

Editoitu versio kirjoituksesta julkaistiin Helsingin Sanomien Vieraskynä-palstalla 11.10.2011.

Suurosuuskunnat ovat etääntyneet juuriltaan

Kasvun korostaminen itseisarvona voi johtaa palvelujen heikkenemiseen ja toiminnan rönsyilyyn.

Pienten ja uusien yritysten joukossa on viime vuosina kasvattanut suosiotaan osuuskuntamuotoinen yrittäjyys. Vuosittain Suomeen perustetaan noin 200 uutta pienosuuskuntaa.

Uudet pienosuuskunnat perustavat tyypillisesti toimintansa osuustoiminnan peruseriaatteisiin, jotka syntyivät 1800-luvun Englannissa. Niihin kuuluvat muun muassa avoin jäsenyys, poliittinen riippumattomuus, jäsenten demokraattinen vaikutusvalta, etujen jako palveluiden käytön mukaan, tuotteiden ja palveluiden laatutakuu sekä jäsenten yleinen elämänlaadun ja yhteisöllisyyden edistäminen.

Osuuskuntatoimintaan on kuulunut myös ideologia, joka ohjaa välttämään luotolla elämistä ja poliittisten päätöksentekijöiden vaikutusvaltaa.

Vaikka nämä periaatteet ovat tärkeitä monille uusille osuuskunnille, vanhojen osuustoiminnallisten suuryritysten, kuten S- ja OP-ryhmien sekä Metsäliiton, tilanne ei ole yhtä selvä.

Vaikuttaa siltä, että jättimäisiksi kasvaneiden osuuskuntien suhde osuustoiminnan peruseriaatteisiin on osin hämärtynyt. Samalla niiden olemassaolon pohjimmainen tarkoitus on muuttunut sumeammaksi.

Ehkä keskeisin seikka on koko. Suurosuuskunnista on tavallaan tullut oman menestyksensä ja kasvunsa vankeja. Tutkimus ja käytäntö osoittavat, että kun osuustoiminnallinen yritys kasvaa suureksi, koko muodostuu helposti itseisarvoksi ja muut toimintaperiaatteet voivat jäädä toissijaisiksi.

Liikevaihdon ja koon kasvattaminen on toki mille tahansa yritykselle tärkeä tavoite ja toiminnan kokonaislaadun mittari. Sen liian yksipuolinen korostaminen on kuitenkin ongelmallista erityisesti osuuskunnissa.

Pelkän liikevaihdon ihannointi saattaa johtaa palveluiden laadun heikkenemiseen ja hintojen nousuun. Tämä on erityisen ongelmallista kuluttajaosuuskunnissa, joiden tarkoituksena pitäisi olla edullisten ja hyvälaatuisten tuotteiden ja palveluiden tarjoaminen jäsenille.

Suuruuden korostaminen aiheuttaa taipumusta myös yli-investointeihin. Kun alkuperäisten tuotteiden ja palveluiden kysynnän tai maantieteellisen peiton luonnolliset rajat tulevat vastaan, osuuskunnalla saattaa olla kiusaus levitä entistä laajemmalle. Tätä korostaa se, ettei osuuskunnalla ole tarvetta eikä paineita palauttaa ylijäämiään omistajille kuten esimerkiksi osakeyhtiöllä.

Yksittäinen osuuskunta ei ole välttämättä parhaimmillaan tai tehokkaimmillaan, jos se rönsyilee yhä uusille tuote- ja palvelualueille. Voi myös kysyä, onko paikallisten ihmisten palvelemiseen perustuvan osuuskunnan ylipäänsä tarkoituksenmukaista hankkia aina vain uusia asiakkaita tai jäseniä esimerkiksi ulkomailta.

Toisinaan osuuskuntia ja niiden johtoa vaivaa tarve verrata itseään toisenlaisiin yrityksiin, kuten pörssiyhtiöihin. Se taas saattaa johtaa osin tarpeettomiin pyrkimyksiin muokata osuuskuntaa sekä sen palveluita, olemusta ja toimintamalleja pörssiyritysmäisiksi. Joskus unohtuu, että osuuskunnan ei ole tarkoituskaan olla pörssiyrityksen kaltainen.

Sen sijaan osuuskunnalla on oikeus – jopa velvollisuus – olla erilainen, toimia eri lailla ja näyttää erilaiselta. Sen toiminnan ei tarvitse perustua yksinomaan suuruuteen tai kasvuun, eikä niitä ole pakko käyttää ainoana menestyksen mittareina. Osuuskunnan ei ole tarpeen myöskään tavoitella mahdollisimman suuria ylijäämiä ja kasvuinvestointeja.

Suurten suomalaisten osuustoimintayritysten tulisi pohtia näitä kysymyksiä huolellisesti, kun ne miettivät kehitystään. Osuustoimintaan perustuvassa liiketoiminnassa on omat hankaluutensa, jotka usein kärjistyvät, kun toiminta erkanee juuriltaan ja alkuperäisten jäsenasiakkaiden ihanteista.

Osuustoiminnassa on poikkeuksellinen mahdollisuus myös luoviin, innovatiivisiin ratkaisuihin.

Osuuskunnat pystyvät potentiaalisesti tarjoamaan kilpailijoita parempilaatuisia tai edullisempia palveluja tietyille asiakasryhmille. Lisäksi ne voisivat entistäkin enemmän panostaa tiiviiseen paikallisuuteen ja asiakastyytyvyyteen. Ajattelun arvoisia asioita ovat myös kohtuuden, säästäväisyyden ja hyvälaatuisen elämän ideologia, poliittinen riippumattomuus sekä jäsenistön yhteisöllinen ja positiivinen henki.

Näitä periaatteita osuuskuntien kannattaisi vaalia, jotta niistä voitaisiin ammentaa myös tulevaisuudessa.

Jaakko Aspara

Kirjoittaja on markkinoinnin professori Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa.