

KYLÄOSUUSKUNTIEN MENESTYMINEN JA SEN MITTAAMINEN

Jussi Joutsiniemi
Maatalouden liiketaloustieteen
Pro gradu -tutkielma
Helsingin yliopisto
Taloustieteen laitos
Toukokuu 2004

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	4
1.1. TUTKIMUKSEN TAUSTA	4
1.2. TUTKIMUKSEN TAVOITE JA RAKENNE	4
2. KYLÄTOIMINTA, KYLÄYRITYS JA OSUUSKUNTA	6
2.1. KYLÄTOIMINTA JA SEN KEHITTYMINEN	6
2.2. KYLÄYRITYS	6
2.3. OSUUSKUNTA YRITYSMUOTONA	7
2.3.1. <i>Kyläosuuskunta</i>	8
3. YHTEISÖLLISEN YRITYKSEN MENESTYMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	10
3.1. MENESTYMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	10
3.1.1. <i>Perustamisprosessi ja toiminnan suunnittelu</i>	11
3.1.2. <i>Osuuskunnan toiminnan ohjaus</i>	12
3.1.3. <i>Talousohjaus ja menestymisen mittaaminen</i>	13
4. YHTEISÖLLISEN YRITYKSEN MENESTYMISEN MITTAAMINEN	16
4.1. MENESTYMISEN MITTAAMINEN	16
4.1.1. <i>Mittareille asetettavat vaatimukset</i>	16
4.1.2. <i>Taloudellinen menestyksen mittaaminen</i>	17
4.1.3. <i>Laaaja menestyksen mittaaminen</i>	19
4.2. YHTEISÖVAIKUTUSANALYYSI	21
4.2.1. <i>Tausta ja määrittely</i>	21
4.2.2. <i>Menetelmät ja periaatteet</i>	22
4.2.3. <i>Soveltuvuus ja hyödyt</i>	23
4.2.4. <i>Soveltuvuus osuuskuntiin</i>	25
4.3. YHTEISÖVAIKUTUSANALYYSIN TOIMINTAMALLI	26
4.3.1. <i>Analyysin valmistelu</i>	27
4.3.2. <i>Työohjeet</i>	27
4.3.3. <i>Yhteisövaikutusanalyysin raportti</i>	33
4.4. TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS	35
5. TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄ	36
5.1. TUTKIMUSAINEISTON KUVAUS	36
5.2. TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUSMALLI	37
5.2.1. <i>Tutkimusmenetelmän valinta</i>	37
5.2.2. <i>Toteutusmalli</i>	38
5.2.3. <i>Tutkimusmenetelmän luotettavuuden arviointi</i>	40
6. TUTKIMUSTULOKSET	41
6.1. OSUUSKUNTA SONTIKKA	41
6.1.1. <i>Tilinpäätöstietojen tarkastelu</i>	41
6.1.2. <i>Toiminta-ajatus</i>	42
6.1.3. <i>Sisäinen arviointi</i>	42
6.1.4. <i>Ulkoinen arviointi</i>	46
6.2. SISARUSPOHJAN ALUEEN VESIOSUUSKUNTA	50
6.2.1. <i>Tilinpäätöstietojen tarkastelu</i>	50
6.2.2. <i>Toiminta-ajatus</i>	51
6.2.3. <i>Sisäinen arviointi</i>	51
6.2.4. <i>Ulkoinen arviointi</i>	55
6.3. ERÄJÄRVEN SEUDUN VESIOSUUSKUNTA	57
6.3.1. <i>Tilinpäätöstietojen tarkastelu</i>	57

6.3.2. <i>Toiminta-ajatus</i>	58
6.3.3. <i>Sisäinen arviointi</i>	58
6.3.4. <i>Ulkoinen arviointi</i>	62
7. TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET	64
8. TIIVISTELMÄ	72
LÄHTEET	73
LIITTEET	76

