estää osuuskuntien syntymisen. Jos muita homogeenisia ryhmittymiä kuin sijoittajat ei ole, on todennäköistä, että pääoman sijoittajat omistavat yhtiön eikä osuustoimintaa synny. Lieneekin niin, että pääomasijoittajien etujen yhteneväisyys on tärkeämpi syy sijoittajien omistamien yritysten yleisyyteen kuin riskinkantokyky tai tarve kumuloida pääomia.

Esimerkki

Käyttökelpoinen esimerkki omistajuuden ja vaihdannan välisestä valintatilanteesta löytyy maatalouden alalta. Varhaiset tarvikeosuuskunnat perustettiin vastauksena markkinavoimaan ja epäsymmetriseen informaatioon. Nykyisin säätely ja kilpailu valmistajien välillä ovat vähentäneet näiden tekijöiden merkitystä niin, ettei maataloustarvikkeiden kauppa enää juurikaan poikkea muusta kaupasta, jota dominoivat sijoittajien omistamat yhtiöt. Yhdysvalloissa tästä säännöstä on kuitenkin yksi poikkeus. Raskaiden maataloustarvikkeiden eli traktoreiden ja puimureiden markkinoita hallitsee kaksi yritystä. Deeren ja Casen yhteinen markkinaosuus on yli 80 prosenttia ja Deeren yksinään yli 50 prosenttia. Kumpikaan näistä yrityksistä ei kuitenkaan ole osuuskunta.

Joskus arvellaan koneenrakennusalan pääomaintensiivisyyden olevan este osuustoiminnalle. On kuitenkin useita syitä uskoa, että asia ei ole näin. Esimerkiksi suurimmilla amerikkalaisilla maatalousosuuskunnilla on jopa omia

öljynjalostamoja, jotka ovat erittäin pääomaintensiivisiä. Uskon että osuuskuntien puute maataloustarvikkeiden valmistuksessa johtuu kuluttajien kontrollin kustannuksista. Koska suuria koneita ostetaan vain harvoin, viljelijöillä ei ole mahdollisuutta eikä kannustinta jatkuvaan tavaranomittajien valvontaan. Lisäksi koneiden laajat mallivalikoimat ja viljelijöiden erilaiset tarpeet merkitsevät etujen heterogeenisyyttä, mikä luo merkittävän potentiaalisten erimielisyyksien lähteen.

Vastaavasti kaikkein homogeenisimman maataloustarvikkeen eli polttoöljyn tuotannossa osuuskuntien markkinaosuus on suurin Yhdysvalloissa. Vaikka öljyteollisuus on nykyisin varsin kilpailtu toimiala – toisin kuin osuuskuntia perustettaessa – ja vaikka pääomakustannukset ovat suuret, osuuskunnat pystyvät kilpailuun sijoittajien omistamien yhtiöiden kanssa. Voikin otaksua osuuskuntien menestyvän sen vuoksi, että niiden omistajuuskustannukset ovat alhaisemmat.

4. Osuuskuntien hallinto

Osuuskuntien sisäiset hallintomekanismit poikkeavat yleensä huomattavasti samankokoisten osakeyhtiöiden vastaavista. Osuuskunnat ovat useammin omistajiensa tiukemmassa kontrollissa kuin osakeyhtiöt. Esimerkiksi Yhdysvalloissa suurimmat viljelijöiden omistamat osuuskunnat – joista jotkut kuuluvat USA:n sadan suurimman yrityksen joukkoon – ovat tiukasti jäsenten kontrolloimia vastakohtana samankokoisille osakeyhtiöille, joissa osakkailta on vähän mahdollisuuksia vaikuttaa johtajien valintaan ja johtajien harjoittamaan toimintapolitiikkaan.

Tämä ei tietenkään aina pidä paikkaansa. Laajat kuluttajaosuuskunnat samoin kuin osuuspankit ja keskinäiset vakuutusyhtiöt ovat tyypillisesti yrityksiä, joissa omistajuus ja kontrolli

on selvästi erotettu toisistaan. Kuitenkin jäsen-
ten huomioonottaminen on selvä osuuskuntien
ominaispiirre. Yleensä osuuskunnan hallitus on
hyvin informoitu jäsenten mielipiteistä ja altis
huomioimaan ne.

