



Roosa Posti

**ASIAKASOMISTAJAN KOKEMA ARVO ALUEENSA OSUUSTOIMINNASTA: CASE
OSUUSKAUPPA ARINA**

Pro gradu -tutkielma
Kansainvälinen johtaminen
Huhtikuu 2022

Yksikkö Markkinoinnin, johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan yksikkö			
Tekijä Posti Roosa		Työn valvoja Ulkuniemi P., professori	
Työn nimi Asiakasomistajan kokema arvo alueensa osuustoiminnasta: Case Osuuskauppa Arina			
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro Gradu	Aika Huhtikuu 2022	Sivumäärä 72
Tiivistelmä			
<p>Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten Osuuskauppa Arinan jäsenistön, eli asiakasomistajien, kokema arvo alueosuuskauppansa toiminnasta muodostuu. Tutkimuksessa pyritään aineiston perusteella arvioimaan, miten jäsenen kokema arvo muodostuu pohjautuen siihen, miten jäsen kokee itsensä ja alueensa hyötyvän osuustoiminnasta. Tutkimuksen toimeksiantajayrityksenä toimii Osuuskauppa Arina.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan osuustoimintaa yritysmuotona, sekä sen historiaa ja vaikutusta Suomessa. Tämän lisäksi tarkastellaan paljon tutkittua konseptia asiakasarvoa, sekä osuustoimintaan liittyvää jäsenarvoa ja sen muodostumista. Teorian pohjalta on jäsenen kokema arvo jaoteltu neljään kategoriaan: utilitaristiseen, funktionaaliseen ja emotionaaliseen arvoon, sekä koettuun arvoon alueelle. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, sillä tarkoituksena oli yksityiskohtaisesti tutkia jäsenarvoa ilmiönä, ja aineistonkeruumenetelmäksi valittiin ryhmäkeskustelut, sillä ne saavat aikaan vapaamuotoista keskustelua aiheesta. Aineisto kerättiin kahdesta ryhmäkeskustelusta, joissa osallistujat saivat tuoda esiin omia näkemyksiään. Osallistujat olivat Osuuskauppa Arinan jäseniä. Aineisto litteroitiin ja analysoitiin käyttämällä edellä mainittuja arvokategorioita.</p> <p>Tulosten pohjalta voidaan sanoa, että osallistujat tunnistivat useita hyötyjä osuustoiminnasta, ja utilitaristien eli taloudellinen arvo nähtiin merkittävimpanä. Funktionaalinen arvo ei ollut yhtä havaittavissa, kuin teorian pohjalta olisi voitu odottaa, mutta funktionaalisia hyötyjä pystyi tunnistamaan aineistosta. Emotionaalisen arvon kokeminen oli erittäin vaihtelevaa osallistujien välillä ja arvo alueelle tunnistettiin hyvin. Jäsenen kokeman arvon voidaan nähdä muodostuvan useista eri hyödyistä, ja arvon muodostumisen voi nähdä olevan jäsenkohtaista sekä riippuvaista yksittäisen jäsenen omista näkemyksistä ja kokemuksista. Lisäksi arvon muodostumiseen vaikuttaa jäsenen moniroolisuus.</p> <p>Tutkimuksen tulokset antavat Osuuskauppa Arinalle ja mahdollisesti muille osuuskaupoille mahdollisuuden tarkastella luomaansa arvoa jäsenistölleen. Jäsenarvon tunnistaminen on tärkeää, sillä se vaikuttaa osuuskunnan kannattavuuteen, auttaa osuuskauppaa tarjoamaan jäsenistölle parempia hyötyjä ja edesauttaa onnistunutta viestintää hyödyistä. Yksi osuuskunnan tärkeistä tehtävistä on tiedottaa jäsenistöä hyödyistä, ja tulosten pohjalta yritys voi arvioida, mistä hyödyistä on viestittävä enemmän.</p>			
Asiasanat Jäsenarvo, asiakasarvo, osuustoiminta, osuuskauppa			
Muita tietoja			

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Johdatus aiheeseen	6
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	7
1.3	Tutkimusmenetelmät ja aineisto.....	9
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	9
2	OSUUSTOIMINTA	11
2.1	Osuustoiminta yritysmuotona.....	11
2.2	Osuustoiminnan historia	13
2.3	Osuustoiminta Suomessa	15
2.3.1	S-ryhmä.....	15
2.3.2	Osuuskauppa Arina.....	17
3	JÄSENYYS JA OSUUSKUNNAN LUOMA ARVO	18
3.1	Osuuskunnan jäsenet	18
3.2	Asiakkaan kokema arvo	19
3.3	Osuuskunnan tarjoama arvo	23
3.3.1	Utilitaristinen arvo	23
3.3.2	Funktionaalinen arvo	24
3.3.3	Emotionaalinen arvo	25
3.3.4	Arvo alueelle.....	26
4	TUTKIMUSMENETELMÄT	29
4.1	Laadullinen tutkimus.....	29
4.2	Tapaustutkimus.....	30
4.3	Ryhmäkeskustelu aineistonkeruumenetelmänä.....	31
4.4	Tutkimusaineisto	33
4.5	Aineiston analysointi.....	34

5	ARVON MUODOSTUMINEN JÄSENELLE JA ALUEELLE	36
5.1	Utilitaristinen arvo	36
5.1.1	Ostohyvyitys eli bonus.....	36
5.1.2	Monipuoliset hyödyt vuositasolla.....	39
5.1.3	Kulut	41
5.2	Funktionaalinen arvo.....	42
5.2.1	Sijainti ja kattava palveluntarjonta.....	43
5.2.2	S-mobiili ja S-pankki	44
5.3	Emotionaalinen arvo.....	46
5.4	Arvo alueelle	48
5.5	Koettu arvo	51
6	OSUUSKAUPAN LUOMA ARVO JÄSENELLE JA ALUEELLE	53
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	60
7.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	60
7.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....	62
7.3	Tutkimuksen arviointi	64
7.4	Jatkotutkimusehdotukset	66
	LÄHTEET	67

KUVIOT

Kuvio 1. Osuuskunnan jäsensitoutumisen teorettinen malli (mukaillen Mazzarol, Soutar & Mamouni Limnios 2012).....	21
Kuvio 2. Jäsenarvon muodostumisen teorettinen malli	22
Kuvio 3. Jäsenen kokeman arvon muodostuminen Osuuskauppa Arinassa arvokategorioiden välissä	57
Kuvio 4. Jäsenrooliin pohjautuva koettu arvo	59

TAULUKOT

Taulukko 1. Esimerkki osuuskunnan arvonluonnista: Osuuskauppa Arinan luoma rahallinen arvo alueelleen vuonna 2021	27
Taulukko 2. Jaoteltu osuuskaupan luoma arvo jäsenelle ja alueelle	28
Taulukko 3. Ryhmäkeskustelujen osallistujat	33
Taulukko 4. Asiakasomistajien Osuuskauppa Arinan toiminnasta kokemat hyödyt itselleen ja alueelleen	52
Taulukko 5. Arvon muodostavat hyödyt lajeittain	62

1 JOHDANTO

Tämä pro gradu -tutkielma on toteutettu toimeksiantona Osuuskauppa Arinalle ja tutkimuksen tarkoituksena on perehtyä pohjoissuomalaisen asiakasomistajan kokemaan arvoon osuuskauppansa toiminnasta. Johdantokappaleessa tarkastellaan aihetta pääpiirteittäin ja esitellään tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset, menetelmät ja rakenne.

1.1 Johdatus aiheeseen

Tavanomaisen, sijoittajaomisteisen yrityksen asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa hankkimalla ja kuluttamalla tuotteita ja palveluita, eikä asiakkaalla välttämättä ole muita rooleja. Tästä poiketen on osuuskunnan jäsenellä neljä roolia: asiakas, sijoittaja, omistaja ja yhteisön jäsen (Mamouni Limnios, Mazzarol, Soutar & Siddique 2018), joten vaikka asiakkaan rooli on jäsenenkin kohdalla olemassa, liittyy osuuskunnan ja jäsenen väliseen suhteeseen paljon enemmän kuin tavanomaiseen asiakassuhteeseen. Koska on mahdollista, että jäsenen kokema arvo on moniroolisuutensa vuoksi hyvin erilaista kuin asiakasarvo, on osuustoiminnan ja osuuskuntien jäsenten tutkiminen omina kokonaisuuksinaan olennaista, ja jäsenten kokeman arvoon sekä sen muodostumiseen syytä kiinnittää huomiota.

Asiakkaiden arvonäkemyksiä, uskollisuutta ja luottamusta on tutkittu markkinointikirjallisuudessa jo vuosikymmeniä. Asiakasarvoa on aiemmin määritelty kahdella tavalla, joko asiakkaan elinkaariarvona yritykselle tai asiakkaan itsensä kokemana arvona (Smith & Colgate 2007). Zeithaml (1988) määritteli asiakasarvon asiakkaan kokemina hyötyinä suhteessa koettuihin menetyksiin. Sama määritelmä toimii lähtökohtana tässä tutkimuksessa käytetylle käsitteelle jäsenarvolle, joka on kuitenkin asiakasarvoa laajempi käsite; jäsenyydestä koituvien yksittäisten koettujen hyötyjen summa (Suter & Gmür 2013). Asiakasarvon muodostumisen ymmärtäminen on jokaiselle yritykselle tärkeää, sillä kansainvälisessä ja kilpailuntäyteisessä taloudessa se vaikuttaa kaiken toiminnan myötä organisaation tulokseen (McFarlane 2013). Aiheen tärkeydestä huolimatta osuuskuntien asiakasarvo eli jäsenarvo on harvemmin tutkittua.

Osuuskunta on yritys, joka toimii jäsentensä etujen mukaisesti ja jota samat jäsenet kontrolloivat ollessaan ainoita omistajia. Osuuskunnan tarkoituksena on tuottaa hyötyjä ja etuja jäsenistölleen eli omistajilleen niin tehokkaasti ja kyvykkäästi kuin mahdollista. Toiminnassaan osuuskunnat tavoittelevat jäsenten taloudellista hyötyä, mutta painottavat myös humanistisia, sosiaalisia näkökulmia (Puusa, Mönkkönen & Varis 2013). Vaikka osuuskunnat pyrkivät pitämään huolta jäsentensä hyvinvoinnista, on pyrkimyksenä tuottaa taloudellisia ja sosiaalisia hyötyjä myös ympäröivälle yhteisölle eli toiminta-alueelle (Jussila, Kotonen & Tuominen 2007). Osuuskunta keskittyy toiminnassaan tuloksen ja asiakkaiden lisäksi ympäröivään alueeseen, joten jäsenarvon suhteen on tutkittava, muodostaako alueelle luotu hyöty arvoa jäsenelle itselleen. Yritysmuotona osuuskunnat eroavat muista organisaatiomuodoista, sillä ne ovat uniikkeja jäsenomisteisia yrityksiä, jotka pyrkivät luomaan taloudellisia ja sosiaalisia hyötyjä jäsenistölleen (Mazzarol, Soutar & Mamouni Limnios 2012). Koska osuuskunnat ja niiden omistajuusmuoto eroavat muista organisaatiomuodoista esimerkiksi tavoitteiden ja voitonjaon suhteen, eivät muita yritysmuotoja koskevat havainnot aina tuo lisäarvoa osuustoimintamallilla toimiville yrityksille (Mazzarol, Mamouni Limnios & Soutar 2011). Tässä tutkimuksessa tutkitaan S-ryhmän pohjoisimman alueosuuskaupan, Osuuskauppa Arinan, jäsenten kokemaa arvoa alueosuuskauppansa toiminnasta ja pyritään selvittämään miten ja mistä jäsenten arvo muodostuu.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Kuluttajaosuuskuntien arvoa ei voi mitata esimerkiksi osingoissa tai osakkeiden arvonnousussa, vaan yrityksen arvoa tutkitaan suhteessa siihen, kuinka tyytyväisiä jäsenet ovat osuuskunnan palveluihin (Talonen, Jussila, Saarijärvi & Rintamäki 2016). Koska yrityksen arvo muodostuu jäsenten kokemasta arvosta, on jäsenten kokemuksia jäsenarvosta ja heidän saamistaan hyödyistä tärkeä kuulla ja tutkia. Tutkimuksen tarkoituksena ei siis ole markkinointitutkimuksen tapaisesti havainnoida asiakasarvoa esimerkiksi tietyn tuotteen tai palvelun käyttämisestä tai yksittäisessä liikkeessä asioinnista, vaan tutkia kattavammin jäsenen kokemaa arvoa osuuskaupan kaikesta toiminnasta. Jäsenen kokemaa arvoa selvitetään päätutkimuskysymyksellä:

”Miten asiakasomistajan kokema arvo alueosuuskauppansa omistajuudesta muodostuu?”

Päätutkimuskysymys kattaa aiheen kokonaisuudessaan, mutta jotta koettua arvoa voitaisiin jaotella tarkemmin ja selviäisi mitkä tekijät ovat jäsenten kokemusten mukaan tärkeimpiä, ovat alatutkimuskysymykset:

”Miten asiakasomistaja kokee hyötyvänsä osuuskunnan omistajana?”

”Miten asiakasomistaja kokee oman alueensa hyötyvän alueosuuskauppansa toiminnasta?”

Tutkielman tarkoituksena on empiirisen aineiston pohjalta tutkia ja hahmottaa erilaiset arvon muodostumisen lähtökohdat, kuten hyödyt jäsenelle itselleen sekä alueelle, ottaen huomioon miten jäsenen kokema arvo osuuskunnasta muodostuu. Lisäksi tavoitteena on pystyä tarjoamaan Osuuskauppa Arinalle tietoa esimerkiksi siitä, onko jäsenistölle tärkeintä heidän saamansa taloudellinen hyöty, vai arvostavatko he kenties joitain muita osuustoiminnan tai osuuskaupan puolia. Osuuskauppa Arinan mukaan heidän tehtävänä on alueosuuskauppana ”huolehtia myös Pohjois-Suomen ja pohjoissuomalaisten hyvinvoinnin kehittämistä” kohdistamalla kasvusta ja menestymisestä syntyviä hyötyjä pohjoissuomalaisten omistajien hyväksi (Osuuskauppa Arina 2021). Toinen alatutkimuskysymys tähtääkin selvittämään kokevatko asiakasomistajat alueensa ja Pohjois-Suomen hyötyvän osuustoiminnasta. Tutkimuskysymyksissä käsite ’asiakasomistaja’ korvaa osuustoimintakäsitteen ’jäsen’, sillä tutkimusryhmään kuuluu ainoastaan Osuuskauppa Arinan jäsenistöä. Tutkimustulosten perusteella toimeksiannon antavan yrityksen tavoitteena on maksimoida asiakasomistajan kokema arvo ja ymmärtää, miten koettua hyötyä voidaan kasvattaa tulevaisuudessa. Tutkimustulosten pohjalta Osuuskauppa Arina voi pyrkiä viestimään asiakasomistajilleen tavalla, joka kasvattaa ymmärrystä osuustoiminnan hyödyistä moninaisesti.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena, jossa aineistonkeruumenetelminä käytettiin fokusryhmäkeskusteluja. Laadullinen tutkimus ja tapaustutkimus ovat perusteltuja metodeja aiheen tutkimiseen, sillä laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta aiheesta (Puusa & Juuti 2020), ja tapaustutkimus auttaa vastaamaan tutkimuskysymykseen tarkastelemalla kysymyksiä *miten* ja *miksi* (Vilkkä, Saarela & Eskola 2018). Tutkimusilmiötä, jäsenarvon muodostumista, tutkitaan tapauksen ja tapausyrityksen avulla. Tapausyrityksenä on Osuuskauppa Arina, S-ryhmän pohjoisin alueosuuskauppa, jolla on 178600 jäsentä eli omistajaa (Osuuskauppa Arina 2022), ja tapauksena jäsenarvon tutkimiseen toimii Arinan jäsenistön kokema arvo. Arina on tapauksena perusteltu, sillä se on tyypillinen esimerkki kuluttajaosuuskunnasta, jossa jäsenellä on useita rooleja ja osuuskunnalla laaja palveluntarjonta. Koska tavoitteena on tutkia ihmisten kokemuksia tietystä ilmiöstä, jäsenarvosta, on laadullinen tutkimus pätevä keskittyessä tietyn ilmiön havainnoimiseen.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin ryhmäkeskusteluja, sillä tämä metodi mahdollistaa osallistujien omien näkökulmien esiintymisen ilman kattavampaa ohjausta tutkijalta. Ryhmäkeskusteluissa osallistujien välinen vuorovaikutus voi tuoda esille näkökulmia, joita ei yksilöhaastatteluissa pääsisi havainnoimaan (Puusa & Juuti 2020). Tutkimuksen aineisto muodostuu kahden ryhmäkeskustelun litteroidusta sisällöstä. Yhteensä ryhmäkeskusteluissa oli yhdeksän osallistujaa, ensimmäisessä neljä ja toisessa viisi. Keskustelut kestivät 75 ja 50 minuuttia, jonka ajan osallistujat keskustelivat niistä hyödyistä, joita kokivat itselleen ja alueelleen muodostuvan Osuuskauppa Arinan toiminnasta.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu seitsemästä luvusta ja alkaa johdannolla, jossa lukija johdatetaan aiheeseen, tutkimuskysymyksiin sekä tutkimuksen tavoitteeseen. Myös tutkimuksen menetelmät ja aineisto esitellään lyhyesti. Seuraavat osiot muodostavat teoreettisen viitekehyksen, ja niissä esitellään osuustoiminnan teoriaa sekä näkemyksiä jäsenyydestä ja arvosta, jotta ymmärrettäisiin osuustoiminnan piirteet ja

jäsenarvon merkitys. Tämän lisäksi perehdytään S-ryhmään ja sitä myötä tutkielman toimeksiantajayritykseen Osuuskauppa Arinaan. Tutkielman neljäs osio kattaa metodologian, selittää valitut menetelmät ja selventää aineiston laatua, sen keräämistä ja analysointia. Viidennessä luvussa avataan aineiston sisältöä ja tutkimustuloksia, jotka tiivistetään kuudennessa luvussa empiirisiksi havainnoiksi. Seitsemännessä, eli viimeisessä luvussa käsitellään johtopäätösten lisäksi myös tutkimuksen luotettavuutta ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 OSUUSTOIMINTA

Osuustoiminta on liiketoimintaa, jota osuuskunnat harjoittavat päivittäisissä operaatioissaan. Osuuskunnissa omistajia ovat (sen tarkoituksesta riippuen) asiakkaat, työntekijät, tai tuottajat, eikä muita omistajia ole, ja osuuskuntien toiminnan tarkoituksena onkin ajaa näiden omistajien eli jäsentensä etuja. Tässä luvussa kuvataan osuustoimintaa yritysmuotona sekä sen historiaa ja vaikutusta Suomessa. Viimeisessä kappaleessa perehdytään S-ryhmään ja sen alaiseen alueosuuskauppaan Osuuskauppa Arinaan, jolle tutkimus tehdään.

2.1 Osuustoiminta yritysmuotona

ICA (International Cooperative Alliance) eli kansainvälinen osuuskuntajärjestö määrittelee osuuskunnan seuraavasti: ”itsenäinen organisaatio, joka koostuu henkilöistä, jotka pääsevät täyttämään yhteiset taloudelliset, sosiaaliset ja kulttuurilliset tavoitteensa muodostamalla vapaaehtoisesti yhteisomisteisen ja demokraattisesti hallitun yrityksen” (ICA 2018). Myös Novkovic (2008: 2169) käyttää vastaavaa määritelmää: ”kaikki osuuskunnat ovat demokraattisia organisaatioita, jotka toimivat päivittäisessä toiminnassaan osuuskuntaperiaatteiden ja -arvojen mukaisesti”. ICA:n (2015) määrittelemät, kaikkien osuuskuntien toimintaa ohjaavat arvot ovat itseapu, vastuullisuus, demokraattisuus, yhdenvertaisuus, oikeudenmukaisuus ja solidaarisuus.

Osuustoiminta on mittava osa maailmantaloutta ja osuuskuntia löytyy kaikkialta maailmasta. Esimerkiksi Dave Grace & Associates -konsultointifirman (2014) tekemä katsaus osoittaa, että vuonna 2014 osuuskuntia oli 145 maassa yhteensä 2,6 miljoonaa, ja näihin osuuskuntiin oli yhteensä yli miljardi jäsenyyttä. Samoin World Cooperative Monitorin (2021) tuottama julkaisu osoittaa, että vuonna 2019 maailman 300 suurimman osuuskunnan ja keskinäisen yhtiön kokonaisliikevaihdot olivat yhteensä yli kaksisataa miljardia Yhdysvaltain dollaria. Vaikka osuuskunta on yksi maailman yleisimmistä organisaatiomuodoista, jää se silti usein muita toimijoita vähemmälle huomiolle esimerkiksi talous- ja johtamisteorian tutkimuksessa (Mazzarol, Mamouni Limnios, & Reboud, 2011). Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että osuuskunnat nähdään väliinputoajina, koska ne eivät tavoittele voittoa samalla tavalla kuin

sijoittajaomisteiset yritykset, mutteivat myöskään ole tarpeeksi sosiaalispainotteisia sopiaukseen kolmannen sektorin organisaatioiden joukkoon (Levi & Davis 2008).

Maailmalla osuustoimintaa nähdään useissa muodoissa alasta ja tarkoituksesta riippuen. Euroopassa on runsaasti esimerkiksi kuluttajaomisteisia osuuskauppoja, kuten ICA Ruotsissa, Edeka Zentrale Saksassa, ja Coop Englannissa, sekä osuuspankkeja, kuten OP Suomessa ja Crédit Agricole Group Ranskassa (Mazzarol, Mamouni Linnios & Reboud 2011, Jones & Kalmi 2009). Toimialan lisäksi osuuskunnat voivat erota toisistaan riippuen siitä, ketkä sen omistavat: on jäsenomisteisia kuluttajaosuuskuntia sekä esimerkiksi työläis- ja tuottajaomisteisia osuuskuntia (Battilani & Schröter 2012). Vaikka Euroopassa nähdään runsaasti kuluttajaosuuskuntia, on maailmanlaajuisesti yleisin osuuskuntamuoto maatalousosuuskunta, jossa tuottajat ovat jäseniä. Tähän vaikuttavat kehittyvät maat kuten Kiina ja Intia, joissa maatalousalalla on useita pienempiä toimijoita pienillä viljelymailla, joita yhteistyö osuustoiminnan muodossa auttaa skaalautuvuudessa (Dave Grace & Associates 2014).

Alasta riippumatta osuuskunnan toiminta eroaa muista yritysmuodoista siten, ettei toiminnan tavoitteena ole voiton maksimoiminen, vaan jäsenten taloudenpinon tukeminen osuuskunnan palveluita käyttämällä (Osuuskuntalaki 2013/421). Toiminnan tavoite ei ole kuitenkaan ainoa ero osuuskunnan ja esimerkiksi sijoittajaomisteisen organisaation välillä. Esimerkiksi Vansickle ja Ladd (1983) toteavat muita eroja olevan muun muassa sen, että osuuskunnassa jäsenet omistavat organisaation, niissä on käytössä osuusmaksu, osakemyynti ei ole mahdollista, ja toiminnan tavoitteena on tuottaa hyötyjä jäsenistölle. Osuuskunnat eroavat voittoa tavoittelemattomista yrityksistä myös siten, että ne voivat jakaa toiminnan ylijäämät jäsenistölle palautuksina (Battilani & Schröter 2012). Puusa, Hokkila ja Varis (2016) painottavat myös osuuskuntien kaksoisroolia – ne harjoittavat yrityksenä kannattavaa liiketoimintaa, mutta toimivat samalla yhdistyksinä jäsentensä hyväksi. Tämän kaksoistarkoituksen myötä osuuskunnat ovat keskivaiheilla voittoa tavoittelevien yritysten ja kolmannen sektorin organisaatioiden välillä, toimien hybrideinä, jotka pyrkivät saavuttamaan sekä sosiaalisia että taloudellisia tavoitteita (Mazzarol, Simmons, & Mamouni Linnios 2011).