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen tausta

Suomessa viimeisten vuosikymmenien aikana tapahtuneen yhteiskuntarakenteen muutoksen seurauksena maaseudun asukasmäärä on laskenut merkittävästi. Yhä suurempi osa ihmisistä on muuttanut kaupunkeihin ja suurten asutuskeskusten läheisyyteen. Maaseudun asukasluvun laskun seurauksena on monin paikoin jouduttu luopumaan monista kunnan järjestämistä palveluista. Myös yritystoiminta on monin paikoin muuttunut kannattamattomaksi asiakkaiden puuttuessa, jolloin yritykset ovat joutuneet luopumaan toiminnastaan tai siirtämään toimintansa suuremmille markkinoille. Yritystoiminnan heikentyminen ja kunnallisen toiminnan väheneminen ovat aiheuttaneet monille paikkakunnille myös vaikean työttömyyden.

Maaseudulle monille paikkakunnille syntyneet kyläyritykset ovat osaltaan kasvattaneet alueen elinkeinotoimintaa sekä parantaneet alueen palvelutasoa ja lisänneet työllisyyttä. Kyläyritykset voivat toimia sekä kaupallisten että julkisten palveluiden tuottajana, mutta niiden toiminta voi olla myös kylän yhteisöllisyyttä tukevaa. Osuuskunta on yritysmuotona yleinen kyläyrityksissä ja ne kuuluvat osuustoiminnan uuteen aaltoon, uusosuustoimintaan, joka syntyi 1980-luvun lopussa.

Yhteisöllisten yritysten erityisluonteenpiirteet ovat aiheuttaneet viime vuosikymmeninä keskustelua menestyksen laajempaa mittaamista kohtaan. Tilinpäätösanalyysin on katsottu yksinään soveltuvan heikosti kuvaamaan yhteisöllisten yritysten menestystä. Sen rinnalle onkin syntynyt erilaisia laajemman menestymisen mittaamisen tekniikoita kuvaamaan kattavammin yhteisöllisten yritysten toimintaa ja menestystä.

Tutkimuksessa tilinpäätösanalyysin rinnalla käytettävä malli, yhteisövaikutusanalyysi, on Suomessa huonosti tunnettu menetelmä. Englannissa 1970-luvulla kehitetty malli soveltuu parhaiten yhteisöllisten yritysten käyttöön. Yhteisövaikutusanalyysin avulla arvioidaan yrityksen toimintaa ja vaikuttavuutta alueellaan, sen perustehtävän toteutumista, toiminnan tuloksellisuutta sekä kehittämistarpeita ja -toimenpiteitä. Menetelmää on tutkittu Osuustoimintainstituutissa Helsingissä viime vuosina ja mallin osaaminen on hankittu viidessä maassa toteutetun EU-projektin partnerina. Pilottiselvitykset asiasta tehtiin Osuuskunta Karjaportissa, Osuuskauppa SuurSavossa ja mikkeliäisessä sosiaalisessa yrityksessä muutama vuosi sitten.

1.2. Tutkimuksen tavoite ja rakenne

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kyläosuuskuntien menestystä tilinpäätösanalyysin ja yhteisövaikutusanalyysin avulla sekä arvioida yhteisövaikutusanalyysin soveltuvuutta mitata menestystä. Lisäksi tutkimuksessa pyritään selvittämään kyläosuuskuntien menestymiseen vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimuksen teoriaosan ensimmäisessä luvussa käsitellään kylätoimintaa ja sen kehittymistä kyläyrittäjätoiminnaksi, osuuskuntaa yritysmuotona sekä kyläosuuskuntien toimintaa ja määritelmiä. Teoriaosan toisessa luvussa käsitellään yhteisöllisten yritysten menestymiseen vaikuttavia tekijöitä ja tarkemmin perehdytään kyläosuuskuntien menestymiseen vaikuttaviin tekijöihin. Teoriaosan kolmannessa luvussa käsitellään taloudellista ja laajaa menestyksen mittaamista sekä yleisesti että kyläosuuskunnissa ja yhteisövaikutusanalyysia menestymisen mittarina. Empiirinen osa alkaa tutkimusaineiston ja -menetelmien kuvauksella. Tutkimusmenetelmissä on kuvattu tutkimuksessa käytetty tapaustutkimusmenetelmä sekä toteutusmallina käytettävää yhteisövaikutusanalyysia siltä osin, kun sitä tutkimuksessa käytetään. Lisäksi siinä selvitetään tilinpäätösanalyysin soveltamisesta yhteisövaikutusanalyysin rinnalla. Tutkimusaineisto-osassa kuvaillaan työssä käytettävät tapaukset ja niistä kerätty aineisto. Seuraavassa luvussa käydään läpi tutkimustulokset. Tutkitut kyläosuuskunnat käsitellään ensin erillisinä ja lopuksi yhdessä. Luvussa seitsemän esitetään tulosten tarkastelu ja johtopäätökset ja luvussa kahdeksan tiivistelmä.