Tämä ei ole sattumaa. Osuuskunnat pyrkivät
tietoisesti omaksumaan erilaisia tapoja, joilla
tätä vuorovaikutusta voidaan edistää. Esimer-
kiksi Yhdysvalloissa suurilla maatalousosuus-
kunnilla on yleensä federatiivinen rakenne, jos-
sa yksittäiset viljelijäjäsenet kuuluvat pieniin
alueellisiin osuuskuntiin, jotka taas muodosta-
vat suuremman osuuskunnan. Tämä takaa sen,
että kansallisen tason osuuskunta pysyy alue-
osuuskuntien kontrollissa ja nämä vuorostaan
yksilöjäsenten.

Federatiivisen osuuskunnan hallituksen jäse-
niä ei myöskään valita suorassa kansallisen tason
vaalissa kuten tyypillisessä osakeyhtiön yhtiöko-
kouksessa vaan he edustavat alueellisia osuus-
kuntia. Usein myös edellytetään, että hallituksen
jäsenet ovat myös itse osuuskunnan jäseniä, jotta
intressiristiriitoja ei tulisi. Monen osuuskun-
nan säännöt edellyttävät, että hallituksen jäsenet
eivät saa olla pelkkiä osuuskunnan palkkarenke-
jä – toisin kuin monissa pörssi-yhtiöissä.

On houkuttelevaa ajatella, että jäsenten etu-
jen huomioonottaminen osuuskunnissa johtuu
siitä, että siihen on mahdollisuus. Useimmissa
osuuskunnissa transaktiot osuuskunnan ja sen
jäsenten välillä muodostavat huomattavan osan
jäsenten tuloista. Tämän vuoksi jäsenten kan-
nattaa panostaa paljon tullakseen informoiduksi
osuuskunnan asioista, mikä on välttämätön
edellytys tehokkaalle päätöksenteolle. Asia on
toisin osakeyhtiöissä, joissa ainoastaan suurim-
pien osakkaiden kannattaa perehtyä asioihin.

Tämä ei voi kuitenkaan olla tärkein syy. On-
kin kysyttävä miksi tyypillinen osuuskunnan jä-
sen tekee niin paljon transaktioita saman osuus-
kunnan kanssa – toisin kuin esimerkiksi osak-

keenomistajat omistamansa yhtiön kanssa. Tä-
hän on ainakin kaksi syytä. Osuuskunnissa ei
ole markkinoita yrityksen äänivallalle. Pääoma-
markkinat eivät siten voi ohjata managerien toi-
mintaa osuuskunnissa. Osuuskunnan jäsenten
eduilla ei voi tehdä kauppaa pörssissä. Ja vaika
niillä voisikin, yhden jäsenen äänivalta on
yleensä niin pieni, ettei sen avulla voi saada val-
taa osuuskunnassa. Osuuskunnassa valta on ja-
kautunut jäsenten kesken. Tämän vuoksi suora
jäsenten harjoittama kontrolli on ainoa keino
saada yrityksen johto toimimaan omistajien hy-
väksi. Osuuskunnissa kontrolli on tärkeämpi tekijä
kuin liikeyrityksissä ja välttämätön menestyk-
sen edellytys.

Toinen syy vahvaan jäsenten kontrolliin
osuuskunnissa on luultavasti se seikka, että
osuuskunnan jäsenet eivät hyödy omistukses-
taan vain rahallisen tuloksen muodossa vaan
myös tavaroiden ja palvelusten parempana laa-
tuna. Tämän vuoksi johdon toimintaa ei voida
arvioida pelkästään taloudellisen tuloksen pe-
rusteella toisin kuin tavallisissa liikeyrityksissä.
Jotta johto voisi tyydyttää jäsenten laatuvaati-
mukset, täytyy sen olla hyvin informoitu jäsen-
ten toivomuksista, mikä vuorostaan edellyttää
myös jäseniltä huomattavaa osallistumista.