Kuten Puusa ym. (2013) huomauttavat, osallistuvat osuuskunnat usein vapaaehtoiseen, liiketoimintaan liittymättömään toimintaan edistääkseen paikallisen yhteisön hyvinvointia. Organisaatioina osuuskunnat lieventävät markkinoiden häiriöitä, sillä ne pystyvät toimimaan myös tilanteissa, joissa voittoa tavoittelevat yritykset eivät voisi toimia tuottoisasti. Osuuskunnat toimivat osuustoiminnan sosiaalisen kehityksen tavoitteiden mukaisesti muun muassa käyttämällä rahaa ja vaivaa ympäristöasioiden hoitamiseen ja työllistämällä ja kehittämällä aluetta, jossa toimivat (Novkovic 2008). Myös Tuominen, Tuominen, Tuominen ja Jussila (2013) kertovat osuuskuntien voivan kehittää yhteistä sosiaalista pääomaa, joka voi luoda arvoa toiminta-alueelleen jopa taloudellisen kehityksen muodossa. On kuitenkin havaittu, ettei osuuskunnan kaksoisrooli tänä päivänä välttämättä toteudu enää yhtä onnistuneesti (Puusa & Saastamoinen 2021). Puusa ja Saastamoinen (2021) vahvistavat joidenkin osuuskuntien edustajiston ja valtuutettujen painottavan enemmän liiketaloudellista näkökulmaa ja kannattavuutta päätöksissään, ja miettivän osuuskunnan roolia jäsenyhteisönä vasta, jos toiminta on riittävän tuottoisaa.

Jussila (2008: 223) painottaa, että osuustoiminnalliset yritykset ovat yhteisön näkökulmasta mielekäs toimija, sillä ne antavat yrityksen ja alueen vuorovaikutuksessa alueelle enemmän kuin yritykset, jotka ovat muilla tavoin omistettuja. Vuosien saatossa osuuskunnat ovat erottaneet itsensä voittoa tavoittelevista yrityksistä keskittymällä muuhunkin, kuin voittoon. Tässä erottelussa tärkeitä tekijöitä ovat olleet sijainti, edunvalvonta ja osallistuminen paikalliseen yhteisöön (Fulton 1999). Puusa ja Saastamoinen (2021) tunnistavat kuitenkin ongelman jäsenyhteisön osalta – jos jäsenistö korostaa haluaan hyötyä taloudellisesti, saattaa koko osuuskunta siirtää keskittymisensä taloudelliseen puoleen ja unohtaa roolinsa jäsenyhteisönä.

2.2 Osuustoiminnan historia

Skurnikin (2002) mukaan osuuskunta on jo kauan sitten keksitty tapa saavuttaa tavoite, joka yhden ihmisen resursseilla olisi mahdotonta. Osuustoiminnan ensihavainto onkin kaukainen, Skotlannista vuodelta 1498 (Mazzarol, Mamouni Limnios & Reboud 2011), mutta nykyaikaisen osuustoiminnan katsotaan alkaneen vuonna 1844 Englannin Rochdalella, kun kourallinen tekstiilityöntekijöitä perusti 'Rochdale

Society of Equitable Pioneers’ -osuuskunnan halutessaan taloudellisen itsemääräämisoikeuden (Fairbairn 1994). Vaikka Rochdalen osuuskunnan säännökset eivät täysin täsmää ICA:n määrittämien, nykyaikaisten osuuskuntaperiaatteiden kanssa, pohjautuu osa nykyaikaistenkin osuuskuntien arvoista ja perusperiaatteista juuri näihin 1800-luvun säännöksiin (Fairbairn s.7, Mazzarol, Mamouni Limnios & Reboud s.3). Jo Rochdalessa osuuskunnan periaatteisiin kuuluivat vapaaehtoinen liittyminen uskonnosta, sukupuolesta ja politiikasta huolimatta, kaikilla jäsenillä oli sama äänivalta, eikä toiminta ollut hyväntekeväisyyttä vaan vaihdantaa. Samaan tapaan kuin osuuskunnissa tänään, oli Rochdalen osuuskunnassa myös kasvatuksellista toimintaa. 1800-luvun lopulla osuuskuntia löytyi jo runsaasti useilta toimialoilta niin Euroopasta kuin maailmaltakin (Mazzarol, Mamouni Limnios & Reboud 2011). Juuri 1800-luvun loppu ja 1900-luvun alku olivatkin osuustoiminnan leviämisen kulta-aikaa.

Pohjoismaissa osuustoiminta nähtiin 1800-luvun lopulla etenkin tapana helpottaa sosiaalisia ja taloudellisia ongelmia maaseuduilla, ja suurimpina hyötyjinä olivatkin maanviljelijät (Hilson, Markkola & Östman 2012). Hilson ym. mainitsevat myös, että Pohjoismaisten osuustoimintayritysten syntymiseen vaikuttivat myös Pohjoismaiden väliset yhteydet ja sitoutuminen skandinavismiin (s.3). Suomessa osuustoiminnan nähdään virallisesti alkaneen vuonna 1901, kun Suomen osuustoimintakeskuksen, Pellervo-Seuran, luoma osuustoimintalakia koskeva esitys hyväksyttiin valtiopäivillä (Lahti & Lehtinen 1990: 11). Suomalaisen osuustoiminnan isänä on usein pidetty Hannes Gebhardia, joka oli perustamassa Pellervoa Euroopasta keräämänsä osuustoimintatiedon pohjalta. Toisin kuin joissain muissa Pohjoismaissa, Suomessa oltiin suhteellisen valmiita hyväksymään lakeja ja standardeja. Tästä oli hyötyä järjestöjä ja yhdistyksiä luodessa, ja Suomessa mahdollistuikin järjestäytyneet osuustoiminta helpommin kuin muualla (Hilson, Markkola & Östman 2012). Pellervon toiminta keskittyi Gebhardin vision mukaisesti pitkälti tuottajaosuuskuntiin ja maatalouteen jonkin aikaa, mutta kuluttajaosuuskuntia alkoi myös syntyä nopeasti, jolloin Pellervon oli vastattava myös heidän neuvontarpeisiinsa (Hilson ym.). Ennen maailmansotia ja niiden jälkeen osuuskunnat olivat mukana tukemassa Suomea ja tasapainottivat muutoksia myös esimerkiksi kaupungistumisen aikana (Skurnik 2002). Osuuskauppojen liikkeet ehkä tukivat maaseudun asukkaita kaupungistumisen aikana, mutta niistä irrottautuminen olisi ollut kannattavaa (Herranen 2004: 189).

Vaikka pääasiallinen syy osuuskuntien syntyyn oli suomalaisten elintason kohotus, ei se varsinaisesti ole nykyaikaisen suomalaisen osuuskunnan tavoite, vaan tarkoituksena on ennemminkin tuottaa hyvinvointia jäsenistölle (Lahti & Lehtinen 1990: 13). Skurnik (2002), painottaa myös osuuskuntien ajan saatossa muuttunutta roolia; vaikka ne alun perin tukivat markkinatalouden kehitystä, on niiden tarkoituksena tänään varmistaa tavallisten ihmisten jokapäiväisten tarpeiden täyttämistä. Koska alkuperäinen 'osuuskunnallinen ideologia' on heikentynyt vuosien saatossa, on osuuskuntien täytyntä sopeutua muutoksiin ja nykyään osuustoiminnallisten yritysten onkin keskityttävä erottamaan itsensä voittoa tavoittelevista yrityksistä (Fulton 1999).

2.3 Osuustoiminta Suomessa

Suomi on erittäin osuustoiminnallinen maa. Dave Grace and Associates (2014) vahvisti vuoden 2014 katsauksessaan, että Suomessa oli maailman toiseksi eniten osuuskuntien jäsenyksiä väkilukuun nähden, Ranskan ollessa ainoa maa, jossa jäsenyyksiä on suhteessa enemmän (s.2). Saman katsauksen mukaan osuustoiminta kattoi vuonna 2013 Suomessa jopa 14 prosenttia bruttokansantuotteesta, tehden siitä yhden neljästä maasta, jossa tämä luku oli yli kymmenen prosenttia. Skurnik (2002) tukee löydöksiä Suomen korkeasta osuustoiminta-asteesta ja vahvistaa että vuonna 2002 Suomessa noin kaksi kolmesta aikuisesta oli ainakin yhden osuuskunnan jäsen, ja jäsenyyksien lukumäärä oli yli viisi miljoona, kun huomioon otetaan osuuskaupat, osuuspankit ja keskinäiset vakuutusyhtiöt. Joitain tunnetuimpia suomalaisia osuuskuntia ovat muun muassa OP (Osuuspankki), POP Pankki, Valio (yritysmuotona Oy, mutta yhtiön omistavat osuuskunnat), sekä metsäteollisuus konserni Metsä Group. Asiakasomisteisista osuuskunnista kuten S-ryhmästä onkin tullut merkittäviä toimijoita suomalaisessa yhteiskunnassa enenevässä määrin etenkin 1990-luvulta eteenpäin (Jussila, Tuominen & Tuominen 2012).

2.3.1 S-ryhmä

S-ryhmä on suomenlaajuinen yritys, joka muodostuu Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK) ja 19 itsenäisestä alueosuuskaupasta, jotka tarjoavat palveluita market- ja tavaratalokaupan, erikoisliikekaupan, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan sekä matkailu- ja ravitsemiskaupan alalla. Tämän lisäksi S-ryhmä

tarjoaa pankkipalveluita S-pankin muodossa. S-ryhmä on etenkin marketkaupan osalta merkittävä toimija Suomessa, sillä esimerkiksi vuonna 2020 S-ryhmän markkinaosuus ruokakaupasta oli 46 prosenttia (SOK 2021). S-ryhmän omistavat osuuskunnan jäsenet eli *asiakasomistajat*, joita vuonna 2020 oli 2,4 miljoonaa. (S-ryhmä 2022). Kuluttajaosuuskuntien, eli asiakas-/jäsenomisteisen osuuskuntien, pääasiallinen tarkoitus on maksimoida jäsenarvo jäsenille (Talonen, Jussila, Saarijärvi & Rintamäki 2016). S-ryhmän (2022) mukaan toiminnan tarkoituksena osuuskauppojen ja SOK-yhtymän operatioissa on tehdä yhdessä parempi paikka elää.

1960-luvulta alkaen osuuskaupat, S-ryhmä mukaan lukien, ajautuivat kriisiin. Suomalaiset muuttivat maalta kaupunkiin ja osuustoiminnan maaseutu- ja paikallisuuspainotteisuus koituivat ongelmalliseksi liiketoiminnan kannalta (Herranen 2004: 185–186). Strateginen suunnitelma S-83 ohjasi S-ryhmän toimintaa, ja muutaman vuoden kuluttua toiminnasta tuli taas kannattavaa suurten osuuskauppafuusioiden ja valtakunnallisten ketjujen myötä (Herranen 2004: 236–237). Laajemmat alueosuuskaupat syntyivät näiden 1980-luvun rakennemuutoksien yhteydessä, kun pienempiä paikallisosuuskauppoja yhdisteltiin suuremmiksi kokonaisuuksiksi, ja velkaisista paikallisosuuskaupoista eroon pääseminen toi SOK:lle uuden mahdollisuuden (S-ryhmä 2022).

Vaikka rakennemuutos oli elintärkeä, muodostui yhdeksi tärkeimmistä menestystekijöistä S-ryhmän uudelleennousussa huomion ohjaus takaisin osuustoiminnan periaatteisiin. Kun huomio kääntyi takaisin varsinaiseen osuustoimintaan ja jäsenistöön, otettiin käyttöön termi 'asiakasomistaja', joka kommunikoi osuuskunnan tarkoitusta jäsenistölle (Jussila, Tuominen & Tuominen 2012). SOK päätti keskittää voimavaransa kanta-asiakkaiden eli asiakasomistajien saamiseen tarjoamalla etuja, joita muualta ei voinut saada, ja muun muassa S-etukortti oli olennainen osa jäsenten etuja (Herranen 259, 281).

Osuuskunnat ja S-ryhmä ovat toki muuttuneet vuosisadan saatteessa jonkin verran, mutta tänäkin päivänä alueelliset osuuskunnat tarjoavat palveluita ja hyötyjä alueen jäsenistölle ja tukevat alueen taloudellista ja sosiaalista hyvinvointia (Tuominen, Jussila & Saksa 2006). Vaikka paikallisosuuskaupat ovat muuttuneet alueosuuskaupoiksi ja niitä on satojen sijaan enää kymmeniä, on S-ryhmän

alueosuuskauppojen toiminta silti paikallista. Byrne (2001: 73) määrittelee paikallisuuden jatkuvaksi vuorovaikutukseksi tietyn, määritellyn alueen, taloudellisten ja sosiaalisten instituutioiden välillä. Alueellisuus ja paikallisuus ovat oleellinen tekijä suomalaisten kuluttajaosuuskuntien toiminnassa, ja osuustoiminnasta voivat epäsuorasti hyötyä jopa alueen henkilöt, jotka eivät ole jäseniä, koska alue hyötyy osuuskunnan taloudellisista toimista ja tuesta (Tuominen ym. 2006). S-ryhmän tavoitteena onkin kehittää toiminta-alueidensa ja asiakasomistajiensa sosiaalista ja taloudellista hyvinvointia ja tarjota puuttuvia mutta tarvittavia palveluita (Tuominen, Jussila & Saksa 2006).

2.3.2 Osuuskauppa Arina

S-ryhmän alueelliset osuuskaupat toimivat suomenlaajuisesti omina taloudellisina organisaatioinaan, johtaen liiketoimintaa omalla alueellaan ja osallistuen valtakunnalliseen toimintaan esimerkiksi ketjujen kohdalla (Lahti & Lehtinen 1990: 69). Osuuskauppa Arina on Pohjois-Suomessa toimiva S-ryhmän alueosuuskauppa, jonka omistavat alueen asiakasomistajat, ja se tarjoaa palvelua muun muassa vähittäiskaupan- ja matkailu- ja ravintola-alalla. Osuuskauppa Arinan tarkoitus on ”tuottaa palveluja ja hyötyjä omistajilleen” (Osuuskauppa Arina 2022a), ja näitä hyötyjä ja palveluja on erilaisia.

Vuonna 2021 Osuuskauppa Arinalla oli yli 178 600 asiakasomistajaa, ja keskimääräinen jäsentalous sai hyötyjä vuodelta noin 545 euron edestä (Osuuskauppa Arina 2022). Vaikka jäsentalous hyötyivät sijoittamisestaan rahallisesti, on osuuskunnilla myös muitakin kuin taloudellisia tavoitteita. Jäsenten suoran taloudellisen edun lisäksi Arina muun muassa tuki paikallista liikuntaa, kulttuuria, sivistystä ja yleishyödyllistä toimintaa noin 300 000 eurolla vuoden 2021 aikana, lasten ja nuorten liikunnan ollessa suurin yksittäinen kohde (Osuuskauppa Arina 2022). Lisäksi paikallista arvонуontia tuo myös esimerkiksi Osuuskauppa Arinan merkitys alueen työllistämässä, sen ollessa Pohjois-Suomen suurin yksityinen työnantaja (Osuuskauppa Arina 2021). Samoin kaikki kasvusta ja taloudellisesta menestymisestä syntyvät voitot jaetaan takaisin osuuskaupan alueelle joko suoraan tai välillisesti jäsenten ja alueen hyvinvoinnin kehittämiseksi.

3 JÄSENYYS JA OSUUSKUNNAN LUOMA ARVO

Osuuskunnassa jäsenet ovat asiakkaita kuten muissakin yrityksissä, mutta samalla myös omistajia, koska jokaisella jäsenellä on äänioikeus organisaatiossa. Osuuskunnan jäsenyyteen kuuluu tietyn ennalta määritellyn jäsen- eli osuusmaksun maksaminen, jolla äänioikeus lunastetaan, ja jäsenyys on aina täysin vapaaehtoista – halutessaan erota osuuskunnasta osuusmaksun saa takaisin. Jäsenten useista rooleista johtuen heidän kokemaansa arvoa ei voi tarkastella täysin samoin kuin enemmän tutkittua asiakasarvoa. Tässä kappaleessa tarkastellaan osuuskunnan jäseniä ja perehdytään asiakasarvoon sekä siitä johdettuun teoriaan jäsenarvosta.

3.1 Osuuskunnan jäsenet

Osuuskunnan jäsenet eivät ole perinteisiä asiakkaita, vaan jäsenyyteen liittyy aina useampia rooleja. Yksittäisellä jäsenellä voi nähdä olevan samanaikaisesti jopa neljä roolia; osuuskunnan jäsen on sijoittaja, asiakas, omistaja ja yhteisön jäsen. Sijoittajan rooli määräytyy sillä, että jokaisen jäsenen on osuuskuntaan liittyessä maksettava jäsenmaksu, jolla hän ostaa osuutensa osuuskunnasta ja samanarvoisen äänioikeuden muiden jäsenten kanssa. Asiakkaan rooli kuluttajaosuuskunnassa muodostuu jäsenen kanta-asiakkuudesta, jota osuuskunta voi ylläpitää muun muassa hyvällä palvelulla, reilulla hintatasolla ja ostohyvityksellä. Omistajan rooli mahdollistaa ja velvoittaa jäsenet vaikuttamaan osuuskunnan toimintaan, ja jokaisen jäsenen tulisikin omistajana käyttää äänioikeuttaan toiminnan demokraattisen toteutumisen aikaansaamiseksi. Jäsenen rooli osana yhteisöä viittaa osuuskunnan ja ympäröivän alueen vuorovaikutukseen ja jäsenidentiteetin muodostumiseen osana tätä vuorovaikutusta. (Mazzarol, Simmons & Mamouni Limnios 2011).

Jäsenen rooli omistajana on nykypäivänä usein heikentynyt, ja vaikka osuuskunnan jäsenet periaatteessa omistavat sen ja hallitsevat sitä, on suurten osuuskuntien hallinto nykyään siirretty usein jäsenten valitsemalle edustajistolle (Birchall & Simmons 2004). Vaikkeivat jäsenet ole suoraan vaikuttamassa edustajistossa, saavat he silti osuustoiminnasta hyötyjä, joita osuuskunnan ulkopuoliset asiakkaat eivät saa. Tämä tapa on käytössä myös S-ryhmässä ja Osuuskauppa Arinassa, jossa jäsenistö äänestää edustajiston keskuudestaan joka neljäs vuosi järjestettävissä osuuskauppavaaleissa.

Kuluttajaosuuskunnissa on kuitenkin ollut nähtävissä osallistumisen ja sitoutumisen vähäisyyttä jäsenten osalta, johtuen esimerkiksi osuuskunnan ideologian tunnistamattomuudesta ja kasvavasta kilpailusta (Novkovic, Puusa & Miner 2022). Samoin Tuominen, Jussila ja Kojonen (2009) huomasivat jo yli vuosikymmen aiemmin, että S-ryhmän jäsenistön kiinnostus osuuskauppansa toiminnan tarkkailuun ja vaikuttamiseen on jossain määrin vähäistä.

Jäsenten uskollisuus on olennainen osa osuuskuntien menestystä (Fulton 1999, Jussila, Byrne & Tuominen 2012). Vaikkei jäsenuskollisuus ole täysin sama asia kuin jäsenarvo, on uskollisuuskin arvoon pohjautuvaa ja hyvä mittari jäsenen kokemasta arvosta (Mazzarol, Soutar & Mamouni Limnios 2012). Mazzarol, Soutar ja Mamouni Limnios (2012) vahvistavat jäsenuskollisuuden pohjautuvan kolmeen jäsenen kokemaan arvoon: saako hän rahalle vastinetta (value for money), toimivaa palvelua (functional value), ja kuinka hyvin hän samaistuu osuuskuntaan ja sen toimintaan (emotional value).

Kuten muissakin osuuskaupoissa, S-ryhmän jäseneksi kuluttaja liittyy, kun maksaa osuusmaksun. Ennalta määritellyn jäsenmaksun maksamisen myötä jäsen saa äänestysoikeuden ja käyttöönsä s-etukortin, joka mahdollistaa esimerkiksi ostohyvityksen (S-ryhmässä bonuksen) kerryttämisen. S-ryhmä otti 1990-luvulla käyttöön termin 'asiakasomistaja' korostaakseen jäsenten kaksoisroolia sekä asiakkaina että omistajina (Jussila, Tuominen & Tuominen 2012). Lahti ja Lehtinen (1991: 13) painottavat asiakasomistajan olevan S-ryhmän toiminnan lähtökohta ja menestymisen edellytys – osuuskunta tarjoaa heille etuja, mutta he ovat vuorostaan mukana alueosuuskaupan kehittämisessä. Asiakasomistajaa saa etuja, joita osuuskunnan ulkopuoliset asiakkaat eivät saa, ja etujen määrään voi itse vaikuttaa. Ihanteellinen asiakasomistaja tuottaakin itselleen lisäarvoa pelkästään sillä, että sitoutuu keskittämään ostojaan S-ryhmään (Lahti & Lehtinen 1990: 35, 43).

3.2 Asiakkaan kokema arvo

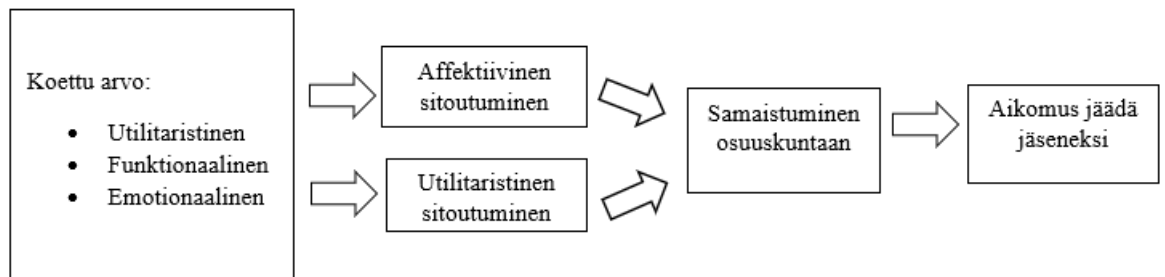
Asiakkaan kokema arvo on kyseessä olevan asiakkaan näkemys siitä, kuinka paljon hän hyötyy tuotteesta tai palvelusta suhteessa siihen mistä hän joutuu luopumaan saadakseen sen. Vaikka asiakkaiden kokemat hyödyt ja menetykset tietystä tuotteesta

vaihtelevat kuluttajakohtaisesti, on koetun arvon lähtökohtana aina sekä se mitä tuotteesta on saatu ja mitä sen eteen on annettu. (Zeithaml 1988). Saaduista hyödyistä ja syntyneistä menetyksistä (esimerkiksi raha, aika tai vaihtoehtoiskustannus) syntyy siis vaihtokauppa, jonka pohjalta asiakkaan kokema arvo muodostuu (Mazzarol, Simmons & Mamouni Limnios 2011). Asiakkaan kokemaa arvoa ei voida kuitenkaan pitää ainoastaan vaihtokauppana, koska arvon voi katsoa muodostuvan useilla eri tavoilla. Esimerkiksi Zeithaml (1988) korostaa että joillekin asiakkaille arvoa voi tuoda halpa hinta, joillekin arvoa luo se, kun hinta on laadun kanssa tasapainossa.