2. KYLÄTOIMINTA, KYLÄYRITYS JA OSUUSKUNTA

2.1. Kylätoiminta ja sen kehittyminen

Kylätoiminta syntyi 1970-luvulla maaseudun autioitumisen alkamisen seurauksena. Alussa kylätoiminta oli pääasiassa kylien yhteisten etujen valvontaan, vapaa-aikaan ja viihtyvyyden parantamiseen keskittyvää toimintaa. Tämän muodon kylätoimintaa kutsutaan ensimmäisen polven kylätoiminnaksi. Euroopan yhdentyminen sekä yhteiskunnan muutokset ovat saaneet aikaan muutoksen kylätoiminnassa. Hyvinvointipalvelujen tuottaminen ja työttömyys antavat tehtävää myös kylätoiminnalle (Laamanen 1999, s. 5).

Toisen polven kylätoimintaan on yleisesti määritelty kuuluvaksi elinkeinojen ja palvelujen kehittämiseen tähtäävä toiminta. Toisen polven kylätoiminnassa tulee mukaan monia yleisiä yrittäjyyteen liittyviä tunnusmerkkejä, joita ovat suunnitelmallisuus, pitkäjänteisyys, kouluttautuminen, taloudellinen toiminta, johtaminen ja normatiivisuus. Kyläyrittäjä ei kuitenkaan voi olla pelkästään taloudellista toimintaa, vaan siinä yhdistyvät taloudelliset ja sosiaaliset ulottuvuudet (Sirkkala 1995, s. 44-45).

Kylätoimintaa voidaan kuvata myös kylätoiminnan kolmitasomallin avulla. Tässä kolmiportaisessa mallissa ensimmäisen asteen kylätoimikunnat toimivat talkoovoimin kylän viihtyvyyteen liittyvien asioiden parissa ilman kylän ulkopuolelta tulevaa panostusta. Toisen asteen kylätoimikunnat toimivat palveluiden säilyttämisen ja kehittämisen parissa sekä ovat yhteistyössä valtion ja kunnan viranomaisten kanssa. Kolmannen asteen kylätoimikunnat työskentelevät edellisten lisäksi elinkeinojen kehittämisen parissa sekä ovat verkotuneet maakunnallisesti ja ovat mukana hanketoiminnassa. Portaita ylöspäin noustessa kylätoiminnan taso nousee, ja entisten tasojen päälle lisääntyy kerroksittain toimintoja, mikä merkitsee toiminnan kokonaisvaltaisuuden lisääntymistä (Lahtinen 1998, s. 11).

Kylätoiminnan kehittymistä ei kuitenkaan voida mitata pelkästään kylätoimikunnan organisaatiomallin kehittymisen kautta, sillä kaikki kylätoiminta ei tapahdu kylätoimikunnan kautta. Kylätoiminnan muutosvaihe ei välttämättä ole kerroksittainen vaan se voidaan nähdä myös eriytyvänä. Toisen polven kylätoiminta voidaan nähdä eriytyneenä perinteiseen kylän viihtyvyyteen ja etujen valvontaan sekä uuteen, hankkeiden kautta kylien ja elinkeinojen kehittämiseen tähtäävään kylätoimintaan (Laamanen 1999, s. 5).