Rahoitusalan keskinäisissä yhtiöissä transak-
tiot osuuskunnan kanssa muodostavat tyypilli-
sesti vai pienen osan jäsenten tuloista tai menoista.
Tällöin jäsenillä ei ole suurta kannustinta pe-
rehtyä osuuskunnan asioihin. Toisaalta jäsenyy-
den hyötyjä on pankki- ja vakuutus-toiminnassa
helppo arvioida taloudellisten mittareiden avul-
la, jolloin omistajuuden etuja on helppo vertailla
keskinäisten ja osakeyhtiöiden välillä.

5. *Exit-voice-ongelma*

Jäsenkunnan etujen homogeneisuus on ratkaise-
vaa osuuskunnan pitkän tähtäyksen menestyk-

selle. Erityisen tärkeää on, että jäsenet ovat keskenään samanlaisessa asemassa suhteessa osuuskuntaan. Perustyyppi voisi olla vain tiettyä viljalajiketta viljelijöiltä ostava osuuskunta. Homogeenisuus ei ole kuitenkaan riittävä menestyksen ehto. Osuuskunnalle voi muodostua ongelmaksi se, että sen jäsenet liittyvät ja eroavat eri aikoina. Tästä seuraa etujen heterogeenisyys. Ongelma konkretisoituu osuuspääoman palauttamisessa. Kun osuuskunnan jäsen syystä tai toisesta (esim. maatilana lopettaessa) eroaa osuuskunnasta, herää kysymys maksetaanko aikoihin sijoitettu osuuspääoma takaisin. Osuuspääoma on voitu sijoittaa joko osuuden ostona tai sitten vähitellen niin, että jäsenelle kuuluvia tuottoja on jätetty osuuskuntaan. Eroava jäsen luonnollisesti haluaa saada osuutensa kokonaan tai ainakin pääomalle kuuluvan koron.

Toisaalta ne jäsenet jotka eivät eroa, ovat yleensä haluttomia maksamaan koko osuuspääomaa eroavalle jäsenelle. Osuuspääoman täysimääräinen hyvittäminen voisi rohkaista opportunistiseen käytökseen. Osuuskunta on yleensä riippuvainen mittakaavaeduista. Kun yksi jäsen lähtee, kustannukset jäsentä kohden nousevat. Siten eroaminen aiheuttaa negatiivisia ulkoisvaikutuksia. Tästä aiheutuvia kustannuksia ei kuitenkaan ole arvioitu. Pikemminkin vaikuttaa siltä, että osuuskuntien haluttomuus jäsenpääoman palautuksiin johtuu siitä, että se palvelee muiden jäsenten etua. Kun osuuspääomaa ei hyvitetä eroavalle jäsenelle täysimääräisesti, nousee muiden jäsenten osuuspääoma. Siten eroavan jäsenen pääomaa siirretään muille jäsenille.

On selvää, että päättäessään tällaisesta menettelystä jäsenet ymmärtävät sen aikanaan koskevan myös heitä itseään. Voisi luulla, että tämä saisi jäsenet äänestämään täyden hyvityksen puolesta. Näin ei kuitenkaan ole, koska tulevaisuudessa tapahtuvan menetyksen nykyarvo on

pieni verrattuna nykyhetkellä saatavan pääoman lisäyksen arvoon. Lisäksi pääoman lisäyksen nykyarvo muodostuu suureksi, koska se alkaa hyödyttää osuuskuntaa välittömästi. Siksi lähimpänä luopumisikää olevat jäsenet kannattavat mahdollisimman täysimääräistä hyvitystä kun taas nuoremmat jäsenet pyrkivät minimoimaan hyvityksen. Ei olekaan yllättävää, että edes suurimmat ja menestyksekkäimmät osuuskunnat eivät tee täysimääräisiä hyvityksiä. Eikä yllättävää myöskään ole se, että kiistat osuuspääoman hyvityksistä ovat yleisimpiä oikeusjuttujen aiheita yhdysvaltalaisessa osuustoiminnassa.