Asiakasarvoa voi myös jaotella ja tarkastella eri tavoilla. Muun muassa Sweeney ja Soutar (2001) jakavat arvon neljään kategoriaan: emotionaaliseen arvoon, sosiaaliseen arvoon sekä tuotteen koettuun laatuun ja siihen, kuinka paljon tuotteesta saa vastinetta rahalle. Voima, Heinonen ja Strandvik (2010) taas kuvaavat näkemystä, jossa arvo realisoituu, kun asiakas aktivoituu käyttämään palveluntarjoajan palveluita. Heidän mukaansa arvo on aina jossain määrin kollektiivista ja jaettava, sillä asiakkaan tulkintoihin vaikuttavat ulkoiset tekijät kuten perhe, ystävä ja työyhteisö, sekä esimerkiksi kognitiiviset, affektiiviset ja psykologiset mittasuhteet. Asiakkaat voivatkin kokea sosiaalista arvoa kuluttaessaan tietyn organisaation tuotteita, koska pääsevät sitä myötä ilmaisemaan itseään myös muille (Talonen, Jussila, Saarijärvi & Rintamäki 2016). Talonen, Jussila, Saarijärvi ja Rintamäki (2016) jakavat asiakkaan kokeman arvon utilitaristisiin ja hedonistisiin näkökulmiin. Utilitaristisen näkökulman hyötyihin kuuluvat muun muassa laatu, rahalliset säästöt ja kätevyys. Hedonistisen näkökulman arvoa asiakkaat taas saavat tunteista kuten nautinto ja estetiikka tai ostamisen ilosta, ja sosiaalisista merkityksistä kuten statuksesta ja itsensä ilmaisusta.

Asiakkaan kokema arvo on usein avain yrityksen pitkän aikavälin menestykseen. Myös osuuskuntien menestys ja kannattavuus riippuu usein siitä, kuinka onnistuneesti se luo taloudellista ja sosiaalista arvoa jäsenistölleen, ja kuinka hyvin jäsenet tunnistavat tämän arvonluonnin (Mazzarol, Soutar & Mamouni Limnios 2012: 2). Osuuskunnan jäsenet kokevat arvoa kuten muutkin asiakkaat, mutta sen lisäksi, että he kokevat arvoa asiakkuudestaan, on otettava huomioon jäsenyyden tuomat muut hyödyt, joita tavalliset asiakkaat eivät saa. Jäsenarvotutkimus keskittyy usein taloudelliseen näkökulmaan, mutta esimerkiksi jäsenen moniroolisuuden vuoksi olisi tutkittava ja ymmärrettävä paremmin myös osuustoiminnan muita hyötyjä jäsenarvoon

nähden (Mazzarol, Simmons & Mamouni Limnios 2011, Suter ja Gmür 2013). Suter ja Gmür määrittelevät jäsenarvon olevan ”jäsenten kokemien yksittäisten, jäsenyydestä koituvien hyötyjen summa” (s.2), joten käsite itsessäänkään ei rajoitu ainoastaan taloudellisten hyötyjen mittaamiseen. Mazzarol, Soutar ja Mamouni Limnios (2012), koostivat tutkimuksessaan teoreettisen mallin osuuskunnan jäsensitoutumisesta (kuvio 1). Vaikkei jäsensitoutuminen ole tämän tutkimuksen keskiössä, on mallin lähtökohtana sama, tässäkin tutkimuksessa tarkasteltu osuuskunnan arvonluonti, joka vaikuttaa jäsenen ajatuksiin ja kokemuksiin osuuskunnasta ja sen toiminnasta. Mallissa esiteltyt ’aikomus jäädä jäseneksi’ ja ’samaistuminen osuuskuntaan’ vaikuttavat osaltaan esimerkiksi emotionaaliseen arvoon.

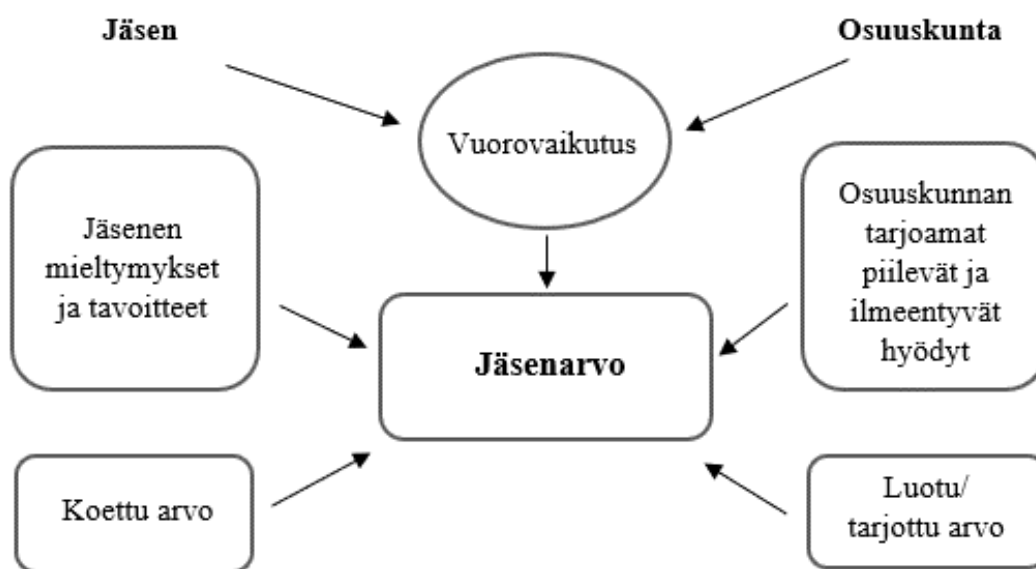


Kuvio 1. Osuuskunnan jäsensitoutumisen teoreettinen malli (mukaien Mazzarol, Soutar & Mamouni Limnios 2012)

Jussila, Goel ja Tuominen (2012) painottavat, että osuuskuntien on toki pyrittävä tarjoamaan jäsenille mahdollisimman hyvät edut esimerkiksi ylijäämäpalautusten ja bonusten suhteen, mutta tärkeää on jatkuvasti ja selkeästi viestiä jäsenistölle heidän hyödyistään. Kun uusia tai parempia hyötyjä havaitaan, tulee osuuskunnan kommunikoida niistä jäsenistölle mahdollisimman hyvän jäsenarvon mahdollistamiseksi. On otettava huomioon, että osuuskunnan tarjoamat hyödyt eivät välttämättä korreloi jäsenten kokeman arvon kanssa, vaan nämä kaksi asiaa voivat olla toisistaan poikkeavat. Mamouni Limnios ym. (2018), tarkastelevat jäsenarvon muodostumista, ja uskovat, että luodakseen vahvan jäsenarvon jäsenistölleen on osuuskunnan keskityttävä jäsenen jokaiseen rooliin. Tämä tarkoittaa sitä, että

luodakseen parhaan mahdollisen jäsenarvon on osuuskunnan otettava jäsen huomioon sijoittajana, asiakkaana, omistajana ja yhteisön jäsenenä.

Kuten Suter ja Gmür (2013) kertovat, ei ole merkitystä kuinka paljon hyötyjä osuuskunta tarjoaa, koska jos jäsenet eivät ole kiinnostuneista tarjotuista hyödyistä, ei heille synny arvoa. Osuuskuntien on tärkeää keskittyä siihen mitä yksilöt haluavat, eikä siihen mitä osuuskunnalla on tarjota, sillä hyötyjä ja arvoa ei tule asioista, joita jäsen ei halua tai tarvitse (Suter & Gmür). Byrne, Heinonen ja Jussila (2015) toteavat jäsenarvon muodostuvan näkökulmasta riippuen joko jäsenestä itsestään, osuuskunnasta, tai molempien osapuolten välisen vaihdannan ja vuorovaikutuksen myötä. Suter ja Gmür (2013: 1) taas määrittelevät jäsenarvon dynaamisena kahden osapuolen välisenä konseptina, joka vertailee miten hyvin jäsenen mieltymykset ja taloudelliset tavoitteet sopivat yhteen osuuskunnan tarjoamien hyötyjen kanssa. Nämä kaksi näkemystä huomioon ottaen voi jäsenarvon nähdä muodostuvan osittain jäsenen ja osittain osuuskunnan puolelta, sekä osapuolten välisenä ilmiönä (kuvio 2).



Kuvio 2. Jäsenarvon muodostumisen teoreettinen malli

3.3 Osuuskunnan tarjoama arvo

Osuuskunnan tarjoama arvo muodostuu osittain samoin kuin tyypillinen asiakasarvo, ja täten voidaan sitäkin jaotella utilitaristiseen, funktionaaliseen ja emotionaaliseen arvoon. Koska osuuskunnat osallistuvat usein vapaaehtoiseen toimintaan edistääkseen paikallisen yhteisön hyvinvointia (Puusa ym. 2013), lieventävät markkinoiden häiriöitä, sekä työllistävät ja kehittävät toiminta-alueitaan (Novkovic 2008), on jaottelussa otettava huomioon jäsenille luodun arvon lisäksi myös osuuskunnan mahdollistama arvo alueelle.

3.3.1 Utilitaristinen arvo

Utilitaristista eli taloudellista arvoa jäsenille tuo heidän rahallisen uhrauksensa pienentäminen (Talonen, Jussila, Saarijärvi & Rintamäki, 2016). Kuluttajaosuuskaupoissa jäsenten on mahdollista hyötyä taloudellisesti monin eri tavoin. Tuotteiden osalta osuuskauppojen hinnat voivat olla alhaisemmat ja tarjolla on mahdollisesti vaihtoehtoisia tuotteita sekä laadullisesti parempia tuotteita. Jäsenten taloudelliset tavoitteet ovat usein muita tavoitteita tiedostetumpia, ja ne ovatkin usein päällimmäisin syy osuuskuntaan liittymiseen (Suter & Gmür 2013). Osuuskunnissa esimerkiksi mahdolliset ostohyvitykset ja ylijäämäpalautukset ovat jäsenelle helposti laskettavissa oleva taloudellista arvoa luova hyöty. Osuustoiminnassa jäsenet voivat itse vaikuttaa taloudellisen hyötynsä määrään omalla kulutuksellaan. Hyödyt määräytyvät jäsenen aktiivisuuden mukaan, eli sen pohjalta kuinka paljon he osuuskunnan palveluita käyttävät (Laurinkari 2004, Jussila 2007, Talonen, Jussila, Saarijärvi & Rintamäki 2016). Esimerkiksi Osuuskauppa Arinan keskiverto jäsentalous hyötyi vuonna 2020 rahallisesti noin 545 euroa. Hyötyihin kuului muun muassa edullisemmasta ruokakorista kertynyt 217 euroa ja maksutapaedusta ja bonuksesta etua kertyi 172 euroa (Osuuskauppa Arina 2021). Edullisempi ruokakori on esimerkki kilpailun hyödyllisyydestä kuluttajalle. Osuuskauppa samoilla markkinoilla yksityisten yritysten kanssa saa aikaan kilpailua, josta kuluttajat (ja tätä myötä myös jäsenet) hyötyvät (Birchall & Simmons 2004).

Jäsenen kokema arvoa tarkastellaan usein myös jäsensitoutumisen näkökulmasta, sillä esimerkiksi utilitaristinen jäsensitoutuminen tarkoittaa nimenomaan jäsenen

”kylmää laskelmaa” hyötyjen ja menetettyjen rahojen suhteesta, eli arviointia siitä tuoko jäsenyys hänelle enemmän arvoa kuin mitä olisi mahdollista saada vaihtamalla jäsenyyttä muualle tai sen lopettamalla (Byrne & McCarthy 2005, Jussila, Goel & Tuominen 2012). Osuuskauppa Arinassa ja muissa S-ryhmän alueosuuskaupoissa jäsenen ainoaksi aiemmin mainitun kylmän laskeman kuluksi muodostuu sadan euron osuuskuntamaksu, jolla jäsenyys ’lunastetaan’. Osuuskuntamaksun saa kuitenkin takaisin, jos jäsen jossain elämänsä vaiheessa haluaa lopettaa jäsenyytensä osuuskauppaansa. Utilitaristinen sitoutuminen on myös riippuvainen siitä, miten hyvin osuuskunta kommunikoi osuustoiminnan hyötyjä ja eroja muihin organisaatioihin (Byrne & McCarthy).

3.3.2 Funktionaalinen arvo

Kuluttajaosuuskunnassa tärkeitä ovat myös niin sanotut ”kätevyysyhyödyt” (convenience benefits). Esimerkiksi kilpailevaa toimijaa parempi kaupan sijainti, joko välimatkan, matkaan käytetyn ajan tai polttoainekustannusten osalta tuottaa hyötyjä jäsenelle (Jussila, Kotonen & Tuominen 2007, Jussila, Goel & Tuominen 2012). Kätevyysyhyödyt ovat osa käsitettä ’funktionaalinen arvo’, jonka mukaan pyritään minimoimaan asiakkaiden ajankäyttö tai fyysiset ja henkiset uhraukset tarjoamalla esimerkiksi sujuvaa ja häiriötöntä palvelua. Funktionaalista arvoa tuottaa myös osuuskunnan mahdollisuus tarjota ja jäsenen mahdollisuus saada palvelua monipuolisesti ja vaivattomasti, josta esimerkiksi kattava palveluverkosto ja turvattu palveluntarjonta ovat esimerkkejä (Talonen, Jussila, Saarijärvi & Rintamäki 2016).

ICA:n (2018) mukaan yksi osuustoiminnan periaatteista on ”koulutus, opetus ja tieto”, jonka perusteella osuuskuntien tulisi tarjota jäsenilleen tietoa ja oppia varsinkin osuustoiminnasta. Jo Rochdalen ensimmäisen nykyaikaisena pidetyn osuuskunnan aikana koulutus oli yksi osuuskuntien tärkeistä tehtävistä (Fairbairn 1994). Nykypäivänä osuuskuntien tarjoama ’koulutus’ voidaan nähdä jäsenten ja osuuskunnan välisen vuorovaikutuksen myötä tietopohjaisena funktionaalisen arvona (Talonen, Jussila, Saarijärvi & Rintamäki 2016). S-ryhmässä jäseniä pyritään opettamaan muun muassa S-mobiili-mobiilisovelluksen avulla. Puhelinapplikaatiossa on jäsenille tarjolla esimerkiksi hintavertailija ruokakorin hinnan osalta, joka tarkastelee S-kauppojen hintoja muihin kilpailijoihin nähden. Jäsen voi saada myös

arvoa näkemällä, kuinka hyvin hänen ruokaostoksensa sopivat kansallisiin suosituksiin ravintoarvojen osalta, tai tarkastelemalla ostostensa kotimaisuusastetta ja hiilijalanjälkeä (Osuuskauppa Arina 2022b). Toki jo itse puhelinsovellus voi tuoda arvoa jäsenille helpottaessaan esimerkiksi jokapäiväisten pankkiasioiden hoitamista, tarjoamalla tiedot bonustasosta sekä tallettamalla sähköiset kuitit S-ryhmän liikkeistä ostettaessa.

3.3.3 Emotionaalinen arvo

Emotionaalinen arvo voidaan nähdä joko nopeana, esimerkiksi ostamisen ilosta syntyvänä arvoa tai pidempiaikaisena syvänä mielentilana, joka kumpuaa jäsenen omistajuuden tunteesta (Talonen, Jussila, Saarijärvi & Rintamäki 2016), tässä tutkimuksessa emotionaalista arvosta puhuttaessa tarkoitetaan jälkimmäistä näkökantaa. Emotionaalista ja kokemusperäistä arvoa jäsen voi saada esimerkiksi psykologisista omistajuuden kokemuksista, henkilökohtaisen vaikutusvallan ja päätöksenteon tunteesta sekä mahdollisesti jopa siitä, kun hän havaitsee osuuskunnan vaikutuksen alueen yhteisöön (Talonen ym. 2016). Esimerkiksi tunnepitoinen sitoutuminen saa jäsenen haluamaan jäämään sidoksiin osuuskuntaan, sillä suhde tuntuu hyvältä, tuo kuuluvuuden tunnetta ja täyttää jäsenen henkisiä tarpeita (Jussila, Byrne & Tuominen 2012). Psykologinen omistajuus eli jäsenen tunne siitä, että osuuskunta on jatke jäsentä itseään, on kuluttajaosuuskunnalle ominainen piirre ja osoitus jäsenen ja osuuskunnan välisestä suhteesta (Jussila & Tuominen 2010). Jussila ja Tuominen (2010) kertovat psykologisen omistajuuden tunteen kehittyvän jäsenen ja osuuskunnan vuorovaikutuksessa ja voi luoda jäsenelle positiivisia tuntemuksia itsestään.

Osuustoiminta-arvot ja -periaatteet voivat myös luoda luottamusta ja sosiaalisia siteitä jäsenen ja osuuskaupan välille tuoden jäsenelle sosiaalista arvoa ja jopa vahvistaen jäsenen identiteettiä (Talonen, Jussila, Saarijärvi & Rintamäki 2016). Osuuskunnan mahdollistama yhteisöllisyyden tunne voi myös luoda emotionaalista arvoa jäsenelle. Verhees, Sergaki ja Van Dijk (2015) mainitsevat osuuskuntakulttuurin luovan yhteisöllisyyden tunnetta ja vahvistavan yhteiseksi koettuja arvoja jäsenistön keskuudessa. Jäsenyyden yhteisöllisyyden kautta jäsenelle voi jopa muodostua tunne siitä, että hän itse auttaa aluettaan olemalla jäsen (Mamouni Limnios, Mazzarol, Soutar

& Siddique 2018). Ottaen huomioon jäsenen roolin omistajana, on osuuskunnan jäsenellä myös vaikutusmahdollisuus osuuskunnan toimintaan äänestysvoikeuden muodossa. Talonen ym. (2016) kertovat havainnosta, jonka mukaan tyytymätön osuuskunnan jäsen ei luultavammin vaihda palveluntarjoajaa vaan pyrkii käyttämään vaikutusvaltaansa muuttaakseen asioita.

Emotionaalista arvoa vaikutusvallan myötä tarjoaa myös mahdollisuus tulla äänestetyksi osuuskunnan edustajistoon ja olla suoraan vaikuttamassa organisaation toimintaan, ja osuuskunnat voivat vahvistaa suhdettaan jäsenistöön tekemällä vuorovaikutuksesta helpompaa ja mahdollistamalla jäsenistölle osuuskuntaan vaikuttamisen (Jussila & Tuominen 2010). Tuominen, Jussila ja Kojonen (2009) havaitsivat kuitenkin S-ryhmän jäsenistön kiinnostuksen osuuskauppaansa vaikuttamiseen vähäiseksi. Tämä saattaa johtua muun muassa jäsenen heikosta omistajuuden tunteesta ja siitä, ettei henkilökohtainen ”palkkio” osuuskaupan asioihin vaikuttamisesta tunnu tarpeeksi huomattavalta. Suuren osuuskunnan riski onkin ajautua kauemmas jäsenten vaikutusvallan alta kohti tavanomaisempaa kannattavuuskeskeistä toimintaa (Puusa & Saastamoinen 2021).

3.3.4 Arvo alueelle

Osuustoimintaan kuuluu jäsenten taloudellisen hyvinvoinnin tukemisen lisäksi myös sosiaalisia, koko toiminta-aluetta kehittäviä tavoitteita. Kuluttajaosuuskunnissa, kuten S-ryhmässä, alueosuuskauppojen yhteiskuntavastuun ydin on alueellinen vastuullisuus, joka näkyy esimerkiksi paikallisten resurssien hyödyntämisenä ja alueen etujen ajamisena (Jussila, Kotonen & Tuominen 2007). Osuuskunnat vaikuttavat toiminta-alueeseensa suoraan esimerkiksi veroja ja palkkoja maksamalla (taulukko 2), mutta osuuskunnat kehittävät alueidensa taloudellista ja sosiaalista hyvinvointia myös tavoilla, jotka eivät liity suoraan heidän liiketoimintaansa.

Arinan paikallinen arvonluonti 2021	Milj. eur
Palkat	75,7 M€
Investoinnit	32,1 M€
Paikalliset hankinnat	62,2 M€
Tulo- ja varallisuusverot	6,7 M€
Omistajahyödyt	95,7 M€
Sponsorointi ja hyväntekeväisyys	0,3 M€
Yhteensä	272,2 M€

Taulukko 1. Esimerkki osuuskunnan arvonluonnista: Osuuskauppa Arinan luoma rahallinen arvo alueelleen vuonna 2021

Alueen hyvinvointiin osallistuminen voi näkyä esimerkiksi nuorison, kulttuurin tai paikallisten urheilujoukkueiden tukemisena (Jussila, Kotonen & Tuominen 2007). Rahallisen tukemisen lisäksi osuuskunnan ja sen verkoston (esim. alueen kunnat, kauppakamari, yliopisto) jakamat tavoitteet paikallisen ja alueellisen hyvinvoinnin kehittämistä toimivat syynä yhteistyölle instituutioiden välillä (Uski, Jussila & Saksa 2007). Jussila, Kotonen ja Tuominen (2007) painottavat alueellisen aktiivisuuden olevan osuuskunnalle elinehto, ja heidän tutkimuksensa perusteella useissa alueosuuskaupoissa päätöksentekijät ovat aktiivisesti mukana myös muissa alueen yhdistyksissä.

Osuuskaupan alueellinen sitoutuminen paikallisen talouden kehittämisen muodossa luo siis jäsenistölle mahdollista arvoa myös varsinaisen osuustoiminnan raamien ulkopuolella (Suter & Gmür 2013). Myös haja-asutusalueiden ja niiden asukkaiden on mahdollista saada arvoa osuuskunnista ja niiden alueellisesta toiminnasta. Vaikka sijoittajaomisteiset, voittoa tavoittelevat yritykset olisivat jo luopuneet toiminnoistaan alueella, on osuuskunnilla usein kiinnostusta jatkaa tai jopa aloittaa uutta toimintaa myös syrjäisemmällä paikoilla jäsenten hyvinvoinnin varmistamiseksi (Jussila, Kotonen & Tuominen 2007). Alueosuuskaupat voivat siis luoda arvoa turvaamalla joidenkin alueiden palveluntarjoamisen.

Tarjoamalla hyötyjä eri muodoissa, kuten taloudellisesti, funktionaalisesti ja emotionaalisesti, pystyy osuuskauppa pyrkimään jäsenarvon maksimoimiseen. Kaiken

kaikkiaan osuuskunnan voidaan teorian pohjalta nähdä tarjoavan jäsenistölle ja alueelle hyötyjä ja arvoa eri muodoissa ja kategorioissa (taulukko 2).