2.2. Kyläyrittäjä

Toisen polven kyläyrittäjillä on selkeästi havaittavissa oleva kaksoisluonne. Se on taloudellista toimintaa harjoittava yritys, jonka tarkoituksena on edistää kyläläisten hyvinvointia järjestämällä toimintansa järkevällä ja kyläläisiä rationaalisesti palvelevalla tavalla. Kyläyrittäjä on samaan aikaan myös henkilöyhteisö, jonka taustalla on kyläläinen jäsenenä ja joka toimii kyläläisten yhteenkuuluvuuteen liittyvien tekijöiden parissa. Kyläyrittäjien toiminnassa pyritään yhdistämään sekä taloudelliset että sosiaaliset ulottuvuudet. Kyläyrittäjiä koskevat samalla tavalla kuin muitakin yrityksiä yrittämiseen liittyvät eloonjäämisopit, jotka liittyvät esimerkiksi yrityksen strategiseen suunnitteluun, taloussuunnitte-

luun, toiminta-ajatukseen ja liikeidean tärkeyteen. Menestyvä taloudellinen toiminta takaa yritykselle hyvät mahdollisuudet palveluiden tuottamiselle (Sirkkala 1995, s. 56 ja 121).

Kyläyritys voi toimia sekä kaupallisten että julkisten palveluiden tuottajana, mutta sen toiminta voi olla myös kylän yhteisöllisyyttä tukevaa. Kaupallisia palveluita voivat olla esimerkiksi kyläkauppa ja posti. Puhtaasti kaupallista yritystoimintaa, jonka tarkoituksena on tulon tuottaminen omistajilleen, voivat olla esimerkiksi matkailu- ja majoituspalvelut (Kandelberg 1994, s. 9).

Halu turvata palvelut ei yksin riitä kyläyrittäjien perustamiseen. Yrityksen perustamismahdollisuuksia suunniteltaessa on keskityttävä neljään seuraavaan kokonaisuuteen: oikeustoimikelpoisuuden hankkimiseen, toiminnan rahoitusvaihtoehtojen ratkaisemiseen, kyläyrittäjien työntekijöiden etsimiseen ja investointien toteuttamiseen. Yritystoimintaa varten kyläläisten on järjestäydyttävä oikeustoimihenkilöksi, mikä tapahtuu perustamalla joko rekisteröity yhdistys, osuuskunta tai osakeyhtiö. Yritysmuodon valinnassa ovat kriteereinä riskin ja tuoton jakaminen. Rahoitusmalliin vaikuttaa yritystoiminnan luonne. Jos investointeja ei tarvita, pienellä käyttöpääomalla tullaan toimeen ja vierasta pääomaa saatetaan tarvita vain maksuvalmiuden turvaamiseksi. Yrityksen alkupääoma voidaan kerätä omistajilta. Yksittäisen omistajan riskiä voidaan pienentää laajalla omistusperusteella. Kyläyrittäjien työvoimasta voidaan osa hoitaa vapaaehtoisvoimin. Korvauksetta tehtävä työ antaa yritykselle liikkumavaraa kustannusten pienentyessä. Vapaaehtoisilla ei voida kuitenkaan korvata koko henkilökuntaa, joten sen varaan yritystoimintaa ei voi suunnitella. Tämän vuoksi tarvitaan yritykseen työsuhteessa olevia henkilöitä. Palkkausasioissa on selvitettävä työnantajan ja työntekijän velvollisuudet ja työvoimakustannukset (Kandelberg 1994, s. 10-12).

Kyläyrittäjistä perustettaessa on investointien rahoitus usein suurin ongelma. Suuret investoinnit saattavat olla syy toiminnan aloittamisesta luopumiseen. Riskien jakamiseksi investoinnit voidaan järjestää kyläyrittäjien omana investointina, kyläyrittäjien investointina yhdessä kunnan kanssa tai kunnan investointina kylään. Ensimmäisessä vaihtoehdossa riski on yrityksellä ja se toimii puhtaasti yritystoiminnan periaattein. Toisessa vaihtoehdossa yrityksen investoinnista aiheutuva riski jakautuu kunnan kanssa. Kolmannessa vaihtoehdossa kunta toteuttaa yrityksen investoinnit, jolloin yrityksen riski pienenee huomattavasti. Tällöin yritys voi keskittyä palvelun työvoimavaltaiseen osaan (Kandelberg 1994, s. 12-13).

2.3. Osuuskunta yritysmuotona

Osuuskunta on jäsentensä omistama yhteisyritys, jonka jäsenomistajat saavat taloudellisen hyödyn osallistumalla osuuskunnan toimintaan sen palveluja käyttämällä. Osuuskunnan tarkoituksena on jäsenten talouden tukeminen, ei voiton tavoittelu sijoitetulle pääomalle. Osuuskunta harjoittaa taloudellista toimintaa jäsentensä hyväksi. Jäsenet voivat olla asiakassuhteessa omistamaansa osuuskuntaan kuluttajina, tuottajina tai palvelusten käyttäjinä (Pellervo 2002, s. 8). Osuuskunnalla on yritysmuotona kaksoisluonne. Se on taloudellista toimintaa harjoittava yritys, mutta toisaalta jäsentensä hyvinvointia tavoitteleva henkilöyhteisö (Laakkonen ja Laurinkari 1995, s. 18 ja 25).

Osuuskunta on yritysmuotona joustava, sillä sen jäsenmäärää ja osuuspääomaa ei ole ennalta määrätty. Täten osuuskunta voi erottaa tai ottaa jäseniä ja jäsen voi periaatteessa erota osuuskunnasta koska tahansa. Osuuskunnan jäsenet eivät ole henkilökohtaisessa vastuussa osuuskunnan velvoitteista, ellei säännöissä ole lisämaksuvelvollisuutta joka on kuitenkin harvinainen (Pellervo 2002, s. 8).

Osuuskunnan nettovarallisuus ja ylijäämä kuuluvat osuuskunnalle. Nettovarallisuus voidaan jakaa jäsenille siinä tapauksessa, että osuuskunta puretaan. Osuuskunnan säännöissä voidaan kuitenkin määrätä ylijäämän jakoperusteista. Tässä voidaan määrätä, että ylijäämä jaetaan jäsenille. Ylijäämän tuottaminen ei voi kuitenkaan olla osuuskunnan päämääränä (Pellervo 2002, s. 8).

Osuustoiminnan periaatteiden mukaan osuuskunnan ylin päätöksenteko tapahtuu pääsääntöisesti ”jäsen ja ääni” periaatteella. Tästä päätöksenteon periaatteesta voidaan kuitenkin luopua sääntömääräyksellä uuden osuuskuntalain mukaan myös henkilöjäsenistä muodostuvassa ensimmäisen asteen osuuskunnissa. Jäsenen äänimäärä ei kuitenkaan voi olla yli kymmenkertainen toiseen jäseneseen nähden. Toisen asteen osuuskunnissa, joiden säännöissä jäsenistön enemmistö on osuuskuntia tai muita yhteisöjä, periaatteesta voidaan poiketa vapaasti (Pellervo 2002, s. 8; Laisaari 2003, s. 9).

Uuden osuuskuntalain mukaan osuuskunnan tarkoitus voi olla myös aatteellinen. Osuuskunnan säännöissä voidaan tarkoitus määritellä esimerkiksi osuustoiminta-aatteen tai jonkin yleishyödyllisen tarkoituksen edistämiseksi. Näin ollen esimerkiksi osuuskuntien etujärjestötyyppinen yhteenliittymä tai kyläyhdistys voi toimia osuuskuntana ja harjoittaa taloudellista toimintaa. Osuuskunta sopii uuden osuuskuntalain seurauksena aiempaa paremmin myös pien- ja perheyriyten yhteisömuodoksi, sillä osuuskunnan perustamiseen riittää kolme henkilöä tai yhteisöä (Pellervo 2002, s. 8).

2.3.1. Kyläosuuskunta

Kyläosuuskunnat kuuluvat suomalaisen osuustoiminnan uuteen aaltoon, joka alkoi 1980-luvun loppupuolella. Niiden määrä jatkoi kasvuaan 1990-luvulla ja vasta viime vuosina niiden kasvu on hidastunut. Uusosuustoiminta poikkeaa monessa mielessä suuriksi valtakunnallisiksi merkkituotteiksi kasvaneista perinteisen osuustoiminnan edustajista. Nämä uudet osuuskunnat ovat pieniä, yleensä paikallisia ja usein vasta elinkaarensa alkuvaiheessa etsimässä paikkaansa markkinoilta (Laukkanen ja Pirinen 2002, s. 84). Osuuskuntia on muodostettu hoitamaan yksittäiselle jäsenelle tärkeitä, mutta yksinään ylivoimaisia tehtäviä. Osuuskunta voi olla näin jäsenten yhteinen rajapinta asiakasmarkkinan, rahoittajien ym. suuntaan (Laukkanen 1999, s. 38).

Uusosuuskunnista on noin puolet hankinta-, markkinointi- ja muita vastaavia osuuskuntia, joilla haetaan lisäarvoa yhteistyöstä elinkeinotoimintaan ja noin puolet työosuuskuntia, joiden jäsenet ovat keskittyneet työpanoksensa markkinointiin. Osa kyläosuuskunnista kuuluu kyseisiin työosuuskuntiin ja osa muihin ryhmiin, joista löytyy mm. kylien kehittämisosuuskuntia. Myös valtaosa markkinointi- ja hankintaosuuskunnista toimii maaseudulta käsin, samoin työosuuskunnat. Tällöin maaseudun ja kylien kehittämiseen osallistuvien

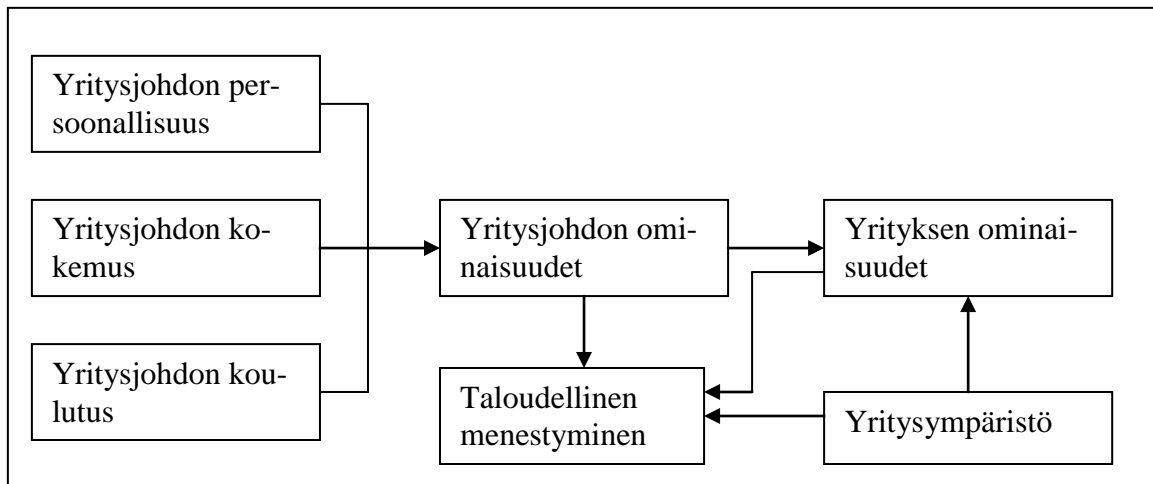
uusosuuskuntien määrä on suuri. Taloudellisen toiminnan ohessa kyläosuuskunnissa korostuvat erityisesti sosiaalisuus ja yhteisöllisyys (Laukkanen ja Pirinen 2002, s. 84-86).

Kyläosuuskunnat kaipaavat omanlaistaan käsittelyä niin yritysmuotonsa kuin toimialansa nähden. Jokainen erillinen yritys ja projekti on oma yksilönsä, jolloin haettaessa kyläosuuskunnan menestystekijöitä on tärkeää keskittyä kunkin osuuskunnan omiin tavoitteisiin ja toimintaan. Tämän pohjalta voidaan etsiä tekijöitä rahoittajien ja muiden sidosryhmien tarpeisiin (Laukkanen ja Pirinen 2002, s. 108).

3. YHTEISÖLLISEN YRITYKSEN MENESTYMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

3.1. Menestymiseen vaikuttavat tekijät

Laitisen (1992, s. 11-12) mukaan yrityksen taloudelliseen menestymiseen vaikuttavat yrityksen ja yritysjohton ominaisuudet sekä toimintaympäristö. Jos jokin näistä tekijöistä ei ole kunnossa, yritys ei voi menestyä pitkällä aikavälillä. Tärkein tekijä on yrityksen liikkeenjohto. Liikkeenjohtoon ja yrityksen ominaisuudet ovat vuorovaikutuksessa keskenään, sillä liikkeenjohto muovaa vähitellen yrityksen mieleisekseen. Toimintaympäristössä asetetaan vaatimuksia yrityksen ominaisuuksille esim. raportoinnin ja kirjanpidon suhteen. Ulkoisista tekijöistä yrityksen tulee ottaa toiminnassaan huomioon lainsäädäntö, kilpailuolosuhteet, kysyntä ja taloudelliset suhdanteet.



Kuvio 1. Yrityksen menestymistekijät (Laitinen 1992, s. 12).

Aaker (2001, s. 19) jakaa yrityksen strategian valintaan ja tunnistamiseen vaikuttavat tekijät ulkoiseen ja sisäiseen analyysiin. Ulkoinen analyysi muodostuu asiakkaiden, kilpailijoiden, markkinoiden ja ympäristön analyyseistä. Sisäinen analyysi koostuu suorituskykyä kuvaavista tekijöistä, joita ovat mm. kannattavuus, myynti, asiakastyytyväisyys, tuotemerkki ja tuotteen laatu. Myös yrityksen aikaisempi ja nykyinen strategia, organisaation kyvykkyys ja rajoitteet sekä taloudelliset resurssit, rajoitteet, vahvuudet ja heikkoudet kuuluvat sisäiseen analyysiin.

Laukkasen ja Pirisen (2002, s. 122-126) mukaan kyläosuuskunnan menestymiseen vaikuttavia tekijöitä on hankala tarkkaan määrittellä. He antavat suuntaa-antavia tekijöitä, jotka vaikuttavat kyläosuuskuntien menestymiseen. Alkuperäinen toiminta-ajatus ja tavoitteet tulevat olla keskeisiä yrityksen toiminnassa. Näiden taustalla olevat periaatteet ja toiminnan kohde pitää kokea myönteiseksi. On myös huomioitava, että jokaisen yrityksen taustalla on erilaiset olosuhteet, ympäristö ja ihmiset. Yhteistyö muiden yritysten sekä sidosryhmien ja viranomaisten kanssa tukee menestystä. Kyläosuuskunnan on myös löydettävä yhteisymmärrys asiakkaidensa ja mahdollisten rahoittajien kanssa. Organisaation on toi-