Osuuskunnat voisivat ratkaista riitoja aiheuttavan ongelman kirjaamalla sitovat säännöt osuuspääoman palauttamisesta jäsenen erotessa. Uusilla osuuskunnilla voisi ajatella olevan suorastaan kannustin menetellä niin, koska toiminnan alkaessa kaikki jäsenet ovat samassa tilanteessa. Todellisuudessa näin ei kuitenkaan ole. Toiminnan alkuvaiheessa osuuskuntien suurin ongelma on riittävän pääoman kerääminen. Koska osakemarkkinat eivät ole käytettävissä, oma pääoma on kerättävä jäseniltä. Usein uusien osuuskuntien jäsenet ovat kuitenkin myös itse nuoria ja kärsivät pääomapulasta – olivatpa he sitten yrityksiä tai yksilöitä. Tällöin pääoman kasaantumista edistävää toimintapolitiikka on houkuttelevin vaihtoehto. Lisäksi pääomaa pyritään keräämään eniten vauraimmilta jäseniltä eli niiltä joiden transaktiot osuuskunnan kanssa ovat kaikkein suurimmat.

Tästä syystä politiikka, joka takaisi eroaville jäsenille täyden hyvityksen, olisi siten haitallista uusille osuuskunnille. Myöhemmin taas kun osuuskunta on kypsä ja varakas ja voisi maksaa-kin parempia hyvityksiä, osuuskunnan sisäinen vallanjako asettuu vastustamaan tällaisia pyrkimyksiä. Tämä onkin kysymys, jossa lainsäädäntö voisi olla hyödyksi.

Olisi todennäköisesti vahingollista vaatia, että kaikki osuuskunnat aina maksaisivat täysimääräisen hyvityksen eroavien jäsenten osuuspääomasta. Voisi kuitenkin olla järkevää, että laki vaatisi menettelemään niin silloin, kun osuuskunnalla ei ole pääomahyvityksistä omia huolella harkittuja ja selvästi kirjattuja sääntöjä. Valitettavasti ainakaan Yhdysvalloissa ei tämän alan lainsäädäntöä juurikaan ole. Tuomioistuimet ovatkin olleet haluttomia ottamaan kantaa korvauskysymyksiin ja jättäneet osuuskuntien hyvityspolitiikan osuuskuntien johdon käsiin.

6. *Miten käy osuuskuntien markkinaosuuksille?*

Osuustoimintasektorin tulevaisuus riippuu mielestäni siitä, millä tavoin tulevaisuuden teknologiat vaikuttavat kahteen kilpailevaan omistajuutta määrittävään tekijään: markkinavaihdannan sopimuskustannuksiin ja valvonnan omistajalle aiheuttamiin kustannuksiin. Valintatilanne vaihdannan ja omistajuuden kustannusten välillä tuottaa osuustoiminnallisia yrityksiä silloin, kun joko (1) joukko päämiehiä ostaa samaa homogeenista tuotetta yhdeltä tuottajalta tai kun (2) joukko yksilöitä tai yrityksiä tuottaa samaa homogeenista tuotetta yhdelle ostajayritykselle. Kysymys kuuluu, onko tällaisia toimialoja tulevaisuudessa enemmän vai vähemmän kuin nykyisin.

Tärkeä tekijä on kilpailu. Jos kilpailunrajoitusten vastainen viranomaistoiminta on tulevaisuudessa voimakkaampaa, tarve osuuskuntien perustamiseen vähenee. Kilpailunrajoitusten puuttuessa taas yrityksillä on taipumus muodostaa kartelleja, mikä vuorostaan luo niiden sidosryhmille kannustimen muodostaa omia kartelleja eli osuuskuntia.

Kilpailupolitiikka on kauan aikaa ollut teho-

kasta Yhdysvalloissa vaikka niin ei olekaan aina ollut. Varhaiset osuuskunnat perustettiin murtamaan niitä kilpailunrajoituksia, joihin viranomaiset eivät olleet puuttuneet. Euroopassa taas kilpailupolitiikka on ollut viime vuosin asti heikompaa, mikä on luonut kannustimen perustaa osuuskuntia kartellisoituneille toimialoille.

Toinen mahdollisesti merkittävä tekijä on se, että nykyinen teknologia näyttää mahdollistavan entistä pitemmälle menevän tuotantoprosessien pilkkomisen alihankkijoille ja siten tuotannon tehokkaamman kilpailuttamisen. Tämä vähentää markkinavoimaa kaikilla tuotannon tasoilla aina lopputuotteen kokoamiseen saakka, koska myös kokoamislinjoja voidaan kilpailuttaa. Siksi esimerkiksi kokoonpanoyritykset kuten Dell voivat helposti tulla mukaan tietokonevalmistukseen ja alkaa kilpailla vakiintuneiden valmistajien kuten IBM:n tai Compaqin kanssa. Toisaalta pitkä alihankintaketju merkitsee suurta määrää pieniä yrityksiä, joille voi syntyä kannustin liittoutua ja ryhtyä kollektiivisesti asiakkaidensa omistajaksi.

Kolmas tekijä on yrityksen päämiesten etujen yhteneväisyys. Tuotteista näyttää nykyisin tulevan yhä pitemmälle diversifioituja. Yksi syy tähän on elintason nousu, joka lisää erilaisten kulutustavaroiden kysyntää. Toinen on tuotantoteknologia, joka sallii entistä suuremman erilaistamisen. Tuotekehitys on myös nopeutunut siinä määrin, että kysynnän ja tarjonnan homogeenisuuden ylläpitäminen ei ole enää mahdollista. Tämä kehitys voi vaikuttaa myös maatalouteen, missä ehkä siirrytään entistä enemmän geneettisesti manipuloitujen erikoistuotteiden tuotantoon.

Näistä syistä osuustoiminnan merkitys voi vähentyä tulevaisuudessa. Samaan aikaan kuitenkin eräät sopimus pohjaiset yhteiset edut ovat tulossa yhä yleisemmiksi. Ilmeisin esimerkki

tästä on *franchising*. Monet tuotemerkkiketjut ovat organisoituneet franchise-yrittäjien omistamiksi osuuskunniksi. Tämä organisaatiomuoto on hyvin yleinen Yhdysvalloissa esimerkiksi rautakauppa- ja apteekkilalla. Modernimpeja esimerkkejä ovat Visa ja Mastercard, jotka ovat tuhansien luottokortteja markkinoivien paikallispankkien omistamia osuuskuntia.

Tällaiset osuuskunnat ovat vastaus siihen riskiin mikä syntyy kun franchise-yrittäjä sijoittaa pääomansa yritykseen, joka on riippuvainen vain yhdestä kumppanista. Ongelma poistuu, kun yrittäjät omistavat päämiehensä. On todennäköistä, että tämänkaltainen osuustoiminta kasvaa edelleen tulevaisuudessa, koska franchising-toiminnasta tulee mm. mainontaan liittyvien mittakaavaetujen vuoksi yhä yleisempää. Jo tällä hetkellä se kattaa Yhdysvalloissa noin kolmanneksen vähittäiskaupasta.

Ei tietenkään voida tietää kuinka suuri osa

tulevaisuuden franchising-ketjuista organisoiduiksi osuuskunniksi. Teknologioiden ja preferenssien muutokset eivät kuitenkaan muodosta tällä alalla samanlaista estettä osuuskuntamuodolle kuin jollain toisella alalla, koska franchise-yrittäjien edut ovat homogeeniset. Osuuskuntamuotoiset ketjut voivat olla jopa edullisemmässä asemassa kuin sijoittajien omistamat ketjut, koska ne voivat joustavammin muuttaa toimintatapojaan ilman pelkoa siitä, että ketju yrittää heikentää franchise-yrittäjien asemaa.

Kuten nämä pohdinnat osoittavat, osuustoiminnan tulevaisuus on mielenkiintoinen. Vaikka perinteiset usein maatalouteen liittyvät osuustoiminnan muodot menettävät suhteellista osuuttaan, esiin tulee todennäköisesti uusia aloja, joilla osuustoiminnalla voi olla merkittävä rooli.

(Suomennos: Jaakko Kiander)