	Arvo jäsenelle	Arvo alueelle
Utilitaristinen		
(taloudellinen) arvo		
Suorat rahalliset hyödyt	Ostohyvyitys Edullinen hintataso Ylijäämänpalautus	Raha takaisin kierto on alueella
Kulut	Jäsenyysmaksu 100 €	
Funktionaalinen arvo		
Kätevyshyödyt		
Sijainti	Ajansäästö Polttoainesäästöt Lähikauppa omalla alueella	Kattava palveluverkosto Palveluntarjonta haja-asutusalueilla
Helppous	Useat palvelut yhdestä paikasta S-mobiili	
Tieto ja oppiminen	Osuustoiminnan hyödyistä tiedottaminen Terveysvalistus Hintavalistus	
Emotionaalinen arvo		
Vastuullisuus		Tuki paikalliselle kulttuuri- ja urheilutoiminnalle, koulutukseen ja hyväntekeväisyyteen
Emotionaalinen sitoutuminen	Yhteenkuuluvuuden tunne Omistajuuden tunteen tuoma arvo Jäsenyyden tuoma identiteetti	Jäsenistön mahdollinen kiinnostus alueen muihin asioihin
Vaikutusmahdollisuus	Äänioikeus osuuskauppavaaleissa Mahdollisuus lähteä edustajaksi	Osuuskunnan ja alueen asioista päättämässä alueella asuvat

Taulukko 2. Jaoteltu osuuskaupan luoma arvo jäsenelle ja alueelle

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkimus toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytetään ryhmäkeskusteluja eli fokusryhmähaastatteluja, sillä tavoitteena on saada syväluotaavaa tietoa ja ymmärrystä jäsenten näkemyksistä ja kokemuksista, jotta olisi mahdollista kuvailla ilmiötä mahdollisimman tarkasti.

4.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus käsittelee ihmisten elämää ja kokemuksia, ja sen tavoitteena onkin selvittää, miten esimerkiksi tutkimukseen osallistuvat henkilöt kokevat tutkimuksen kohteena olevan asian (Puusa & Juuti 2020). Puusan ja Juutin mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa rikasta ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta aiheesta. Tämä tutkittava aihe tai ilmiö voi usein olla sellainen, jota ihmiset eivät välttämättä mieti usein arkielämässään, vaan se on taka-alalla ajatuksissa. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan paikallisen osuuskaupan jäsenyyttä, ilmiötä, joka on äärimmäisen usealle pohjoissuomalaiselle tuttu, muttei välttämättä aktiivisessa pohdinnassa arkielämässä. Vaikka jäsen käyttäisi osuuskaupan palveluita useita kertoja viikossa, ei se tarkoita, että hän erityisesti pohtisi jäsenyyttään. Laadullinen ote soveltuu siis tutkimuksen tavoitteisiin äärimmäisen hyvin metodina, jonka avulla saadaan ymmärrystä jäsenyyden luomasta arvosta ja pohjoissuomalaisen osuuskaupan jäsenen näkemyksistä.

Laadullinen tutkimus ja sen menetelmät ovat lähtökohtaisesti induktiivisia, eli ne pyrkivät tekemään johtopäätöksiä aineiston pohjalta (Puusa & Juuti). Toisaalta täydellisesti induktiivisen päättelyn olemassaoloa on myös epäilty, sillä esimerkiksi ryhmäkeskusteluja järjestettäessä on taustalla oltava deduktiivista päättelyä ainakin sen osalta, mistä aiheista keskustelussa tullaan puhumaan (Grönfors 2011). Lähestymistapa, joka on pääosin avoin, mutta joka sisältää jonkin verran alustavaa päättelyä tai pohdintaa on *abduktiivinen päättely*, jonka pohjalla on jo havaintojentekovaiheessa johtoajatus, joka voi olla epämääräinen ajatus tai tarkempi hypoteesi (Grönfors 2011). Tässä tutkimuksessa valittu lähestymistapa on *abduktiivinen päättely*, sillä vaikka aineisto kerätään puolueettomasti ja

mahdollisimman vähän osallistujia valmistelemalla, on tutkija jaotellut mahdollisia arvolajeja jo ennen aineiston keruuta.

Tutkimuksen johtoajatukseksi on siis tutkimuskysymyksiin vastaamista ja aineistonkeruun selkeyttämistä varten tutkijan luoma koetun arvon jako kategorioihin: *utilitaristinen arvo*, *funktionaalinen arvo*, *emotionaalinen arvo*, ja *arvo alueelle*. Johtoajatuksen avulla tiedetään mistä lähteä muodostamaan havaintoja ja miten esimerkiksi ryhmäkeskustelussa muodostaa kysymyksiä osallistujille. Koska tutkijan on olennaista tietää ja ymmärtää tutkimuksen kohteena olevan ilmiön elementtejä, jotta pystyy ohjaamaan keskustelua pysymään oikeilla raiteilla (Puusa & Juuti 2020), on arvolajien jaottelu tässä tutkimuksessa perusteltua.

4.2 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus on tutkimusmenetelmä, jossa keskeistä on tutkittava tapaus, jonka määrittelylle tutkimuskysymykset ja analyysit perustuvat (Eriksson & Koistinen 2005). Tapaustutkimuksessa tapaus valitaan siten, että se ilmentää tutkimusilmiötä, ja valitun tapauksen tulee olla relevantti tutkimuskohteen ja tavoiteltavan tiedon kanssa (Vilkkä, Saarela & Eskola 2018). Käytännössä tapaustutkimus on menetelmä, tapa hahmottaa tutkimus, rajata aineisto ja sanoa vähästä paljon, tuottaen yksittäisestä tapauksesta yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa (Vilkkä ym. 2018). Tapaustutkimus on valittu tämän tutkimuksen menetelmäksi, sillä tutkimuksen tavoitteena on tutkia ilmiötä, jäsenen kokemaa arvoa, yksityiskohtaisesti ja sille luonnollisessa ja tyypillisessä ympäristössä ei kuluttajaosuuskaupassa. Tapaustutkimuksessa *mitä*, *miten* ja *miksi* ovat keskeisiä kysymyksiä tutkimusilmiön tarkasteluun (Eriksson & Koistinen 2005, Vilkkä ym. 2018), ja tämän tutkimuksen tavoitteena on nimenomaan saada vastauksia näitä kysymyksiä käyttäen.

Tapauksen on hyvä olla mahdollisimman tyypillinen, jotta tulokset ovat siirrettävissä myös muihin samankaltaisiin tapauksiin (Vilkkä ym. 2018). Tästä syystä tapausyrityksenä on kuluttajaosuuskauppa – osuuskunta, jossa jäsenen moniroolisuus mahdollistaa jäsenarvon muodostumisen. Tutkimuksen tapausyrityksenä on Osuuskauppa Arina, koska se on alueen osuuskauppa ja tyypillinen esimerkki kuluttajaosuuskunnasta. Arina on pohjoisin S-ryhmän 19sta alueosuuskaupasta ja

toimii Pohjois-Suomessa omana taloudellisena organisaationa. Osuuskauppa Arinalla on 178 600 jäsentä eli asiakasomistajaa (Osuuskauppa Arina 2022), ja osuuskunnan toiminta-alue ulottuu Raahesta pohjoisimpaan Lappiin saakka, joten jäsenistöä asuu niin kaupunkialueella, kuin syrjäisemmilläkin seuduilla. Tutkimusilmiön ollessa jäsenarvo kuluttajaosuuskunnassa, on Osuuskauppa Arina soveltua yritys tapaustutkimukseen. Tapaustutkimuksessa konteksti muovaa tapausta (Eriksson & Koistinen 2005), ja tässä tutkimuksessa ilmiölle, jäsenarvolle, toimii Osuuskauppa Arina kontekstina. Kuten mainittua, tapauksen tulee olla jollain tapaa relevantti tavoiteltavan tiedon kanssa, ja tässä tutkimuksessa sekä Osuuskauppa Arina, sen jäsenet ja sen jäsenten kokema arvo ovat relevantteja tapauksia; ne eivät ole esimerkiksi rajatapauksia tai poikkeuksellisia vaan eritoten *tyypillisiä* esimerkkejä tutkimusilmiöstä. Koska tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä arvoa jäsenet kokevat osuuskaupan omistajana ja miten, on tapauksena soveltuvaa olla tarkastelussa osuuskauppa ja sen jäsenistö. Osuuskauppa Arinan valintaan tapausyrityksenä vaikuttivat myös toimeksianto sekä osuuskaupan paikallisuus ja sijainti ottaen huomioon tutkijan oman sijainnin. Jäsenistön ja osuuskaupan avulla on mahdollista saada syväluotaavaa ja yksityiskohtaista tietoa tutkimusilmiöstä ja saada ymmärrystä jäsenarvon muodostumisesta.

4.3 Ryhmäkeskustelu aineistonkeruumenetelmänä

Puusan ja Juutin (2020) mukaan kauppatieteissä ryhmäkeskusteluja on käytetty asiakkaiden ajatusmallien ja arvostuksen kohteiden ymmärtämiseen. Ryhmäkeskustelu on siis sopiva metodi tähän tutkimukseen, jossa selvitetään osuuskunnan jäsenten näkemyksiä ja kokemuksia jäsenyyden arvosta heille ja ympäristölleen. Myös Wilkinson (1998) vahvistaa, että ryhmäkeskustelu on hyvä metodi tutkimukseen, jossa pyritään selvittämään ihmisten mielipiteitä ja näkemyksiä jostain ilmiöstä, ja toimii metodina uuden aihealueen tutkimiseen.

Ryhmäkeskustelu on tilaisuus, jossa vapaaehtoisesti osallistuvat ihmiset keskustelevat tietystä aiheesta suhteellisen vapaamuotoisesti. Ryhmäkeskustelun tavoitteena on luoda vuorovaikutusta osallistujien välille, sillä esiin voi nousta asioita, joita yksilöhaastattelussa ei välttämättä käsiteltäisi. Osa aiheista voi jäädä myös puuttumaan esimerkiksi sosiaalisesta paineesta johtuen, mutta tätä ei tule pitää

metodin heikkoutena vaan ainoastaan sen yhtenä piirteenä. (Puusa & Juuti 2020). Myös Alasuutari (1993: 155) painottaa ryhmäkeskustelun tuovan arvoa metodina juuri siksi, että keskusteluun osallistujat saattavat puhua asioista, jotka muuten jäisivät itsestäänselvyyksinä mainitsematta. Tutkija pystyy itse jossain määrin vaikuttamaan keskustelun kulkuun luomalla turvallisen ilmapiirin keskustelulle, avustamalla vuorovaikutuksessa ja esimerkiksi jättämällä huomiotta epäolennaiset kommentit (McLafferty 2004). Tämän tutkimuksen keskusteluille pyrittiin luomaan turvallinen ilmapiiri vahvistamalla osallistujille, ettei oikeita ja vääriä vastauksia ole, sillä jokaisen mielipiteillä ja näkemyksillä on merkitystä. Tässä tutkimuksessa ryhmäkeskustelut toivat esille keskustelua ja kommentteja aiheista, joita tutkija ja muut osallistujat eivät välttämättä olleet aiemmin huomanneet, joten aineistonkeruumenetelmän valinta oli onnistunut ja hyvin perusteltu ottaen huomioon tutkimusilmion ja tutkimuksen tavoitteet.

Ryhmäkeskustelumethodissa on tärkeää oikeanlaisen osallistujaryhmän muodostaminen. Esimerkiksi McLaffertyn (2004) mukaan homogeeninen ryhmä voi olla parempi vaihtoehto kuin heterogeeninen. Myös Wilkinson (1998) mainitsee, että jollei ryhmä ole entuudestaan tuttuja toisilleen (esim. perhe, kollegajoukko, ystäväporukka), vaan tutkijan muodostama ryhmä, olisi suositeltavaa osallistujien olevan samankaltaisia etenkin iän, yhteiskuntaluokan tai statuksen osalta. Ryhmäkeskustelun osallistujamäärä on usein kuuden ja kahdeksan välillä, mutta joskus ryhmäkeskusteluissa voi olla jopa 12 henkeä (Wilkinson). Osallistujaryhmät tässä tutkimuksessa olivat hieman yleistä osallistujamäärää pienempiä, mutta keskustelun määrää ja laatua arvioidessa ryhmäkoot olivat onnistuneet. Ensimmäisen ryhmäkeskustelun ryhmä oli jossain määrin heterogeeninen johtuen osallistujamäärän rajallisuudesta, mutta osallistujien jaottelu mahdollisti toisen ryhmäkeskustelun homogeenisyyden.

Tutkijan näkökulmasta ryhmäkeskustelut vaativat työtä ennen tilaisuutta, sen aikana ja sen jälkeen. Ennen ryhmäkeskustelua on löydettävä soveltuvat osallistujat, määriteltävä teemoja ja kysymyksiä keskustelulle, löydettävä tila ja ohjeistettava osallistujia (Wilkinson 1998). Ryhmäkeskustelun aikana tutkijan on säilytettävä neutraali asema, eikä käytyjen keskustelujen aiheita saa alkaa rajaamaan liian aikaisessa vaiheessa, jotta olisi mahdollista saada erilaisia näkökulmia. Tutkija voi

edistää keskustelua esittämällä osallistujille samaistuttavia kysymyksiä, jotta voitaisiin tarkastella ihmisten subjektiivisia kokemuksia ja näkemyksiä (Puusa & Juuti 2020). Keskustelun jälkeen vaaditaan materiaalin ja mahdollisten muistiinpanojen litterointia sekä aineiston analysointia (Wilkinson, 1998).

4.4 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto on kerätty järjestämällä kaksi ryhmäkeskustelua. Vapaaehtoisia osallistujia etsittiin tutkijan henkilökohtaisista sosiaalisen median verkostoista muun muassa LinkedInin ja Facebookin välityksellä. Ainoana vaatimuksena keskusteluun osallistumiseen oli voimassa oleva Osuuskauppa Arinan jäsenyys. Ensimmäiseen keskusteluun ilmoittautui viisi henkilöä, mutta yhden osallistujan estyessä järjestettiin ryhmäkeskustelu neljän osallistujan panoksella. Toiseen ryhmäkeskusteluun ilmoittautui neljä henkilöä, joista yhden estyessä haettiin tilalle korvaavaa osallistujaa ja ilmoittautuneita tuli kaksi – toisessa ryhmäkeskustelussa oli lopulta viisi osallistujaa. Osallistujia ryhmäkeskusteluissa oli siis yhteensä yhdeksän (taulukko 3). Hakuilmoituksessa kerrottiin ryhmäkeskusteluiden tarkoituksena olevan puhua siitä, minkälaisia hyötyjä kokee saavansa Arinasta ja osallistujia pyydettiin ennen ryhmäkeskustelua pohtimaan kysymystä ”Miksi olet asiakasomistaja?”.

Keskustelu	Osallistuja	Ikä	Sukupuoli
1	A	25–30	N
	B	50–55	M
	C	30–35	N
	D	65–70	N
2	E	20–25	N
	F	20–25	N
	G	25–30	N
	H	25–30	M
	I	25–30	M

Taulukko 3. Ryhmäkeskustelujen osallistajat

Keskusteluiden alussa osallistujille painotettiin kyseessä olevan avoin ja vapaamuotoinen keskustelu etenkin heidän välillään, ja tutkija tarjoaisi ainoastaan kysymyksiä tai ohjaisi keskustelun tarvittaessa takaisin aiheeseen. Aiheeseen liittyen oli valmisteltu viisitoista kysymystä, joita voisi käyttää keskustelun herättelyyn. Ensimmäisen ryhmäkeskustelun aikana keskustelu oli vilkasta eikä tutkijan tarvinnut esittää kuin noin kahdeksan kysymystä, joskin välillä oli tarpeellista ohjata keskustelu takaisin itse aiheeseen. Toisessa ryhmäkeskustelussa keskustelu muodostui vuorovaikutuksen ympärille; tutkija esitti kysymyksen, johon osallistujat vastasivat vuorollaan toistensa vastauksia välillä kommentoiden.

Ensimmäinen ryhmäkeskuskeskustelu kesti 75 minuuttia ja toinen 50 minuuttia. Molemmat ryhmäkeskustelut nauhoitettiin kahdella laitteella riittävän kuuluvuuden ja varmuuden saavuttamiseksi. Tutkija kirjoitti keskusteluiden aikana joitain muistiinpanoja tiedostaen kuitenkin, että nauhoitteet sisältävät asiasisällön kokonaisuudessaan. Keskusteluiden jälkeen nauhoitteet litteroitiin manuaalisesti, ja koska analyysin kohteena tutkimuksessa on keskustelun sisältö eikä kieli itsessään, on litteroinnissa riittävää, että puhutut lauseet on kirjoitettu ylös esiintymismuodossaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Anonymiteetti taattiin aineiston osalta siten, että litteroidessa kaikkien osallistujien nimet vaihdettiin tunnistamattomiksi. Suurin osa osallistujista ei tiennyt toisiaan nimeltä, joten itse aineistosta ei tarvinnut sensuroida kuin muutama nimimaininta, ja näiden tilalle vaihdettiin tunnistamaton nimi, jota käytettiin ainoastaan litteroinnin selkeyttämistä varten. Ryhmäkeskusteluista tehtyjä nauhoitteita on säilytetty huolella, kuten myös suostumuslomakkeita. Aineistossa ei tullut ilmi montaa kohtaa, josta tutkittava olisi ollut tunnistettavissa, mutta anonymiteetin takaamiseksi esimerkiksi eräs pieni Lapin paikkakunta jätettiin mainitsematta litteraatissa ja tutkimuksessa. Lisäksi osallistujien ryhmäkeskusteluissa mainitsemia, keskustelun ulkopuolisia nimiä ei jätetty litteroituun aineistoon eikä itse tutkimukseen.

4.5 Aineiston analysointi

Laadullinen tutkimus on aineistolähtöistä ja aineiston analysoinnissa käytetään aineistoa itsessään. Tutkimustulokset saadaan aineistossa esiintyvistä käsitteistä ja

sanoista, ja esimerkiksi ryhmäkeskusteluun osallistuneiden lauseita esitellään tutkimuksessa tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi (Puusa & Juuti 2020). Koska tässä tutkimuksessa käytetään abduktiivista päättelyä, on aineiston analysointi jatkuvaa keskustelua teorian ja aineiston välillä, ja tutkimuksen tavoitteet saavutetaan yhdistelemällä aineistoissa esiintyviä löydöksiä teorian raameihin. Wilkinson (1998) painottaa, että ryhmäkeskusteluista kerätyn aineiston raportointi on usein laajaa ja kuvailevaa, ja siinä käytetään esimerkiksi otteita aineistosta. Alasuutari (1993: 39) jakaa laadullisen tutkimuksen analyysin kahteen vaiheeseen: havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen. Tuomi ja Sarajärvi (2018) puolestaan kehottavat analysointivaiheessa päättämään mikä aineistossa kiinnostaa ja keskittymään siihen. Tuomi ja Sarajärvi (2018) kuvailevat myös laadullisen tutkimuksen olemusta: tavoitteena ei ole tehdä tilastollisia yleistyksiä, vaan kuvata jotain tiettyä ilmiötä. Kuvauksen mukaisesti tässä tutkimuksessa ei haeta keskusteluista yleistettyjä mielipiteitä vaan tarkastellaan yhdeksän osuuskunnan jäsenen omia näkemyksiä ja kokemuksia jäsenyyteen ja sen luomaan arvoon liittyen.

Teorialähtöinen, tietyn teorian mukaisesti ohjautuva teemoittelu on mahdollista ja luonteva etenemistapa esimerkiksi teemahaastatteluaineiston analysoinnissa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006), ja kuten tämänkin tutkimuksen tapauksessa, teemat muistuttavat aineistonkeruussa käytettyä kysymysrunkoa eli aineisto on litteroinnin jälkeen teemoiteltu tutkijan jaottelemiin arvoluokkiin. Tutkimusta analysoidessa on havaintoja pelkistetty keskittymällä ainoastaan tutkimusilmiön osalta olennaisiin osiin aineistossa. Osa litteroidusta tekstistä jäi takalalle, kun aineistoa teemoiteltiin ja yhdistettiin joukoiksi arvokategorioihin (utilitaristinen, funktionaalinen ja emotionaalinen arvo, arvo alueelle). Tiettyyn arvokategoriaan täsmäävät aineiston osat jaoteltiin analyysivaiheessa arvojen mukaisesti teemoihin. Lisäksi teemojen alle lisättiin alalajeja, jotka koostuivat aineistosta havaituista, osallistujien mainitsemista hyödyistä (esim. ostohyvytys, hintataso, työllistäminen). Alalajit havaitsemalla pystyi aineistoa pilkkomaan pienempiin osiin, joskin joissain tapauksissa, kuten emotionaalista arvoa analysoitaessa, oli alalajien havaitseminen haastavaa. Näissä tapauksissa oli huomioitava, että esimerkiksi sanat ”ylpeys” tai ”tuntuu positiiviselta” olivat tunnelatautuneita ja ne tuli siten osata kategorisoida omaan arvokategoriaansa.

5 ARVON MUODOSTUMINEN JÄSENELLE JA ALUEELLE

Aineiston ja teorian pohjalta osuuskaupan luoma arvo on jaoteltu jäsenen kokemaan arvoon lajeissa *utilitaristinen arvo*, *funktionaalinen arvo*, sekä *emotionaalinen arvo*. Jäsenen kokeman arvon lisäksi tarkastellaan osuuskaupan luomaa *arvoa alueelle*. Jokaisen arvolajin voi nähdä muodostuvan erilaisista hyödyistä, ja tässä kappaleessa aineistoa tulkitaan ja analysoidaan edellä mainittuja lajeja mukailten ja niihin kuuluvia hyötyjä tunnistaen.

5.1 Utilitaristinen arvo

Osuuskuntalain (2013/421) mukaisesti osuuskunnan on tuettava jäsenten taloudenpitoa osuuskunnan palveluiden välityksellä. Myös Osuuskauppa Arinan on sääntöjensä toisen pykälän mukaisesti ”...liiketoimintaa harjoittamalla tuottaa palveluja ja etuja jäsenilleen ja näin edistää jäsentensä taloudellista hyvinvointia” (Osuuskauppa Arinan säännöt). Säännöt huomioon ottaen ei siis ole yllättävää, että aineistostakin löytyy useita taloudelliseen eli utilitaristiseen arvoon liittyviä hyötyjä, kuten *ostohyvitys*, Osuuskauppa Arinan tapauksessa nimeltään *bonus*, *edullinen hintataso*, sekä erinäiset *erilliset* tai *vuositasolla ilmenevät hyödyt*. Utilitaristista arvoa luovat hyödyt olivat osallistujille helpoimpia havaita ja tulivat ilmi jo ryhmäkeskusteluiden alkuvaiheessa.

5.1.1 Ostohyvitys eli bonus

Osuuskauppa Arinan jäsenistölleen maksama ostohyvitys eli bonus tuli ilmi aineistossa useita kertoja. Laurinkarin (2004) mukaan aktiivinen jäsen saa osuuskunnasta parhaat hyödyt, ja osallistujat havaitsivatkin ostohyvityksen määrän olevan yhteydessä jäsenen tekemiin ostoihin. Bonuksen havaittiin olevan suurempaa ”*sillon kun ne kaikki ostokset menee sinne (osuuskauppaan)*” (osallistuja I) ja *keskittäminen* tunnistettiin tekijänä joka on yhteydessä saadun ostohyvityksen määrään.

”Että niin ne on aika iso plussa siellä loppujen lopuksi, jos ajattelee että se tulee niinkö kuukausiostojen mukaan.”
Osallistuja D.

”Lähikauppa on Arinan kauppa niin se jotenkin tuntuu tosi luontevalta, että sitten tavallaan siinä koko ajan joka päivä, kun käy kaupassa niin kerryttelee vähän bonuksia.”
Osallistuja G.

Bonuksen määrä koettiin ostoihin ja aktiivisuuteen nähden olevan huomattava. S-ryhmän bonusjärjestelmää osallistujat kuvasivat *motivoivaksi, palkitsevaksi* ja (muihin nähden) *paremmaksi*. Vaikka toisina kuukausina sitä saattaa tulla *enempi* ja toisina taas *vähempi*, käyttivät osallistujat fraaseja *”saa ihan valtavasti bonusta”* (osallistuja F), *”jo aika hyvästikin palautusta”* (osallistuja D) ja ostohyvityksen koettiin olevan *”joihinkin kilpailijoihin nähden jollain tapaa suuremman oloinen”* (osallistuja I) ja sitä kertyy *”yllättävän paljon”* (osallistuja I).

Muiden yritysten palkitsemisohjelmiin verrattuna ostohyvitys ei ole ainoastaan suurempi, vaan myös sen myöntämismuoto *”suoraa rahaa”* (osallistuja I) tuo arvoa jäsenistölle. Koska bonus maksetaan jäsenen s-tilille euroina, voi bonuksina kertyvää rahaa käyttää s-pankin pankkikortin myötä mihin tahansa. Bonuksien maksussa *”ei ole mitään lisäkuponkeja ... vaan se on oikeasti sitä rahaa mitä saa”* (osallistuja E) ja joidenkin muiden palkitsemisohjelmien maksutiheyteen verraten bonus maksetaan jäsenen tilille kerran kuussa, verrattain usein. Se, että ostohyvitys maksetaan jäsenistölle rahana mahdollistaa kertyneen bonusrahan käytön myös muissa kuin Osuuskauppa Arinan toimipisteissä.

”Ja tosiaan tuo bonus siis se on ihan uskomatonta, me ollaan monet monet reissut maksettu ihan bonuksilla.” Osallistuja F.

”Jos siellä on niitä bonuksia niin tietää että on aina semmonen hätävaratili, jos ei toimi (toinen) pankkikortti.”
Osallistuja G.

Ostohyvitystä saa kaikista osuuskaupan toimipaikoista sekä yhteistyökumppaneilta, ja aineiston pohjalta osallistujat tunnistivat esimerkkejä kaikilta Arinan toimialoilta.

Market- ja tavaratalokauppana tunnistettiin esimerkiksi Prisma, S-market ja Sale, sekä Sokos Pukumies. Erikoisliikekauppana tunnistettiin Kodin Terra, ja liikennemyymälä- ja polttonestekauppa osattiin yhdistää ABC-liikennemyymäläasemiin. Matkailu- ja ravitsemiskaupasta tunnistettiin hotellit ja hotelliketjut sekä nimeltä ravintolat Rosso, Fafa's, ja Hesburger. Tämän lisäksi Osuuskauppa tarjoaa S-ryhmän mahdollistamia pankkipalveluita S-pankin muodossa, ja osallistujat tunnistivat sen osuuskunnan tarjoamana palveluna. Lisäksi aineistossa mainittuja, osallistujien tunnistamia yhteistyökumppaneita ovat esimerkiksi LähiTapiola, Silmäasema ja hammaslääkäriasema Coronaria.

”Sitten koska on nyt keskittänyt niin paljon kaikkee, et käy niinkö s-ruokakaupoissa ja on LähiTapiolalla vakuutukset ja sitten on näitä yhteistyökumppaneita, että saa niitä bonuksia niin, niistä sitten kuitenkin kertyy kuussa aina vähän sitä ylimääräistä sinne.” Osallistuja A.

Yhteistyökumppaneiden tarjoamina ostohyvytys ja edut eivät välttämättä luo jäsenistölle samaa arvoa kuin Osuuskauppa Arinan omistamien toimipaikkojen vastaavat toimet. Kumppanuusedut voivat vaikuttaa tai olla ”päälle liimattuja” (osallistuja B), jolloin ”tuote ei välttämättä ole jäsenelle edullisempi – ostohyvytys saattaa olla hinnoiteltuna mukaan tuotteeseen” (osallistuja B). Jäsenelle enemmän taloudellista arvoa voisi tuottaa esimerkiksi Silmäaseman ostohyvityksen sijaan se, että Osuuskauppa Arina omistaisi itse optikkoliikkeen. Kuitenkin suurimmat yksittäiset jäsenelle utilitaristista arvoa luovat tekijät ovat jäsenen aktiivisuus keskittämisessä ja jäsentalouden ostomäärä kuukausitasolla. Bonuksen kertyminen ja ansaitseminen jäsenen aktiivisuuden pohjalta tarkoittaa, etteivät kaikki jäsenet välttämättä koe hyötyvänsä jäsenyydestä yhtäläisesti tai koe samanlaista utilitaristista arvoa kuin toiset jäsenet. Rajat bonusten kertymiseen ovat kuitenkin koko jäsenistölle samat ja on luonnollista, että ostohyvytys on nimensä mukaisesti takaisin maksettua hyvitystä tehtyihin ostoksiin suhteuttaen. Tämän tutkimuksen osallistujien osalta ostohyvityksen koettiin luovan arvoa asiakasomistajalle.

5.1.2 Monipuoliset hyödyt vuositasolla

Asiakasomistajien kokemat utilitaristista arvoa luovat hyödyt voivat vaihdella jäsenkohtaisesti riippuen siitä, kuinka aktiivisesti he seuraavat tarjolla olevia hyötyjä ja hyödyntävät niitä. Ostohyvyitys on Osuuskauppa Arinan tunnistetuin hyöty, ja koska marketkauppa on Arinan suurin toimiala, havahtuivat esimerkiksi toisen ryhmäkeskustelun osallistujat keskittyneensä pääosin ruokaan ja päivittäistavara-kauppaan hyödyistä keskustellessaan.

”Omassa elämässä se Arina näkyy siinä ruokaostoksissa niin on jotenkin vaikea lähteä hahmottamaan, että mihin kaikkeen se yltyy, että itsellä kun se näkyy siellä kaupalla niin sitä jotenkin keskittyy vaan siihen ruokaan.” Osallistuja G.

Päivittäistavara-kaupan osalta Osuuskauppa Arina lupaa pysyvästi edullisen ruokakorin tukeakseen jäsenistönsä taloudellista hyvinvointia (sydanpohjoissuomelle.fi). S-ryhmän (ja sitä myötä Arinan) uusi S-mobiilissa sijaitseva Hintavertailija-palvelu vertailee automaattisesti jäsenen ostojen kokonaishintaa verrattuna kilpailevan kaupan hintatasoon. Vaikka osallistujat havaitsivat, että Arinan kaupoissa käydessään he säästivät rahaa ja ostojen loppusumma oli alhaisempi, ei kukaan osannut mainita esimerkiksi Hintavertailijaa. Kuten Jussila, Goel ja Tuominen (2012) mainitsevat, on osuuskunnan tärkeää viestiä jäsenistölle heidän hyödyistään ja kommunikoida uusia hyötyjä mahdollisimman hyvän jäsenarvon mahdollistamiseksi. Edullinen hintataso ei siis ole osuuskaupan tarjoama uusi hyöty, mutta Hintavertailija on, ja se voisi auttaa konkretisoimaan jäsenistölle hyötyjä ja säästöjä luoden samalla vahvistusta utilitaristisesta arvosta. Markkinoimalla uusia palveluita voi Osuuskauppa Arina tukea jäsenistölleen luoman arvon vaikutusta ja laajuutta.

Ryhmäkeskustelujen perusteella edullisen hintatason lisäksi muita utilitaristista arvoa jäsenille luovia tekijöitä ovat: S-mobiilista löytyvät kuukausittaiset kuponkiedut, vuoden mittaan järjestettävät omistajapäivät ja muut tapahtumat, sekä satunnaiset hyödyt esimerkiksi ravintola-annoksista, hotelliöistä, vakuutuksista sekä tapahtumalipuista esimerkiksi teatteriin, konsertteihin ja festivaaleille. S-

mobiilisovellus on tällä hetkellä käytössä noin puolilla Arinan jäsenistöstä, ja sovelluksessa olevat kuponkiedut ovat löytäneet hyvin tiensä jäsenistön käyttöön.

”Mää kuule katon aina ne edut ja ne kaikki, että mitä siinä on niin kyllä mä käytän ne.” Osallistuja D.

Osallistujista osa käyttää etenkin ravintoloihin tarjolle tulevia etukuponkeja, kun taas toiset keskittyvät Sokoksen ja Hyvän Olon kuponkeihin. Seuraamalla tarjolla olevia kuponkeja ja suunnittelemalla ostojaan jäsenet voivat säästää vuositasolla.

”Pystyy vähän taktikoimaankin aina ostoksia, jos vaikka tietää, että on synttärin tulossa niin ehkä sieltä joku kuponki tulee ja voi miettiä niitä ostoksia.” Osallistuja G.

Erinäisiä tapahtumia kuten omistajapäiviä järjestetään Osuuskauppa Arinan toimesta pitkin vuotta, ja esimerkiksi juuri omistajapäivät pyritään yleensä pitämään siten, että niistä on jäsenistölle mahdollisimman paljon rahallista hyötyä. Esimerkiksi ennen joulua, kesän juhlasesonkia ja koulujen alkua ihmiset tekevät joka tapauksessa paljon ostoja, joten näinä ajankohtina mahdollisuus edullisempiin ostoihin koetaan suurimpana hyötynä, joka taas luo enemmän arvoa jäsenistölle. Näkemykset kuten *”et saa Marimekkoa mistään niin halvalla kuin Sokokselta omistajapäiviltä”* (osallistuja A), ja *”kylläpä sitä aika paljon satsaa niihin (omistajapäiviin)”* (osallistuja D) kertoo osuuskaupan luomasta taloudellisesta arvosta alennuspäivien osalta. Osallistujien keskustelussa tuli ilmi Arinan toiminta-alueella tapahtumien keskittyminen Oulun keskustan läheisyyteen. Esimerkiksi Oulun Sokosella ’Hyvän Olon-viikot’ olivat usein syy lähteä katsomaan tarjouksia, ja Sokoksen omat 3+1-päivät tunnistettiin tapahtumana. Ottaen huomioon Osuuskauppa Arinan tarkoituksen luoda hyötyä koko Pohjois-Suomelle ja kaikille pohjoissuomalaisille jäsenille, saivat kaupunkipainotteiset tapahtumat myös kritiikkiä. Pienemmällä paikkakunnilla asuvat ja esimerkiksi autottomat jäsenet voisivat hyötyä omistajapäivistä enemmän, jos tarjouksia olisi saatavilla tuoteryhmistä myös pienemmissä liikkeissä kuten Saleissa ja S-marketeissa, eikä ainoastaan Prismoissa ja Sokoksilla.

Toisaalta Sokoksen lähellä asuvat jäsenet hyötyvät tapahtumarikkaasta osuustoiminnasta keskustan lähellä, ja Sokos onkin joillekin jäsenille kauppa, johon suuri osa ostoista keskitetään. Sokokselle keskittäminen kannattaa myös siltä osin, että tietyn vuosikulutuksen ylittävät jäsenet saavat kiitoksena alennuskortin seuraavalle kalenterivuodelle. Etu ei kuitenkaan ole julkinen tai erikseen viestitty, vaan jossain määrin eksklusiivinen ja jopa yllättävä, jos kortin saa tietämättä mistä on kyse.

”Keskitän tosi paljon Sokokseen, kun tiedän että Sokoksella on se VIP-kortti, kun on tietyn euromäärän verran ostanut vuodessa, niin sen takia keskitän sinne ruokaostoksia ja tavaraostoksia.” Osallistuja C.

5.1.3 Kulut

Koska asiakkaan tai jäsenen kokema utilitaristinen arvo on vaihtokauppa, laskelma saatujen hyötyjen ja kulujen suhteesta, on arvoa käsiteltäessä pohdittava myös jäsenelle omistajuudesta koituvia kuluja, ja arvioida tuoko jäsenyyden ylläpitäminen enemmän arvoa kuin siitä luopuminen (Jussila, Goel & Tuominen 2012).

”Kysyit, että ’miksi olet omistaja’, niin minusta ennemmin näkisin, että miksi mä en ois? Että mikä saisi niinkö vaihtamaan sen omistajuuden siihen sataseen?” Osallistuja B.

Ryhmäkeskusteluihin osallistuneet jäsenet eivät juuri ajatelleet osuuskunnan jäsenyydestä koituvia kustannuksia, johtuen osittain siitä, että sadan euron osuusmaksu oli joko maksettu kertaluontoisena jäseneksi liityttäessä tai kerrytetty bonuksista jäsenyyden alkumetreillä. Kertaluontoista maksua arvostettiin, kuten myös sitä, että muita maksuja jäsenyydestä ei synny. Jäsenyyden kuluja kuvaillessaan osallistujat kokivat, ettei jäsenyydessä periaatteessa menetä mitään (eli kuluja ei varsinaisesti ole), ja että osuusmaksu ja sen jälkeiset hyödyt huomioon ottaen ei jäsenyydessä voi jäädä tappiolle. Osuusmaksu ei varsinaisesti olekaan menetettyä rahaa, sillä halutessaan luopua omistajuudestaan jäsen saa maksun takaisin

kokonaisuudessaan. Potentiaaliset syyt luopua jäsenyydestä vaikuttivatkin äärimmäisiltä:

”Tai sit jos päättää joskus lähteä tästä nyky-yhteiskunnasta ja muuttaa omavaraiseksi jonnekin eikä tarvi kauppaa niin sitten sen rahan saa takaisinkin vielä.” Osallistuja G.

Sen lisäksi, että itse osuusmaksu tuntui osallistujien mielestä pieneltä kululta, on Osuuskauppa Arinalla usein uusille jäseniksi liittyville tarjolla erilaisia kuponkeja tai lahjakortteja. Vaikka esimerkiksi kupongit vaativat ostoa tietyllä rahasummalla ja lahjakortit toimivat vain S-ryhmän toimipaikoissa, nähtiin ne silti hyötynä.

”Vähän niinku tuli takas se raha niillä, kuitenkin piti käyttää niitä palveluita niin sitten se kompensoi ja se oli kans hyvä etu.” Osallistuja E.

”Sain jotain lahjakortteja siitä, se oli varmaan se koko summa melkein ja sit käytti sinne kauppaan sen lahjakorteista tulleen rahan.” Osallistuja I.

5.2 Funktionaalinen arvo

Funktionaalista arvoa jäsenelle luo muun muassa laatu, helppous ja palveluiden sijainti sekä tarjonta. Jos utilitaristista arvoa luodessa säästetään jäsenen rahaa, niin funktionaaliossa arvossa säästetään aikaa sekä fyysisiä ja henkisiä voimavaroja esimerkiksi tarjoamalla palvelua ilman haasteita ja mahdollistamalla vaivaton kulku toimipaikkoihin. Osuuskaupoissa funktionaalista arvonluontia voi olla laajan palveluntarjonnan mahdollistaminen, paikallinen luonne ja tietopohjainen arvo vuorovaikutukseen pohjautuen (Talonen ym. 2016). Aineiston pohjalta Osuuskauppa Arinan luomaa funktionaalista arvoa mahdollistavat *sijainti ja kattava palveluntarjonta* sekä *S-mobiili*. Funktionaaliseen arvoon koettiin kuitenkin negatiivisesti vaikuttavan heikosti toimiva Sokoksen verkkosivu sekä S-mobiilin käyttäjäkokemus sen monivaiheisuuden myötä. Kumpikaan edellä mainituista käyttöliittymistä ei ole Osuuskauppa Arinan vastuulla, mutta jäsenistölle heikko

käyttökokemus heijastuu näkemyksinä myös omaa osuuskauppaa kohtaan, sillä se hankaloittaa arkea.

5.2.1 Sijainti ja kattava palveluntarjonta

Kotia lähimpänä sijaitseva kauppa voi useille määrittää sen, mitä kauppaa käytetään. Erään osallistujan mukaan tuntuu *luontevalta* käydä joka päivä Arinan kaupassa, koska se on lähikauppa. Vastaavasti toisella osallistujalla on ”*tien toisella puolella Prisma, niin kyllä siinä tehdään melkein kaikki ostokset*” (osallistuja F). Vaikka asiakas suosisi normaalisti tiettyä kaupparyhmää, menevät käytännöllisyys ja kätevyys monissa tilanteissa tämän suosimisen edelle.

”Se tavallaan näkyy jo siinä, että toiseen on 50 metriä ja toiseen on kilometri niin se on tavallaan laiskan ihmisen helppo mennä siihen lähempään”. Osallistuja G.

Joskus on kuitenkin ihmisestä riippuvaa ja eduista sekä hyötysuhteesta kiinni, mikä kauppa tulee valituksi. Eräs osallistuja on Osuuskauppa Arinan henkilökuntaa, ja koki tällöin, että hiukan pidempi matka Arinan S-markettiin oli kävelyn arvoinen.

”Riippuu kuinka kaukana se toinen on, mulla oli entisessä asunnossa 50 metrin päässä K-market ja sadan metrin päässä S-market niin kyllä mä aina menin sinne S-markettiin, vaikka oli joku pikkujuttu minkä ois hakenut.” Osallistuja E.

Tilanne olisi kuitenkin voinut olla erilainen, jos S-markettiin olisi ollut ”*joku kilometri*” (osallistuja E). Sijaintia tärkeämpää joillekin on silti kaupan valikoima. Yksi osallistujista oli aiemmin tehnyt päivittäistavaraostoksensa läheisestä Prismasta ja ollut tyytyväinen kaupan sijaintiin ja tarjontaan. Muuttaessa uuteen kotiin on tämän hetken lähikauppa K-supermarket, mutta vielä lähemmäksi on rakenteilla S-market. Osallistujan kokemus näiden kahden kaupan valikoimasta osoittautui ainakin ajatuksen tasolla ratkaisevammaksi tekijäksi:

”Nään sen niin, että S-marketista, joka on pikkusen lähempänä, ku se K-supermarket niin sieltä voi hakea joitain tavaroita, mut sit menis tietenkin supermarkettiin isompaan kauppaan isommille ostoksille.” Osallistuja I.

Sijainnin ja valikoiman välillä vallitsee siis suhde, joka vaikuttaa ostostenteon sijaintiin. Laaja kattaus palvelupisteitä ja lähikauppoja, olivat ne Saleja, S-marketteja tai Prismoja, tuo silti arvoa ainakin niille jäsenille, jotka asuvat lähellä näitä toimipaikkoja. Valikoimaa koettiin silti Osuuskauppa Arinan tasolla olevan hyvin, ja palveluja oli saatavilla kattavasti niin sijainnin kuin toimialojen suhteen. Palveluverkoston laajuudessa arvostettiin myös erikoisempaa tarjontaa kuten esimerkiksi mahdollisuutta vuokrata omaan käyttöön peräkärry. Eräs osallistujista taas kertoi käyttäneensä erittäin paljon *Sokos-hotelleja ja ravintoloita*, ja koki että palveluja tarjotaan todella paljon.

”On hyödyllistä, että palveluntarjontaa on saatavana. Ei pelkästään hintaerot, vaan se, että niitä [palveluita] on.”
Osallistuja B.

5.2.2 S-mobiili ja S-pankki

Osa funktionaalista arvoa ovat kätevyys- ja hyödyt, joista yksi voitaisiin tunnistaa helppoudeksi, jota muodostuu jäsenelle siten, että hänen arjestaan tehdään vaivattomampaa. Ryhmäkeskustelujen perusteella jäsenten arkeen arvoa tuo S-mobiilisovellus, joka on osattu ottaa Arinan toimialueella *”paremmin käyttöön”* (osallistuja C), kuin joissain muissa alueosuuskaupoissa. S-mobiilin alennuskuponit mainittiin jo utilitarististen arvon kohdassa, mutta itse sovelluksen käyttäminen ja kuponkien hakeminen ovat *arkisia juttuja* tai ne käydään katsomassa *joka kuukausi niiden vaihtuessa*. S-mobiilia osallistujat käyttivät muun muassa S-pankin palveluiden tarkkailuun ja he hyödynsivät sitä eri käyttötarkoituksiin. S-mobiilin sähköinen kuittipalvelu oli jäsenistölle mieleinen, eivätkä jotkut enää ota paperisia kuitteja lainkaan. Samoin sitä arvostettiin ja pidettiin käytännöllisenä, että S-mobiiliin tallentuvat automaattisesti takuukuitit S-ryhmän liikkeistä ostetuista tuotteista, *”ainakin ne pysyy tallessa”* (osallistuja G).

S-mobiili koettiin myös konkreettisena kosketuspintana S-pankkiin, ja konkretisoi esimerkiksi bonuksen kertymisen: ”huomaa S-mobiilin kautta, että sieltähän tulee sama raha koko ajan kerran kuussa” (osallistuja G). S-pankki itsessään tuottaa käytännöllistä arvoa jäsenille siten, että se mahdollistaa maksuttomat pankkipalvelut esimerkiksi toisen pankin ohelle. Arkeen saa lisää varmuutta, kun on käytössä kaksi pankkikorttia eri pankeilta ja esimerkiksi pariskunnalle, joka haluaa yhteisen tilin omien tilien lisäksi, on S-pankin kortti käytännöllinen vaihtoehto.

”On saanut vähän niin kuin toisen hätävarapankkikortin käyttöön ja tietää, että on semmonen, jos siellä on niitä bonuksia niin tietää että on aina hätävaratili, jos ei toimi [toinen] pankkikortti.” Osallistuja G.

”Nyt säästetään, niin siinä saa helposti yhteisen tilin mihin sitten säästää suoraan niillä bonuksilla niin se on kyllä siistiä.” Osallistuja F.

Säästämisen helppous S-pankin myötä ja sen tarkkaileminen S-mobiilista olivat arvostettuja hyötyjä. S-mobiilin nähtiin olevan se paikka ”minne ne bonukset menee” (osallistuja G) ja sinne kerättiin rahaa säästöön esimerkiksi juuri bonusten muodossa.

Osuuskunnan funktionaaliseen arvonluontiin kuuluu myös niin kutsuttu tietopohjainen funktionaalinen arvo, joka muodostuu osuuskunnan ja omistajien välisessä vuorovaikutuksessa (Talonen ym. 2016). S-ryhmän ja Osuuskauppa Arinan osuustoiminnan hyödyistä tiedottaminen ja esimerkiksi valistus hinnoista ja terveydestä voidaan nähdä tällaisena arvona, ja S-mobiili on yksi kanavista tämän arvon muodostuksessa. S-mobiilin ’omat ostot’-kategoria ei ollut osallistujilla kovin hyvin tiedossa, josta aiemmin mainittuna esimerkkinä on tiedon puuttuminen Hintavertailija-ominaisuudesta. ’Omat ostot’-kategoriassa on saatavilla tietoa jäsenen ostojen kotimaisuusasteesta, ostettujen muovipussien määrästä ja sieltä voi nähdä ostamiensa ruokien ravintoarvotietoja. Yksi osallistujista oli huomannut edellä mainitut palvelut, muttei ollut perehtynyt niihin kovin tarkasti.

”Ja eikö sieltä näe myös niitä, jos haluaa oikeasti tutkia, niin vähän niin kuin makroja ja ostosten sisältöä, että se on ihan mielenkiintoista.” Osallistuja F.

Osallistujat kokivat kuitenkin, että osuuskaupan hyödyistä *puhutaan hirveästi*, ja niitä *markkinoidaan hyvin*. On siis mahdollista, että koska rahallisista hyödyistä ollaan hyvin perillä ja niihin keskitytään eniten, eivät jäsenet edes huomaa, että on palveluita ja hyötyjä, joista he eivät ole tietoisia. Osuuskuntien tehtävänä on ollut vuosisadan saatossa tarjota myös koulutusta ja edistää tietämystä, mutta nyky-yhteiskunnan ihmiset saavat tietoa niin monesta lähteestä, ettei sitä välttämättä odoteta tai koeta tarpeelliseksi paikallisosuuskaupalta. ’Omat ostot’-kategoriasta S-mobiilissa ei siis välttämättä ole viestitty jäsenistölle tarpeeksi, tai sitten se on hyöty, jota osuuskunta tarjoaa, vaikkei se ole jäsenten mielestä tarpeellinen.

5.3 Emotionaalinen arvo

Emotionaalinen arvo voidaan nähdä sinä pitkäaikaisena mielentilana, joka jäsenelle syntyy omistajuuden tunteesta. Emotionaalista arvoa voi olla *ylpeys* omistajuudesta, *yhteisöllisyyden tunne*, tai sitä voi syntyä siitä, että huomaa *osuuskaupan positiivisen vaikutuksen alueeseen ja sen ihmisiin*. Yksi osuustoiminnan lähtökohdista on se, että jokaisella jäsenellä on äänioikeus yhteisesti omistettuun osuuskuntaan (Osuuskuntalaki 2013/421). Osuuskauppa Arinassa jäsenistö äänestää edustajiston edustamaan jäsenistöä. Äänestämisen tai ehdolle lähtemisen tuoma vaikutusvalta voi myös tuottaa emotionaalista arvoa, muttei omistajuus välttämättä luo samanlaista arvoa tänä päivänä, kun paikallisosuuskaupat ovat muodostaneet yhdessä suurempia alueosuuskauppoja, ja osuustoiminnasta on tullut enemmän arkista kaupassakäyntiä kuin vaikutusmahdollisuus tuottajille ja paikallisille.

Osallistujilla oli useita näkemyksiä ja tunteita omistajuuteen liittyen. Toisten mielestä se *nähtiin positiivisena* ja *se tuntui positiiviselta*, kun taas toiset *eivät kokeneet yhtenäisyyttä*, vaan he kokivat rahallisen arvon tunteen jäsenyydestä tärkeämpänä. Kun ryhmäkeskustelussa keskusteltiin siitä millaisena osallistujat kokevat jäsenyyden ja herääkö siitä tunteita, eräs osallistujista kertoi omistajuudella *”olevan arvoa”* ja kuvaili *”s-kortin omistajuuden tuntuva arvokkaammalta kuin plussakortin”*

(osallistuja E), kuvaten arvoa kuitenkin etuina ja bonuksina. Omistajuus voi siis *tuntua* arvokkaalta, vaikka kokee suurimpien hyötyjen olevan nimenomaan rahallisia.

Yleisesti ottaen jäsenyys ei saanut aikaan äärimmäisen suuria tunteita suuntaan tai toiseen, vaan se nähtiin arkisena, tavanomaisena asiana. Osalle osuuskaupan jäsenyyden hyödyt oli perusteltu jo koulussa, ja osuuskauppaan kuuluminen oli osallistujien mielestä *normi*, vaihe elämässä: osa piti sitä jopa kummallisena, jos jollain ei ole s-etukorttia.

”Se oli tavallaan niinkö luontainen asia, että siihen jäsenyyteen ja omistajaksi menee mukaan ja se perusteltiin kaikille jo koulussa, että se on niinkö hyödyllistä ja sää saat sen hyödyn äkkiä niinkö takas.” Osallistuja B.

”Se on vähän vaan jotenki semmonen etappi, johon jotenki vaan siirrytään sieltä rinnakkaiskortista niiden etujen piiriin. Että sitä ajattelee et se on jotenki semmoinen luonnollinen siirtymä.” Osallistuja G.

Yksi osallistujista koki, että puhe asiakasomistajuudesta pitää hyvin paikkaansa, sillä saadessaan niin paljon takaisin Arinalta, oli jäsenyydellä *väliä*, ja omistajuudella *arvoa*. Samanaikaisesti yksi toinen osallistujista oli sitä mieltä, että puhe omistajuudesta ei ole paikkaansa pitävää, sillä omistajat saavat osinkoja, ja hänen näkemyksensä mukaan omistajuus *”iskee vastaan markkinoinnillisesti”* (osallistuja B). Kuitenkin samalle osallistujalle emotionaalista arvoa toi se, että hän koki *Arinan tehneen tosi paljon Oulun eteen*. Hän koki *ylpeyttä* siitä, että Ouluun on investoitu ja oli *ylpeästi omistaja*, kun pohti sitä, miten Arina kohtelee työntekijöitään ja suhtautuu ennen kaikkea nuoriin ihmisiin.

Kun keskusteluissa siirryttiin puhumaan jäsenten vaikutusmahdollisuuksista, olivat osallistujat hiljaisia. Jälkimmäisessä keskustelussa kukaan ei ollut äänestänyt osuuskauppavaaleissa, mutta yksi oli kerran havainnut vaalien olemassaolon. Vaikutusmahdollisuutena nähtiin se, että oli joskus havainnut lähikaupassaan asiakkaan toivoman tuotteen hyllyssä, mutta todettiin ettei oikeastaan sen enempää

kiinnostakaan. Ensimmäisessä keskustelussa muutama oli äänestänyt osuuskauppavaaleissa, ja oma ääni nähtiin vaihtelevan tärkeänä. Eräs osallistuja tunnisti mahdollisuuden vaikuttaa edustajiston jäseniin ja sitä myötä asioihin:

”Edustajisto on justinsa tuo jäsenten asia, siitähän se on kiinni, miten paikkakuntalaiset äänestää oman paikkakunnan isäntiä sinne, että ne pääsee sinne edustajistoon.” Osallistuja D.

Tämä mielipide toi kuitenkin esiin vastanäkemyksiä, sillä toinen osallistuja ei *”uskonut yhtään”* siihen, että edustajistolla olisi vaikutusta asioihin, ja koki ettei hänen äänellään ole *”mitään merkitystä luvmevaaleissa”* (osallistuja B). Jotkin muut osallistujat myötäilivät tätä: vaalit vaikuttivat siltä, että edustajistoon äänestetään ihmisiä *”mutta ne ei oikeastaan päätä kuitenkaan yhtään mistään siellä”* (osallistuja A), eivätkä osallistujat osanneet kertoa mitä asioista edustajisto olisi *vienyt eteenpäin tai saanut läpi*.

Vaikka vaikutusmahdollisuus ei näyttänyt olevan merkittävä hyöty luomaan emotionaalista arvoa, voi jollekin jäsenelle tuoda arvoa esimerkiksi mahdollisuus lähteä ehdolle ja tulla valituksi edustajistoon jäsenyhteisön sanelemana. Yhteisöllisyys vaikuttikin olevan etenkin eräälle osallistujalle, entiselle Arinan työntekijälle, tärkeä arvoa luova tekijä. Hän piti siitä, että *”koko yhteisö, kaikki, jotka ovat jäseniä”* (osallistuja D) saavat määrättyt edut. Yhteisöllisyyttä hän oli kokenut myös *”työympäristössään, työporukoissaan”*, ja koki yhteisöllisyyden olevan etu koko työnantajalle. Samoin toinen osallistuja oli tyytyväinen, että niinkin iso *yhteisö* kuin Osuuskauppa Arina, suosii nuorten menestymistä opiskelussa ja tarjoaa opintojen ohelle työmahdollisuuksia.

5.4 Arvo alueelle

Osuuskunnat pyrkivät toiminnallaan tukemaan jäsenten taloudellisen hyvinvoinnin lisäksi myös toiminta-alueensa hyvinvointia. Alueosuuskaupat voivat luoda arvoa jäsenistölleen – ja jopa osuuskunnan ulkopuolisille asiakkaille – turvaamalla ja kehittämällä alueiden palveluntarjontaa. Ryhmäkeskusteluiden perusteella osallistujat

näkevät Osuuskauppa Arinan tuovan arvoa Pohjois-Suomeen ja alueelleen *työllistäjänä, kilpailijana ja investoijana*. Osuuskunnat toimivat symbioosissa toiminta-alueensa kanssa, ollessaan tietyllä tapaa ”vankina” alueellaan (Jussila ym. 2007). Tästä syystä menestyvä Pohjois-Suomi tarkoittaa myös Osuuskauppa Arinalle menestystä, ja aluetta sekä sen instituutioita ja ihmisiä kannatta tukea.

Pohjois-Suomessa Arina näkyi osallistujien mukaan työllistäjänä suoraan, mutta myös välillisesti esimerkiksi *paikallisia tuottajia* kannattamalla. Osa osallistujista oli itse ollut töissä Arinalla, ja eräs oli havahtunut siihen kuinka paljon Arina ”oikeasti työllistää” ja oli tullut samalla ”tietoiseksi siitä, kuinka paljon se on oikeasti hyödyksi” (osallistuja C). Arina nähtiin monelle nuorelle mahdollisena ensimmäisenä kesätyöpaikkana ja tilaisuutena saada ”*jalka oven väliin*” (osallistuja G), joka mahdollistaisi työnteon myös opiskelun ohella ja välivuosien aikana. Myös toinen osallistuja oli ajan saatossa kuullut Arinan mahdollistavan töiden ja opintojen yhdistämisen, ja koki sen olevan hyödyksi sekä työntekijöille että alueelle. Nuorten työntekijöiden palkkaamiseen ja kohteluun oltiin tyytyväisiä.

Tuottajien osalta työllistäminen nähtiin paikallisten tuotteiden muodossa. Osallistajat olivat huomanneet, että lähialueen tuotteita mainostetaan ja siihen on panostettu, ja tämä mainonta nähtiin tapana saada aikaan ”*Pohjois-Suomi henkeä*” (osallistuja G). Esimerkiksi lähilihantuottajien ja muiden lähialueiden yritysten kehitystä nähtiin tuettavan tällaisella toiminnalla, ja tuottajia ajateltiin huomiotavan nykyään paremmin kuin aiemmin.

”Ja kyllä Arinan viestinnässä on jotenkin nyt viime aikoina just näkynyt vahvasti se Pohjoinen sitä ja tätä.” Osallistuja I.

Arina nähtiin siis isona työllistäjänä ja sen pohjoissuomalainen identiteetti tunnistettiin. Tämän lisäksi Arinan tuoma kilpailu oli nähtävissä sekä Oulussa että muualla Pohjois-Suomessa. Toisessa ryhmäkeskustelussa osallistajat olivat havainneet kilpailun Keskon ja S-ryhmän välillä muun muassa uusilla asutusalueilla; ”*johonkin nousee kauppa niin kyllä siihen aika nopsaan tupsahtaa kaveri viereen*” (osallistuja G). Toisen ryhmäkeskustelun osallistuja käy usein pienellä paikkakunnalla Lapissa, ja kertoi S-marketin luoneen paikkakunnalle tarvittua, kovaa kilpailua niin

hinnassa kuin tarjonnassakin. Tämän lisäksi keuhuttiin muun muassa Ivalon ja Sodankylän S-marketteja, jotka tarjoavat monipuolista ostomahdollisuutta pienemmissä kunnissa, ja arvostettiin myös pohjoisemman palveluntarjonnan kehitystä.

”Jos ajatellaan Arinaa ja niittenki liikeuudistumia niin nehän on pohjoiseenkin, jos ajatellaan Kolaria ja Muoniota nii, Kolarissakin on ihan uusi se ässä, tai se oli Sale ja nyt se on S-marketti, ja se onki mahtava.” Osallistuja D.

Ensimmäisen ryhmäkeskustelun osallistujat olivat käyneet Lapissa enemmänkin, ja heidän mielestään Arina on tehnyt *paljon asioita* koko Pohjois-Suomeen. Toiseen keskusteluun osallistuvat eivät olleet usein käyneet Arinan pohjoisemmilla toimialueilla, ja kertoivat osuuskaupan toiminnan näkyvän siellä *”ehkä ravintoloina ja hotelleina”* (osallistuja H), tai ainoastaan *”kauppatalon seinässä Arina-kylltinä”* (osallistuja I). Koettu arvo alueelle on siis helpompi tunnistaa, kun alueella asuu tai vieraillee paljon, eikä toisille paikkakunnille tai koko Pohjois-Suomeen mahdollisesti luotua arvoa ole yhtä helppo nähdä.

Jussila ym. (2007), huomioivat että alueellinen aktiivisuus on osuuskunnalle jopa elinehto, sillä se hyödyttää yritystä pitkällä aikavälillä. Osuuskunnan johdossa olevat näkevät alueen kehityksen yritykselle myönteisenä, ja täten yrityksen yhteiskuntavastuulliset tehtävät voi nähdä jäsenistön ja alueen arvonluontina. Yksi osallistujista piti Arinaa yhteiskunnallisesti aktiivisena, ja näki sen olevan mukana yhteiskunnallisessa toiminnassa esimerkiksi Oulun liikekeskuksen ja muiden järjestöjen osalta. Osallistujat tunnistivat, että Arina vaikuttaa päätöksiin Oulussa ja eräs toi ilmi, että Osuuskauppa Arinan toimet ja yhteiskunnallinen aktiivisuus ovat jakaneet mielipiteitä jo kauan Oulun alueella. Koettiin, että Arinalla on paljon sananvaltaa ja vaikutusvaltaa uusiin rakennuksiin, ja yksi osallistujista kommentoi Arinalla olevan vaikutusta *”kaavoihin ja joihinkin toimitilajuttuihin, kun on millä vaikuttaa”* (osallistuja I). Vaikutusvallan ja vuosien varrella kehittyneen vahvan aseman mukana todettiin kuitenkin tulevan myös palveluita.

Palveluita Arina oli osallistujien mielestä mahdollistanut Oulua kehittämällä ja siihen investoimalla. Yksi osallistujista keskittyi vahvasti siihen, kuinka paljon Osuuskauppa Arina on investoinut Ouluun ja etenkin sen keskusta-alueeseen. Hän pohti, mitä Oulun keskusta olisi ilman Arinan investointia *kauppakeskus Valkeaa* ja toista isoa investointia *Sokos Hotel Arinaa*, sekä kaikkia niitä palveluita, joita nämä kaksi investointia tuottavat. Esimerkiksi Valkean rakentaminen keskustaan oli hänen mielestään nostanut Oulun strategiaa. Tämä on teorian kanssa yhteensopivaa, sillä esimerkiksi Jussila ym. (2007), toteavatkin, että yrityksiä tarvitaan toteuttamaan alueellisia strategioita. Sama osallistuja koki, että tarkastellessa ravintoloita ja hotelleja Oulun alueella, olivat muut sijoittajat *aika vähässä*. Oulun alueella Arinan nähtiin siis olevan ”*voimakkaasti mukana kehittämisessä*” (osallistuja B) ja se ”*satsaa tosi paljon*” (osallistuja B) Oulun keskustan kehitykseen. Kaupungin elinvoimaistamisen lisäksi Arinan sijoittaminen Oulun yliopistoon havaittiin, ja tässä hankkeessa mukana olemista pidettiin *yhteiskunnallisena kehittämisenä*. Lisäksi hyväntekeväisyys ja urheiluseurojen sponsorointi koettiin osana yhteiskunnallista roolia.

5.5 Koettu arvo

Asiakasomistajien kokemia hyötyjä itselleen osuuskaupan jäsenyydestä sekä alueelleen osuustoiminnasta on useita. Eri hyötyjä on kuvailtu arvolajeihin jaoteltuna tässä kappaleessa, ja taulukko 4 havainnollistaa tulokset kompaktiin muotoon. On huomioitava, että hyötyjen rajaus kategorioihin on tehty tutkijan toimesta, eivätkä osallistujat itse jaotelleet hyötyjä. Ei ole yllättävää, että utilitaristista arvoa luovia hyötyjä on taulukossa eniten, sillä se on konkreettisin ja monelle ihmiselle tärkein kategoria osuuskunnan jäsenyyttä miettiessä. Samoin emotionaalista arvoa luovien hyötyjen lista oli lyhyempi kuin muiden kategorioiden, mutta niitäkin tunnistettiin positiivisen monta ottaen huomioon, kuinka arkista ja päivittäistavaraostoon keskittyneitä osuustoiminnasta ja -jäsenyydestä on tullut. Yllättävää oli kuitenkin se, että myös ’hyödyt alueelle’-kategoriaan löytyi paljon hyötyjä tuloksista, sillä se on luultavasti aihealue, jota useimmat jäsenet eivät tavanomaisesti pohdi.

Koettu arvo itselle
<p>Utilitaristinen arvo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bonus • Omistajapäivät ja tapahtumapäivät Sokoksella • Alennukset (hotellit, vakuutukset, tapahtumat, ravintolat) • S-mobiilikupongit • Edullinen hintataso • Sokoksen VIP-kortti • Rahallinen arvo <p>Funktionaalinen arvo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kattava palveluntarjonta (hotellit, ravintolat, SuperPark, kampaamot ja hoitolat, polttoaine, kosmetiikka, pukeutuminen, kodinkoneet, peräkärryt) • Palveluiden hyvä sijainti ja valikoima (lähikauppa) • S-mobiili ja S-pankki (toinen pankkikortti, sähköiset kuitit, pankkipalvelut, säästäminen) <p>Emotionaalinen arvo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tehokas markkinointi ja hyötyjen viestintä • Jäsenyys tuntuu positiiviselta (omistajuudella on: arvoa, väliä) • Ylpeyttä vastuullisuudesta • Edustajisto • On normi kuulua osuuskauppaan (etappi elämässä)
Koettu arvo alueelle
<ul style="list-style-type: none"> • Työllistäminen • Kilpailun luonti • Tekee paljon Oulun eteen (investoi, auttaa kehittymään) • Kauppakeskus Valkea • Hyvä työympäristö • Mahdollistaa opiskelun töiden ohella • Pohjoisessa kunnan kaupat, joihin investoidaan • Sponsorointi ja hyväntekeväisyys • Sijoittaminen yliopistoon • Paikallisten tuottajien kannattaminen

Taulukko 4. Asiakasomistajien Osuuskauppa Arinan toiminnasta kokema arvo itselleen ja alueelleen

6 OSUUSKAUPAN LUOMA ARVO JÄSENELLE JA ALUEELLE

Jäsenen kokema arvo muodostuu koetuista hyödyistä jäsenelle itselleen, sekä koetusta hyödystä alueelle. Tuloksista ilmenneet hyödyt on aiemmassa luvussa jaoteltu arvoittain, ja arvoja analysoidaan tässä kappaleessa vielä tarkemmin.

Utilitaristinen arvo

Utilitaristinen eli taloudellinen arvo on yleisin ja havaittavin arvo, jota jäsen voi osuuskunnasta saada. Tulosten perusteella taloudelliset hyödyt ovat erittäin tiedostettuja, ja niitä osataan tunnistaa jäsenyydestä parhaiten. Ostohyvyitys, bonus, koettiin arvoa tuottavana hyötynä, ja etenkin korkea ostohyvyityksen määrä eli tuntuva bonusmaksu kuukausittain loi taloudellista hyötyä. Jäsenistön voidaan siis nähdä saavan utilitaristista arvoa Osuuskauppa Arinan käyttämästä bonusjärjestelmästä sen maksuperusteiden ja maksumäärän pohjalta. Osuuskunnat ovat säännöissään velvoitettuja tukemaan jäsentensä taloudellista hyvinvointia, ja tulosten perusteella bonuksen maksaminen suoraan jäsenen tilille ”oikeana rahana, jota voi käyttää haluamiinsa maksuihin”, on äärimmäisen konkreettinen ja mitattava utilitaristista arvoa luova hyöty. Ostohyvyityksen määräytyminen jäsenen tekemien ostojen perusteella voi vaikuttaa siihen, kuinka paljon arvoa jäsenelle kertyy, mutta tulosten perusteella maksuperusteet ymmärrettiin hyvin, eikä katkeruutta maksettujen ostohyvyitysten määrästä ollut havaittavissa.

Ostohyvyityksen lisäksi utilitaristista jäsenarvoa osuuskaupan toiminnasta muodostuu erilaisten alennus- ja tapahtumapäivien, etukuponkien ja alhaisen hintatason myötä. Alhaisempi hintataso on nähtävillä tuotteiden hinnoittelussa, mutta S-ryhmän kaupat eivät samalla tavalla myy vakituisille käyttäjilleen tuotteita kuin muissa kaupoissa, joten osallistujat huomasivat säästävänsä rahaa jo ainoastaan sillä, että kävivät esimerkiksi Prismassa. Yhteistyökumppanit bonusten ja alennusten suhteen tuovat utilitaristista arvoa joillekin jäsenille, mutta jäsenen taloudellisen arvon huipentuma on kiistämättä ostohyvyitys. Koska utilitaristinen arvo on koetun hyödyn ja rahallisten menetysten laskelma, tulee osuuskauppaan liittyvät kulut liittää utilitaristisen arvon määrittelmään. Osuuskauppaan liittyessä kuluna on osuuskuntamaksu, sadan euron kulu, jonka voi kuitenkin kerryttää bonuksista. Tätä kulua jäsenistö ei kuitenkaan

välttämättä pidä menetyksenä sillä osuusmaksu on käytännössä pantti, ja hyödyt korvaavat mahdollisen koetun menetyksen kokonaisvaltaisesti.

Funktionaalinen arvo

Jäsenen kokema funktionaalinen arvo ei ollut yhtä havaittavaa, kuin teorian pohjalta olisi voinut odottaa. Tämä voi johtua siitä, että kategorisointi on tehty epätarkasti, tai siitä, että arvolajina funktionaalinen arvo ei ole yhtä selkeästi määriteltävissä ja ymmärrettävissä kuin kaksi muuta arvoa. Koska funktionaalinen arvo ei ole samalla tavoin mitattavissa kuin utilitaristinen arvo, oli sitä luovat hyödyt osattava löytää aineistosta. Tuloksista esimerkiksi sijainti ja kattava palveluverkosto ovat jäsenistölle ehdottomasti funktionaalista arvoa luovia hyötyjä, mutta usein helppous ja vaivattomuus menee esimerkiksi osuuskaupan toimipisteen suosimisen edelle. Ylipäätään päivittäisen asiointiin käytettävän kaupan valitseminen riippuu monesta tekijästä, mutta kattava valikoima eri kokoisia, oikein sijoitettuja vähittäiskauppoja palvelee jäsenistöä hyvin. Kätevyyshyötynä on mainittava jäsenistön käyttöön luotu S-mobiilisovellus, jonka kautta esimerkiksi pankkiasointi helpottuu, utilitaristinen arvo konkretisoituu ja on nähtävillä tietoja omasta ostoskäyttäytymisestä ja ostojen terveellisyydestä ja vastuullisuudesta.

Osuustoiminnan tehtävänä on tuoda jäsenistön tietoon heille tarjolla olevia hyötyjä osana tietopohjaista funktionaalista arvoa. Osuuskaupan hyödyt ovat jäsenistölle hyvin saatavilla, mutta tulosten perusteella osa hyödyistä on silti huonosti saavutettavissa tai keskeneräisesti kommunikoitua. Funktionaalinen arvo jääkin utilitaristisen arvon varjoon sen ollessa enemmän osa arkipäivää. Funktionaalinen arvo on olemukseltaan sellaista, että arvoa saadessa sitä ei välttämättä huomaa, mutta asioiden toimiessa huonosti se on välittömästi havaittavissa. Osallistujat esimerkiksi kertoivat S-mobiilin käyttäjäkokemuksen olevan joissain tapauksissa äärimmäisen huono, ja Sokoksen verkkosivujen niin heikosti toimivat, että se vie yritykseltä asiakkaita. Nämä ovat esimerkkejä funktionaalisen arvon puuttumisesta jostain palvelusta, ja vaikkei kumpikaan, S-mobiili tai Sokoksen verkkosivu, ole Osuuskauppa Arinan vastuulla, vaikuttaa niiden heikko toimivuus jäsenten näkemyksiin Arinasta ja koettuun funktionaaliseen arvoon jäsenyydestä.

Emotionaalinen arvo

Emotionaalinen arvo on jaotelluista arvoista kaikista abstraktein, ja sen tunnistaminen tuloksista oli työlästä koska se on löydettävä esimerkiksi käytetyistä sanoista. Kuluttajaosuuskaupat eivät välttämättä tuota jäsenelle emotionaalista arvoa samalla tavoin kuin esimerkiksi tuottajaosuuskunnat, sillä jäsenen panos osuuskauppaan on ainoastaan rahallinen, ja se toteutetaan päivittäistavaraostojen ja muiden hankintojen muodossa. Tästä syystä voisi luulla, että jäsen ei koe teoriassakin mainittua välillistä arvoa siitä, että kokee alueensa hyötyvän hänen panoksensa kautta, mutta tuloksista tuli ilmi tiettyä ylpeyttä omasta omistajuudesta sen myötä, että Osuuskauppa Arina investoi Ouluun ja kehittää Pohjois-Suomea. Osuuskaupan jäsenyys on tulosten perusteella normi, siirtymisriitti aikuiseen elämään, joka koetaan ja tunnetaan arkisena asiana. Tästä huolimatta osalle tuntui luovan myös emotionaalista arvoa se, että jäsenyydestä hyötyy rahallisesti, sillä omistajuus saattoi esimerkiksi tuntua arvokkaalta.

Yleisesti ottaen omistajuus ja jäsenyys ovat arkisia, tavanomaisia asioita, jotka nähdään ja koetaan neutraalina. Joitain erittäin positiivisia ilmauksia kuten ylpeyttä ja arvokkuutta käytettiin omistajuuteen liittyen, kun taas negatiivista sävyä omistajuutta ja itse Osuuskauppa Arinaa kohtaan tuli ilmi vähemmän. Osuuskaupan jäsenyys oli neutraalia, mutta omistajuus käsitteenä herättikin vahvempia tuntemuksia puoleen ja toiseen: joku saattaa kokea sen äärimmäisen arvokkaana, kun taas toiselle se voi olla markkinointikikka, jonka kanssa ei samaistu lainkaan. Osuuskunnan jäsenen yksi rooleista on kuitenkin olla omistaja, joka näkyy muun muassa vaikutusmahdollisuutena osuustoiminnassa. Osuuskauppavaalit eivät kuitenkaan ollut osallistujia vahvasti kiinnostava asia, ja vaikka osa oli niissä äänestänyt, saattoivat ne jollekin toiselle vaikuttaa lumevaaleilta. Tämä osuuskunnille ominainen piirre ei siis ainakaan tämän otannon perusteella luo emotionaalista arvoa niin paljon, kuin teoria antaa ymmärtää. Esimerkiksi vuoden 2018 osuuskauppavaaleissa äänesti 26,8 % Osuuskauppa Arinan asiakasomistajista (Osuuskauppa Arina, 2018), joten vaikutusmahdollisuutta ei välttämättä tunnisteta tai sitä ei koeta oikeaksi mahdollisuudeksi vaikuttaa. Toisaalta nämä olivat ensimmäiset Arinan osuuskauppavaalit, joissa oli mahdollisuus äänestää sähköisesti, ja äänestysprosentti

nousi aiemmista vaaleista 66 % (Osuuskauppa Arina, 2018), joten huomattavasti useampi jäsen käytti ääntään sen ollessa vaivattomampaa.

Arvo alueelle

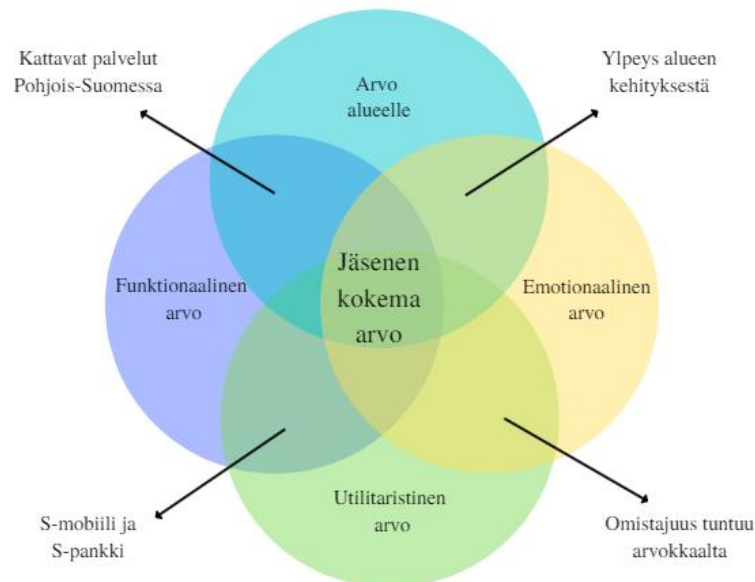
Osuuskauppa Arina tukee toiminta-alueitaan suoraan ja välillisesti toimintansa kautta. Toisille alueelle luotu on helpompi havaita, kun taas toisille Arinan kiinnostus ja aktiivisuus alueen kehityksen suhteen tapahtuu toiminnan taustalla, eikä siihen kiinnitä paljoa huomiota. Tulosten perusteella Osuuskauppa Arina luo arvoa alueelleen työllistäjänä, kilpailijana ja investoijana, sekä luo Pohjois-Suomi henkeä viestinnällään ja toiminnallaan. Jäsenet kokevat alueen hyötyvän Arinan työllistämismahdollisuuksien pohjalta, sillä osuuskauppa työllistää paljon ihmisiä ja etenkin nuoret saavat mahdollisuuden päästä työskentelemään hyvässä työyhteisössä. Tämän lisäksi arvoa luo paikallisten tuottajien tukeminen ja lähiruoan ja -tuotannon suosiminen. Jäsenet kokivat arvoa alueelleen ja Pohjois-Suomelle myös osuustoiminnan luoman kilpailun ja palveluntarjoajan myötä: esimerkiksi pienillä paikkakunnilla tai lähiöissä, joissa on tarjolla useampi palveluntarjoaja, mahdollistaa useampi toimija reilun hintatason ja tarjoaman.

Aktiivisuus yhteiskunnallisena toimijana oli arvostettu piirre, ja Arinan voi nähdä luoneen arvoa jäsenistölle ja alueelleen kehittämällä esimerkiksi Oulun keskustaa ja olemalla mukana järjestöissä. Vaikutusvallasta keskustellessa tasapainoteltiin siinä rajalla, onko Arinalla liikaa vaikutusta uudistuksiin ja kaavoituksiin nähden. Vaikutusvalta on kuitenkin kertynyt vuosien kokemuksen, aktiivisuuden ja kasvun myötä, ja se luo uusia palveluita ja mahdollisuuksia. Lisäksi aktiivisuus esimerkiksi yliopiston tukemisessa ja urheiluseurojen sponsoroinnissa luovat arvoa koko alueelle.

Koetun arvon muodostuminen

Asiakasomistajan kokeman arvon Osuuskauppa Arinan toiminnasta voidaan siis tulosten pohjalta nähdä muodostuvan ainakin neljästä kategoriasta: utilitaristisesta, funktionaalista ja emotionaalista arvosta, sekä arvosta, jota syntyy asiakasomistajan alueelle. Asiakasomistajan kokemaa arvoa havainnollistaessa on kuitenkin huomioitava, että vaikka arvokategoriat on tässä tutkimuksessa jaoteltu

tarkasti, ei yksittäisen jäsenen kokema arvo tietystä hyödystä ole aina yksiselitteistä. Tuloksia tarkasteltaessa on nähtävissä, että osa koetuista hyödyistä ei sovi ainoastaan yhteen kategoriaan tai suoranaisesti niistä mihinkään (kuvio 3). Esimerkiksi S-mobiili ja S-pankki luovat funktionaalista arvoa jäsenelle helpottaessaan tämän arkea, mutta joillekin jäsenille S-mobiili on utilitaristisen arvon konkretisoituma, ja S-pankin ilmaiset pankkipalvelut ovat taloudellinen hyöty. Samoin omistajuuden arvokkuus kävi ilmi emotionaalisenä hyötynä, mutta jälkikäteen mainittiin edut ja bonukset, joten omistajuuden arvokkuus voi jäsenestä riippuen olla utilitaristinen tai emotionaalinen hyöty, tai jotain näiden kategorioiden väliltä. On siis mahdollista, että yhden kategorian arvo luokin arvoa myös toisessa kategoriassa ja on jokseenkin jäsenestä riippuvaa, minkä hyödyn hän kokee minkäkin arvokategorian mukaiseksi.



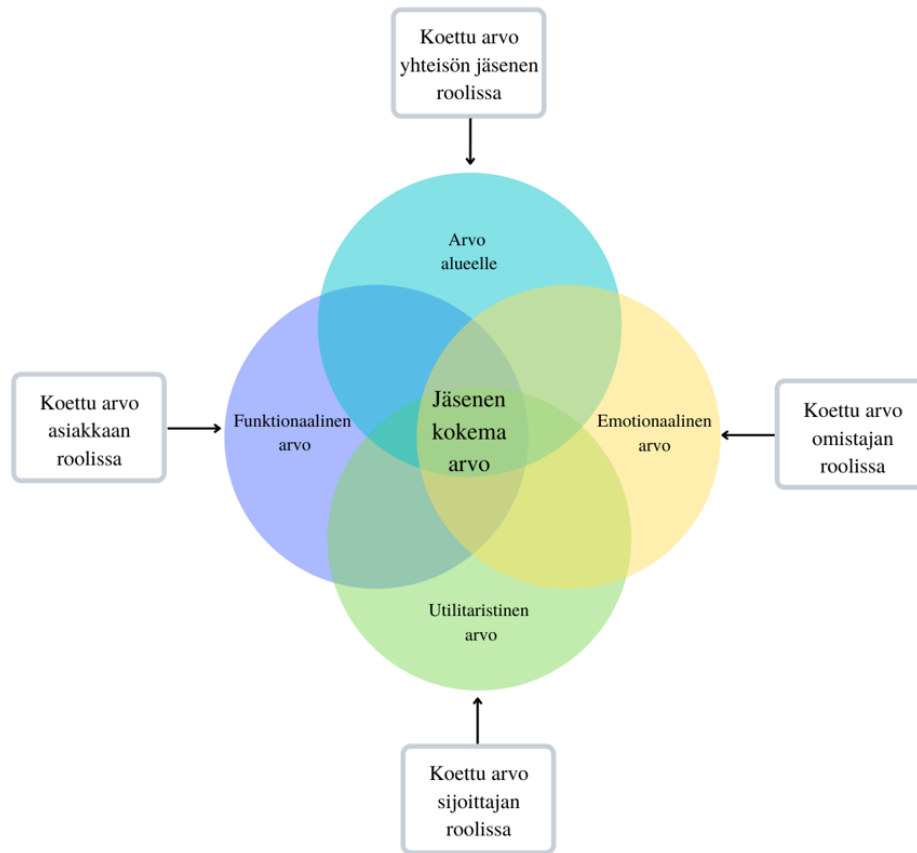
Kuvio 3. Jäsenen kokeman arvon muodostuminen Osuuskauppa Arinassa arvokategorioiden välissä

Tuloksista kävi ilmi, että jokaisen jäsenen näkemykset ja heidän kokema arvonsa voi olla erilaista, vaikka kyseessä on sama jäsenyys samassa osuuskaupassa, joka käytännössä mahdollistaa jokaiselle samat hyödyt. Toisille asiakasomistajille arvoa luo bonus, jota he saavat kaupasta ruokaostoksia tehdessään, eikä muulla ole juuri väliä. Toisille taas arvoa luo ylpeys omistajuutta ja Osuuskauppa Arinaa kohtaan, joka syntyy osuuskunnan tekemien investointien ja kaupungin kehittämisen myötä. Osa jäsenistöstä toivoo Arinan mieltävän kuka olisi oikea kohde sponsorointia varten, kun

taas toisia ei varsinaisesti kiinnosta Arinan tuottama hyöty alueelle. On myös huomioitava, että jäsen saattaa sanoa, ettei omistajuus *herätä syviä tuntemuksia*, mutta puolustaa kuitenkin Arinan toimintaa asiasta keskusteltaessa ja pitää sitä etujen puolesta parhaana vähittäistavarakaupan toimijana. Vastavuoroisesti yksi osallistujista ei itse käytä juuri ollenkaan Osuuskauppa Arinan palveluita, eikä täten hyödy rahallisesti ostohyvityksen muodossa, mutta arvostaa silti kovasti Arinan toimintaa ja kokee siitä ylpeyttä. Kolmas esimerkki oli osallistuja, joka ei käytä Arinan palveluita juuri lainkaan, muttei kokenut suuria tuntemuksia sen puolesta eikä sitä vastaan. Arvon muodostuminen asiakasomistajalle on siis teoriassa rajattu kaikkiin tuloksissa mainittuihin hyötyihin, mutta käytännössä arvon muodostuminen on kaikissa tapauksissa jäsenkohtaista ja riippuvainen jäsenen omista näkemyksistä ja kokemuksista.

Eroavaisuuksia jäsenten kokemien arvojen painotuksissa voi tarkastella jäsenen neljän roolin pohjalta. Kuten aiemmin on mainittu, on osuuskunnan jäsenellä neljä roolia jäsenenä, sillä hän on samanaikaisesti sijoittaja, asiakas, omistaja ja yhteisön jäsen (Mazzarol, Simmons & Mamouni Limnios 2011). Mamouni Limnios ym. (2018), taas kertovat vahvan jäsenarvon muodostuvan, kun osuuskunta keskittyy jäsenen jokaiseen rooliin arvonluontia miettiessään. Koska aineistosta oli löydettävissä joka arvokategoriaan sopivia hyötyjä ja arvoa muodostui usealla osa-alueella, voidaan Osuuskauppa Arinan nähdä luovan vahvaa jäsenarvoa. Voidaan kuitenkin pohtia, johtuisivatko erot jäsenten näkemyksissä siitä, minkälaisena he itse kokevat roolinsa suhteessa osuuskauppaan? Jäsen on sijoittajan roolissa maksaessaan jäsenmaksun ja toivoessaan taloudellista hyötyä, joten sijoittajan roolissa on mahdollista kokea utilitaristista arvoa. Asiakkaan roolissa taas jäsenen kanta-asiakkuus on olennaista, ja päivittäiseen osuuskunnan kanssa tapahtuvaan asiointiin ja vuorovaikutukseen liittyvät olennaisesti funktionaaliset hyödyt kuten kätevyys ja toimipisteiden sijainti. Omistajan roolissa jäsenellä on mahdollisuus ja velvoite vaikuttaa osuuskunnan toimintaan ja päätöksentekoon. Vaikutusmahdollisuus ja samaistuminen osuuskauppaan luovat emotionaalista arvoa, mutta koska se oli arvona vähiten havaittavissa aineistossa, voidaan omistajan roolin nähdä olevan muihin rooleihin nähden vähäisempää Osuuskauppa Arinan jäsenistössä. Yhteisön jäsenen rooliin liittyvät osuuskunnan ja ympäröivän alueen vuorovaikutus, joten jäsenen kokeman arvon alueellensa voidaan nähdä kumpuavan tästä jäsenyyden roolista. 'Arvo alueelle' oli myös arvokategoriana

sellainen, joka jakoi näkemyksiä osallistujien kesken. Kuvio 4 kuvaa jäsenen kokema arvoa ottaen huomioon roolin, jonka myötä kyseistä arvoa voi kokea.



Kuvio 4. Jäsenrooliin pohjautuva koettu arvo

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää, miten osuuskunnan jäsen kokee itsensä ja alueensa hyötyvän alueosuuskauppansa toiminnasta. Tutkimuksen toimeksiantajana oli Osuuskauppa Arina, ja tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään asiakasomistajien kokemaa arvoa. Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen keskeiset havainnot sekä vastataan niiden pohjalta tutkimuskysymyksiin. Lisäksi käsitellään liikkeenjohdollisia johtopäätöksiä, arvioidaan tutkimusta luotettavuuden ja rajoitteiden osalta ja esitetään potentiaalisia jatkotutkimusaiheita osuuskuntien jäsenarvoon liittyen.

7.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata tutkimuskysymykseen: *”Miten asiakasomistajan kokema arvo alueosuuskauppansa omistajuudesta muodostuu?”*, alatutkimuskysymysten: *”Miten asiakasomistaja kokee hyötyvänsä osuuskunnan omistajana?”* ja *”Miten asiakasomistaja kokee oman alueensa hyötyvän alueosuuskauppansa toiminnasta?”* avulla.

”Miten asiakasomistaja kokee hyötyvänsä osuuskunnan omistajana?”

Asiakasomistaja kokee hyötyvänsä osuuskunnan omistajana utilitaristisesti, funktionaalisesti ja emotionaalisesti. Utilitaristinen eli taloudellinen arvo oli aineistossa havaittavain, ja se tunnistettiin helpoiten jäsenistön toimesta. Erityisesti ostohyvitys ja omistajuuden tuomat edut ja alennukset toivat utilitaristista arvoa. Asiakasomistaja kokee hyötyvänsä funktionaalisen arvon myötä kattavan palveluverkoston, laajan palveluntarjonnan, kätevyyden ja hyvien sijaintien muodossa. Emotionaalisesti asiakasomistajan hyöty vaihtelee jäsenittäin, eikä se ole yhtä helposti havaittavissa kuin muut arvot. Osuuskunnan jäsenyys koetaan kuitenkin normina, vaikka sen emotionaaliset osa-alueet jakavat mielipiteitä. Tuominen, Jussila ja Kojonen (2009) huomasivat, että S-ryhmän jäsenistön kiinnostus osuuskauppansa toiminnan tarkkailuun ja vaikuttamiseen on jossain määrin vähäistä. Tulosten perusteella osuuskaupan toimintaan vaikuttaminen voikin olla jäsenistölle merkitykseltään pienenevä arvo, mutta tästä huolimatta voidaan aineiston pohjalta nähdä jäsenistön olevan kiinnostuneita osuuskauppansa toiminnan tarkkailusta.

”Miten asiakasomistaja kokee oman alueensa hyötyvän alueosuuskauppansa toiminnasta?”

Asiakasomistaja kokee alueensa hyötyvän alueosuuskaupan toiminnasta siten, että osuuskauppa on alueella iso työllistäjä ja aktiivinen alueen tukija. Alue hyötyy sijoituksista ja uusien palvelujen tarjonnasta, ja koko Pohjois-Suomi hyötyy vastuullisen toimijan keskittyessä paikallisiin tuottajiin ja tukien harrastuksia ja laitoksia. Alueen hyötyjen tunnistamisessa oli osallistujien kesken suuria eroja, toiset tunnistivat osuuskaupan luovan paljon alueellista arvoa, kun taas toiset eivät havainneet sitä yhtä selkeästi. Puusa ja Saastamoinen (2021) havaitsivat, ettei osuuskunnan kaksoisrooli välttämättä toteudu enää tänä päivänä yhtä onnistuneesti. Tulosten perusteella voi jäsenyhteisön kuitenkin nähdä hyötyvän osuuskaupastaan muutenkin, kuin ainoastaan taloudellisesti, joten kaksoisroolin mahdollinen ajan saatossa muuttuminen on aihe, jota tulisi tutkia enemmän.

”Miten asiakasomistajan kokema arvo alueosuuskauppansa omistajuudesta muodostuu?”

Alatutkimuskysymysten pohtiminen auttaa vastaamaan päätutkimuskysymykseen. Asiakasomistajan kokema arvo alueosuuskauppansa omistajuudesta muodostuu tulosten sekä teorian pohjalta useasta eri arvokategoriasta: *utilitaristinen arvo*, *funktionaalinen arvo*, *emotionaalinen arvo* sekä *arvo alueelle*. Lisäksi jäsenen kokeman arvon voidaan nähdä olevan kytköksissä jäsenen moniroolisuuteen osuuskunnassa, ja eri rooleja painottaville jäsenille arvo voi muodostua eri tavoin. Jokainen arvo muodostuu yksittäisistä hyödyistä, joita jäsen tunnistaa alueosuuskauppansa tarjoavan (taulukko 5). Huomattavaa on, että utilitaristinen arvo oli aineistossa tunnistetuin kategoria, ja alueelle luodun arvon tunnistamisessa oli eroavaisuuksia osallistujien välillä. Tämä löydös voi lisätä ymmärrystämme Puusan ja Saastamoisen (2021) tunnistamasta ongelmasta, jonka mukaan jäsenistön toivoessa ensisijaisesti utilitaristista arvoa, saattaa edustajisto painottaa enemmän liiketaloudellista kannattavuutta osuuskaupan päätöksenteossa kuin keskittyä jäsenyhteisöön, mutta laajempi tutkimus olisi tarpeen tämän havainnon vahvistamiseksi.

Hyödyt jäsenelle
<p>Utilitaristinen arvo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jäsenistön taloudellinen tukeminen • Ostohyvitys • Alennukset ja edut jäsenistölle • Ylijäämänpalautus • Edullinen hintataso <p>Funktionaalinen arvo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jäsenistön arjen helpottaminen • Palveluiden mahdollistaminen <p>Emotionaalinen arvo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hyödyistä viestiminen • Vaikutusmahdollisuus • Jäsenyyden luomat tunteet
Hyödyt alueelle
<ul style="list-style-type: none"> • Työllistäminen • Investoinnit toiminta-alueen kehittämiseksi • Kilpailun luonti • Mahdollinen sponsorointi ja hyväntekeväisyys

Taulukko 5. Arvon muodostavat hyödyt lajeittain

Asiakasomistajan kokemat hyödyt itselleen, alueelleen ja Pohjois-Suomelle muodostavat lopulta asiakasomistajan kokeman arvon koko Osuuskauppa Arinan toiminnasta (kuvio 4). Asiakasomistajan eli jäsenen kokeman arvon voidaan siis nähdä muodostuvan osuuskunnan toiminnan myötä mahdollistuneista hyödyistä ja palveluista, sekä vaikutuksesta toiminta-alueeseensa. Jäsenarvotutkimus on usein keskittynyt taloudelliseen näkökulmaan (Mazzarol, Simmons & Mamouni Linnios 2011, Suter ja Gmür 2013), joten tutkimus ja sen löydökset myös jäsenarvon muista osa-alueista vahvistavat ymmärrystämme osuuskuntien jäsenarvon muodostumisesta kokonaisuutena.

7.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Osuuskunnan rooli useiden hyötyjen ja muunkin kuin utilitaristisen arvon tuottajana on tärkeä ymmärtää, jotta osuuskunnat voivat toimia mahdollisimman tehokkaasti ja kannattavasti jäsenistönsä vuoksi. Jäsenuskollisuus on olennainen osa osuuskuntien menestystä (Fulton, 1999), ja jäsenistön kokema arvo jäsenyydestään on erittäin määräävä tekijä tämän uskollisuuden muodostuksessa (Mazzarol, Soutar & Mamouni Linnios 2012). Jäsenten tyytyväisyyden mittaaminen ja arvonmuodostuksen ymmärtäminen mahdollistaa osuuskaupalle paremman menestymisen alueellaan ja edesauttaa toiminnan kannattavuutta. Jäsenarvon muodostumisen ymmärtäminen

vaikuttaa kansainvälisessä ja kilpaillussa taloudessa jopa organisaation tulokseen (McFarlane 2013). Jäsenten moniroolisuuden vuoksi on ymmärrettävä, että arvoa muodostuu useasta erilaisesta hyödystä. Dynaamisena konseptina jäsenarvo vertailee tarjottuja hyötyjä ja koettua arvoa. Jäsenelle ei synny arvoa tai hyötyä asioista, joita hän ei tarvitse, ja osuuskunnan tarjoamat hyödyt eivät välttämättä korreloi jäsenten kokeman arvon kanssa (Suter & Gmür 2013).

Yleisellä tasolla tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että asiakasomistajan kokema arvo alueensa osuustoiminnasta koostuu useasta eri hyödystä. Lisäksi voidaan todeta, että arvon muodostuminen on jossain määrin jäsenkohtaista siitä huolimatta, että jokaiselle on tarjolla samat hyödyt. Tämän voi olettaa johtuvan siitä, että henkilökohtaiset näkemykset ja kokemukset muokkaavat yksittäisen jäsenen tuntemaa arvoa. Lisäksi koettuun arvoon vaikuttaa se, kuinka paljon tietää esimerkiksi tarjotuista hyödyistä ja osuustoiminnan vaikutuksesta omaan alueeseen – kukaan ei voi arvostaa sellaista, mistä ei ole tietoinen. Koska jäsenarvo muodostuu useasta arvokategoriasta, ja niiden pohjalla vaikuttavat jäsenen eri roolit, on osuuskuntien tärkeää huomioida esimerkiksi hyödyistä viestiessä kaikki neljä jäsenroolia. Kattava ja monipuolinen osuustoiminnan hyödyistä viestiminen auttaa jäsenistöä ymmärtämään osuustoimintaa paremmin ja havaitsemaan erilaisia luotuja arvoja helpommin.

Osuuskauppa Arinalle on tuloksilla merkitystä liikkeenjohdollisesta näkökulmasta esimerkiksi viestinnän kannalta: uusi sydän Pohjois-Suomelle strategia on havaittu *Pohjois-Suomi henkenä* ja tunnistettiin mainonnassa puhuttavan *pohjoinen sitä ja tätä*. Kuitenkin esimerkiksi S-mobiilin monista hyödyistä ja palveluista vain osa tunnistettiin, ja kenties sovelluksen kehitykseen ja mainostamiseen voisi panostaa. Viestintä ja mainostaminen on tärkeää jäsenarvon kannalta, sillä on osuuskunnan tehtävä tunnistaa parempia hyötyjä ja kommunikoida niitä jäsenistölle, sekä ylipäätään viestiä olemassa olevista hyödyistä (Jussila ym. 2012). Myös esimerkiksi *omistajuus* oli käsitteenä sellainen, joka jakoi osallistujien mielipiteitä. Toisille omistajuuden korostaminen viestinnässä sai jäsenyyden tuntumaan arvokkaalta, kun taas toisille se oli *sädekehän kiillotusta* ja toivottiin enemmän keskittymistä Pohjois-Suomen hyväksi toimimiseen. Ymmärtämällä mistä jäsenarvo koostuu ja mitä erilaiset asiakasomistajat arvostavat, on mahdollista palvella jäsenistöä entistä paremmin ja esimerkiksi löytää

kultainen keskitie arvoista ja hyödyistä viestiessä. Asiakasomistajan kokema arvoa on tutkittava, sillä se edesauttaa Osuuskauppa Arinan jäsenyytä jatkossa. Jos ei selvitetä, mitä hyötyjä jäsenet tunnistavat ja arvottavat, on mahdotonta tietää, kuinka paljon esimerkiksi tiettyä palvelua on markkinoitava tai mihin kannattaa panostaa.

7.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan etiikan osalta hyvän tutkimuskäytännön noudattamisen mukaisesti, ja itse tutkimusta tarkastellaan reliabiliteetin ja validiteetin pohjalta. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) vahvistavat etenkin ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen tekemisen edellyttävän hyvän tutkimuskäytännön noudattamista ja tutkijalla on moraalinen vastuu eettisyyden suhteen. Tässä tutkimuksessa osallistujille kerrottiin, että osallistuminen ryhmäkeskusteluihin on täysin vapaaehtoista ja tutkittava saa missä tahansa vaiheessa ilmoittaa, jos haluaa vetäytyä pois tutkimuksesta. Osallistujille annettiin luettavaksi Oulun yliopiston vaatima, GDPR:n mukainen tietosuojailmoitus, jossa kuvattiin tarkasti mitä tietoja heistä kerättäisiin ja kuinka kauan niitä säilytetään. Tutkimuksessa ei käsitelty arkaluontoisia henkilötietoja, ja jokainen tutkittava allekirjoitti suostumuksensa opinnäytetyötutkimukseen osallistumiseen. Sekä tutkijalle että tutkittavalle jäi kopio allekirjoitetusta suostumuslomakkeesta, eikä kukaan osallistujista halunnut jättäytyä pois prosessista. Osallistujille luvattiin toimeksiantajayrityksen puolesta 20 euron lahjakortit, summa oli määritelty tutkijan kanssa siten, ettei se olisi liian suuri houkutelukseen osallistujia ainoastaan rahan perässä, eikä täten olisi kyseenalainen palkkio. Palkkio mainittiin hakuilmoituksessa sekä suostumuslomakkeessa läpinäkyvyyden takaamiseksi.

Luotettavuuden arviointi on keskeinen osa tieteellistä tutkimusta, ja myös laadullista tutkimusta voidaan arvioida *reliabiliteetin* ja *validiteetin* mukaisesti. Reliabiliteetti käsittää metodin reliaabeliuden, ajallisen reliaabeliuden sekä tuloksien johdonmukaisuuden. Validiteetti taas tarkastelee, onko tutkimus pätevä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Reliabiliteetin arviointi laadullisen tutkimuksen kohdalla on kuitenkin jokseenkin haastavaa, sillä ollaan tekemisissä muuttuvan konseptin kanssa. Tutkimus on aina osaltaan tutkijan näköinen, ja toinen tutkija olisi samaa aihetta käsitellessään voinut löytää erilaisia havaintoja. Tapaustutkimusta on

metodina kritisoitu edustavuuden puutteesta muun muassa tutkijan ja informanttien subjektiivisuudesta johtuen (Eriksson & Koistinen 2005), mutta on otettava huomioon, että kerralla on mahdollista olla vain yhden S-ryhmän alueosuuskaupan jäsen, joten kokemukset ja näkemykset pohjautuvat yleensä yhteen osuuskauppaan.

Metodin reliabelius on tässä tutkimuksessa siltä osin varmaa, että arvokategoriat valittiin olemassa olevasta teoriasta. Vaikka toinen tutkija lähtisi tarkastelemaan jäsenarvoa eri näkökulmasta ja saisi erilaisia vastauksia, on luultavaa, että samaa arvolajittelua käyttämällä hän tulisi samankaltaisiin tuloksiin, kuin mihin tässä tutkimuksessa on päädytty. Ajallinen reliabelius viittaa tutkimuksen havaintojen pysyvyyteen. Esimerkiksi emotionaalista arvoa koskevat tulokset olisivat voineet olla erilaisia, jos aineisto olisi kerätty vasta osuuskauppavaalien jälkeen. Aineistonkeruuhetkellä jäsenistön vaaleista oli kulunut mahdollisimman pitkä aika, sillä vaalit järjestetään myöhemmin kuluvana keväänä. Tulosten johdonmukaisuutta pohtiessa on otettava huomioon, että tutkimukseen osallistui vain yhdeksän osallistujaa, ja tulokset olisivat voineet olla jossain määrin erilaisia eri osallistujilla ja eri aikaan järjestettynä. Samoin on otettava huomioon, että osallistujat olivat vapaaehtoisia tutkijan omista verkostoista, ja tulokset olisivat voineet olla erilaisia täysin vierailloilla osallistujilla. Osa tutkittavista oli myös Osuuskauppa Arinan entisiä tai nykyisiä työntekijöitä, mutta henkilökunnan jäsenet ovat samanarvoisia osuuskaupan jäseniä kuin muukin jäsenistö. Osuuskaupan tarjoamat hyödyt ovat joka tapauksessa kaikille samat, mutta reliabiliteettia olisi voinut kasvattaa pitämällä useampia keskusteluja saturaatioon saakka. Kyseessä oli kuitenkin opinnäytetyötutkimus ja aika, tutkimuksen skaala sekä resurssit ovat silloin rajallisia.

Validiteettia pohtiessa on tiedettävä, että tutkijalla on kokemusta osuustoiminnasta ja osuuskaupassa työskentelystä, joten tietämys Osuuskauppa Arinan toiminnasta oli olemassa ennen tutkimuksen aloittamista. Tämä ei kuitenkaan luultavasti vaikuttanut tutkimuksen luotettavuuteen, sillä etenkin ryhmäkeskusteluja sisältävässä tutkimuksessa on tutkijalla oltava tietoa tutkittavasta aiheesta, ja itse arvokategorioihin tutkija perehtyi vasta opinnäytetyöprosessin aikana. Tutkija ei myöskään tuonut ryhmäkeskusteluiden aikana esiin omia mielipiteitään tai havaintoja osuuskaupasta tai sen hyödyistä, vaan pyrki jättämään keskustelemisen osallistujille. Validiteettia, eli esimerkiksi tutkijan tekemiä päätelmiä tutkimuksessa, arvioitaessa pitää ottaa

huomioon ja hyväksyttävä, että tutkimus on aina tutkijan tekemä rakennelma aineistosta ja teoriasta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimus ja etenkin analyysi on siis aina osaltaan tutkijansa näköinen, mutta aineiston läpinäkyvyyttä ja tulosten perustelua pyrittiin vahvistamaan esimerkiksi kappaleessa viisi esitetyllä runsaalla määrällä sitaatteja ja käyttämällä aineistossa esiintynyttä sanastoa päätelmissä. Tutkija pyrkii selventämään johtopäätöksiään ja niihin päätymistään avaamalla havaintojaan niin kappaleessa viisi, kuin myös kappaleen kuusi alussa.

7.4 Jatkotutkimusehdotukset

Osuuskunta on organisaatiomuotona Suomessa yleinen. Oulussa Osuuskauppa Arinalla on tunnetusti vahva jalansija ja palveluita useilla toimialoilla. S-ryhmää ajatellaessa Osuuskauppa Arina ei suinkaan ole ainoa alueosuuskauppa, vaan niitä on yhteensä 19. Jatkoa ajatellen olisikin mielenkiintoista tutkia, kokevatko muiden osuuskauppojen asiakasomistajat arvoa samalla tavalla kuin pohjoissuomalaiset, ja tuotetaanko esimerkiksi arvoa alueelle samalla tavoin, kuin Pohjois-Suomessa. Kuten mainittu, osuuskauppavaalit järjestetään neljännesvuosittain, viimeksi vuonna 2018 ja seuraavan kerran keväällä 2022. Jatkotutkimusta ajatellen olisi myöskin mielenkiintoista järjestää ryhmäkeskusteluja pian vaalien jälkeen ja tarkastella, kokevatko jäsenet enemmän emotionaalista arvoa jäsenyydestään vaikutusvallan myötä. Kevään 2022 vaaleissa on myös toista kertaa käytössä sähköinen äänestys, joten useampi asiakasomistaja saattaa äänestää, joka voisi vaikuttaa arvönäkemyksiin. Lisäksi olisi mielenkiintoista tarkastella asiakasjäsenistön ja henkilöstöjäsenistön välisiä näkemuseroja arvoon ja hyötyihin liittyen ja selvittää, vaikuttaako työnantajasuhde koettuun hyötyyn osuuskaupasta. Kaiken kaikkiaan, mitä enemmän osuustoimintaa ja sen vaikutusta Suomeen ja suomalaisiin tutkitaan, sitä enemmän hyötyjä osuuskunnat pystyvät Suomessa tuottamaan.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. (1993). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Battilani, P., & Schröter, H. (2012). *The Cooperative Business Movement, 1950 to the Present*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Birchall, J., & Simmons, R. (2004). What motivates members to participate in co-operative and mutual businesses? A theoretical model and some findings. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(3), 465-495.
- Byrne, D. (2001). *Understanding the Urban*. Basingstoke: Palgrave.
- Byrne, N., & McCarthy, O. (2005). An analysis of the credit union's use of Craig's commitment building measures. *Journal of Co-operative Studies*, 38(1), 20-27.
- Byrne, N., Heinonen, K., & Jussila, I. (2015). The role of proximity in value preferences: A study of consumer co-operatives. *Annals of Public and Cooperative Economics* 86(2), 339-361.
- Dave Grace & Associates, (2014). The Global Census on Cooperatives. Saatavilla: <https://www.un.org/esa/socdev/documents/2014/coopsegm/grace.pdf>. Viitattu: 5.1.2022.
- Eriksson, P., & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*, [E-kirja]. Julkaisuja 4:2005. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Saatavilla: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 3.4.2022.
- Fairbairn, B. (1994). *The meaning of Rochdale: The Rochdale pioneers and the cooperative principles*. Centre for the Study of Cooperatives, University of Saskatchewan.
- Fulton, M. (1999). Cooperatives and member commitment. *The Finnish Journal of Business Economics*, 4, 418-437.
- Grönfors, M. (2011). *Laadullisen tutkimuksen kenttätöyömenetelmät*, [E-kirja]. Saatavilla: http://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf. Viitattu: 12.1.2022.
- Herranen, T. (2004). *Yhdessä eteenpäin – SOK 100 vuotta*. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Hilson, M., Markkola, P., & Östman, A. (2012). *Co-operatives and the Social Question. The co-operative movement in northern and eastern Europe c.1880-1950*. Cardiff, Welsh Academic Press.
- International Cooperative Alliance ICA, (2018). 'What is a cooperative?'. Ica.coop. Saatavilla: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/what-is-a-cooperative>. Viitattu: 5.1.2022.
- International Cooperative Alliance ICA, (2015). *Guidance Notes to the Co-operative Principles*. Saatavilla: <https://www.ica.coop/sites/default/files/2021-11/ICA%20Guidance%20Notes%20EN.pdf>. Viitattu: 5.1.2022.
- Jones, D., & Kalmi, P. (2009). Trust, inequality and the size of the co-operative sector: Cross-country evidence. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 80(2), 165-195.
- Jussila, I. (2007). Omistajuus asiakasomisteisissa osuuskunnissa. Väitöskirja. Acta Universitatis Lappeenrantaensis, 271. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lappeenranta.
- Jussila, I., Byrne, N., & Tuominen, H. (2012). Affective commitment in co-operative organizations: What makes members want to stay? *International Business Research*, 5(10), 1-10.
- Jussila, I., Goel, S., & Tuominen, P. (2012). Member commitment in co-operatives: The utilitarian approach. *Business and Management Research*, 1(3), 9-16.
- 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), 35-43.
- Jussila, I., & Tuominen, P. (2010). Exploring the consumer co-operative relationship with the members. An individual psychological perspective on ownership. *International Journal of Co-operative Management*, 5(1), 23-33.
- Jussila, I., Tuominen, P., & Tuominen, T. (2012). Are we owners or regular customers? The obscure meaning of ownership in consumer co-operatives. *International Business Research*, 5(12), 195-201.
- Lahti, J., & Lehtinen, J. (1990). *Asiakasomistaja – S-ryhmän voimavara*. Jyväskylä: Gummerus.
- Laurinkari, J. (2004). *Osuustoiminta – utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi*. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut Oy.

- Levi, Y., & Davis, P. (2008). Cooperatives as the “enfants terribles” of economics: Some implications for the social economy. *The Journal of Socio-Economics*, 37, 2178-2188.
- Mamouni Limnios, E., Mazzarol, T., Soutar, G., & Siddique, K. (2018). The member wears four hats: A member identification framework for co-operative enterprises. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 6, 20-33.
- Mazzarol, T., Mamouni Limnios, E., & Soutar, G. (2011). *Member Value Creation and Recognition in Co-operative Enterprises*. Paper presented at the ANZMAC in Perth.
- Mazzarol, T., Simmons, R., & Mamouni Limnios, E. (2011). *A Conceptual Framework for Research into Co-operative Enterprise (CEMI) discussion article series no. DP1102*. Perth: CEMI.
- Mazzarol, T., Mamouni Limnios, E., & Reboud, S. (2011). Co-operative Enterprise: A Unique Business Model? *Paper presented at Future of Work and Organization, 25th Annual ANZAM Conference*.
- Mazzarol, T., Soutar, G., & Mamouni Limnios, E. (2012). *Member loyalty in co-operative enterprises: A preliminary assessment*. Paper presented at the 26th ANZAM conference in Perth.
- McFarlane, D. (2013). The strategic importance of customer value. *Atlantic Marketing Journal* 2(1), 62-74.
- McLafferty, I. (2004). Focus group interviews as a data collecting strategy. *Journal of Advanced Nursing*, 48(2), 187-194.
- Novkovic, S. (2008). Defining the co-operative difference. *The Journal of Socio-Economics*, 37(6), 2168-2177.
- Novkovic, S., Puusa, A., & Miner, K. (2022). Co-operative identity and the dual nature: From paradox to complementarities. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 10(1).
- Osuuskauppa Arina, (2018). 'Arinan vaalien äänimäärä +66%, ääestysaktiivisuus 26,8%'. Saatavilla: <https://arina.fi/news/arinan-vaalien-aanimaara-66-aanestysaktiivisuus-268/>. Viitattu: 18.3.2022.
- Osuuskauppa Arina, (2021). 'Tilinpäätös ja toimintakertomus 2020'. Saatavilla: <https://view.sok-julkaisut.fi/arina/osuuskauppa-arina-tilinpaatos-ja-toimintakertomus-11-31122020#/page=1>. Viitattu 11.1.2022

- Osuuskauppa Arina, (2022a). 'Tietoa meistä'. Saatavilla: <https://arina.fi/tietoa-meista/>. Viitattu: 5.1.2022.
- Osuuskauppa Arina, (2022b). 'Omistajan hyödyllisin sovellus'. Saatavilla: <https://arina.fi/palvelut/s-mobiili/>. Viitattu: 10.1.2022.
- Osuuskauppa Arina, (2022c). 'Arinan vuosi 2021: Myynti ja tulos ennätystasolle'. Saatavilla: <https://arina.fi/news/arinan-vuosi-2021-myynti-ja-tulos-ennatystasolle/>. Viitattu 7.3.2022.
- Osuuskauppa Arinan säännöt. Saatavilla: https://www.s-kanava.fi/documents/15498/1638935/0823_Arinan_saannot_ja_vaaliarjestys.pdf. Viitattu 10.3.2022.
- Osuuskuntalaki 2013/421. Annettu Helsingissä 14.6.2013.
- Puusa, A., Hokkila, K., & Varis, A. (2016). Individuality vs. Communalinity: A new dual role of co-operatives? *Journal of Co-operative Organization and Management*, 4, 22-30.
- Puusa, A., & Juuti, P., (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, [E-kirja]. Saatavilla: <https://www.elliblibrary.com/book/9789523456167>. Viitattu 12.1.2022.
- Puusa, A., Mönkkönen, K., & Varis, A. (2013). Mission lost? Dilemmatic dual nature of co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 1(1), 6-14.
- Puusa, A., & Saastamoinen, S. (2021). Novel ideology, but business first? *Journal of Co-operative Organization and Management*, 9(1).
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoaarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>. Viitattu 10.3.2022.
- S-ryhmä, (2022). 'Tietoa S-ryhmästä'. Saatavilla: <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/tietoa-s-ryhmasta>. Viitattu: 11.1.2022.
- Skurnik, S. (2002). The role of cooperative entrepreneurship and firms in organizing economic activities – past, present and future. *The Finnish Journal of Business Economics*, 1, 103-124.

- Smith, J. & Colgate, M. (2007). Customer value creation: A practical framework. *Journal of Marketing theory and practice*, 15(2), 7-23.
- SOK, (2021). 'S-ryhmän vuosi ja vastuullisuus 2020'. Saatavilla: https://downloads.ctfassets.net/8122zj5k3sy9/50FAkjsV4664NmjndJZlqx/94d98e76d333dffcd3a91a284ddd2e2/S_Vuosi_ja_vastuullisuus_2020_FI.pdf. Viitattu: 14.1.2022.
- Suter, P., & Gmür, M. (2013). *Member Value in Co-operatives*. Työpaperi, SES, No. 444). Saatavilla: https://doc.rero.ch/record/200987/files/WP_SES_444.pdf.
- Sydanpohjoissuomelle.fi, (2022). 'Teimme sinulle Hintavertailijan, josta näet, paljonko voit arviolta säästää ruokaostoissasi'. Saatavilla: <https://sydanpohjoissuomelle.fi/teimme-sinulle-hintavertailijan-josta-naet-paljonko-saastat-ruokakorissasi/>. Viitattu: 11.3.2022.
- Sweeney, J., & Soutar, G. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77(2), 203-220.
- Talonen, A., Jussila, I., Saarijärvi, J., & Rintamäki, T. (2016). Consumer cooperatives: Uncovering the value potential of customer ownership. *AMS Review*, 6, 142-156.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*, [E-kirja]. Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>. Viitattu 12.1.2022.
- Tuominen, P., Jussila, I., & Saksa, J. (2006). Locality and regionality in management of Finnish customer owned co-operatives. *International Journal of Co-operative Management*, 3(1), 9-19.
- Tuominen, P., Jussila, I., & Kojonen, J. (2009). Overcoming challenges to governance in consumer co-operatives: analysing reports of key representatives. *International Journal of Co-operative Management*, 4(2), 22-35.
- Tuominen, T., Tuominen, P., Tuominen, H., & Jussila, I. (2013). Social Capital: A Source of Sustained Competitive Advantage for Consumer Co-operatives. *International Business Research* 6(12), 60-73.
- Uski, T., Jussila, I., Saksa, J-M. (2007). Regional Retail Co-operation: A Strategic Network Perspective on a Customer-owned Organization. *Journal of Co-operative Studies*, 40(1), 18-29.
- VanSickle, J., & Ladd, G. (1983). A model of cooperative finance. *American Journal of Agricultural Economics*, 65(2), 273-282.

- Verhees, F., Sergaki, P., & Van Dijk, G. (2015). Building up active membership in cooperatives. *Mediterranean Journal of Economics, Agriculture and Environment*, 14(1), 42-52.
- Vilka, H., Saarela, M., & Eskola, J. (2018). Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä. Teoksessa Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, [E-kirja]. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Voima, P., Heinonen, K., & Strandvik, T. (2010). *Exploring customer value formation – a customer dominant logic perspective*. Työpäpaperi, No. 552, Publications of Hanken School of Economics, Helsinki, Suomi.
- Wilkinson, S. (1998). Focus group methodology: A review. *International Journal of Social Research Methodology*, 1, 181-203.
- World Cooperative Monitor (2021). 'Exploring the cooperative economy', *monitor.coop*. Julkaistu 30.11.2021. Saatavilla: <https://monitor.coop/en/media/library/research-and-reviews/world-cooperative-monitor-2021>. Viitattu 6.1.2022.
- Zeithaml, V. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.