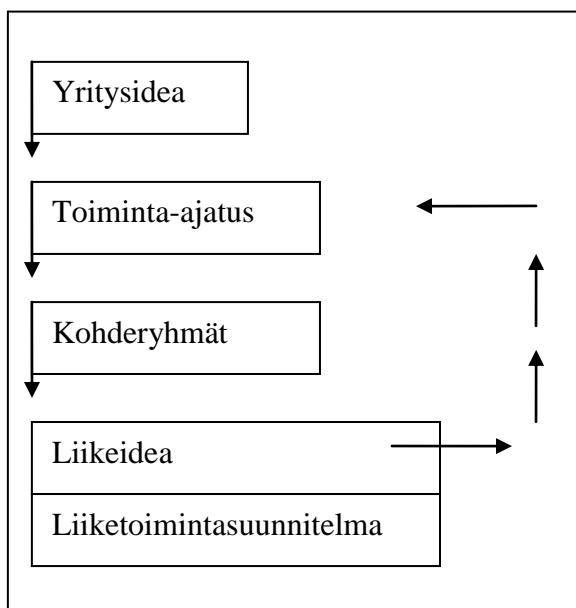
mittava ja kyläosuuskunnassa kriittiset asiat liittyvät usein juuri osuuskuntamuotoon ja siihen liittyviin menestystekijöihin.

Osuuskuntamuotoinen yritys tarvitsee menestyäkseen markkinoiden tarpeita vastaavan liikeidean, perusteellista suunnittelua ja selkeät tavoitteet sekä niihin sitoutuneen jäsenistön (Pellervo 2002). Jotta osuuskunnalla olisi mahdollisuus menestyä, sen pitää myös löytää selvä markkinarako (Fairbairn ym. 1991, s. 1). Osuuskunnallisten yritysten menestymiseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen. Ensimmäisenä tekijänä on perustamisprosessi ja toiminnan suunnittelu. Toisena tekijänä on osuuskunnan toiminnan ohjaus. Kolmantena tekijänä on talousohjaus ja tuloksen mittaaminen (Köppä ym. 2000, s. 116-150).

3.1.1. Perustamisprosessi ja toiminnan suunnittelu

Yrityksen perustaminen on prosessi, joka päättyessään muuttuu yrityksen normaaliksi tavoitteelliseksi ja suunnitelmalliseksi toiminnaksi. Erityisesti yhteisöyrityksen perustamisprosessissa nivoutuvat normaalin yrityksen perustamissuunnitteluun kuuluvat asiat ja yhteisöllisestä luonteesta johtuvat erityiskysymykset. Perustamisen taustalta tulee löytyä yrityksen perustamiseen liittyvät syyt ja motiivit. Jos yrityksen perustajilla ei ole selkeitä tavoitteita ja päämääriä, yritys ei todennäköisesti menesty (Köppä ym. 2000, s. 116).

Yritystoiminnan perustana on idea, joka kertoo yrityksen perustamisen syyn. Ajan kuluessa idea vahvistuu yritysideaksi. Yritysidean jalostamisen seurauksena yritykselle hahmottuu toiminta-ajatus, jonka tehtävänä on jäsentää ja suunnata yrityksen toimintaa haluttuun suuntaan. Toiminta-ajatus on yrityksen ajatuksellinen perusta, joka määrittää yrityksen toiminnan perussuunnan. Toiminta-ajatusta täsmällisempi kuvaus yrityksen toiminnasta sisältyy liikeideaan (Haapakorva 1998, s. 76-77).



Kuvio 2. Yrityksen suunnitteluprosessi (Haapakorva 1998, s. 84).

Liikeidea kuvaa markkinoilla olevaa mahdollisuutta, jonka yritys voi käyttää hyväkseen tyydyttämällä tarjonnallaan jonkin asiakasryhmän tarpeet (Karlöf 1995, s. 358). Liikeidea on yrityksen konkreettinen ja kokonaisvaltainen tapa harjoittaa liiketoimintaa. Se on kokonaisosaamisen tulos, joka syntyy yrityksen vuorovaikutuksesta ympäristönsä kanssa sekä voimavaroista ja rakenteista, jotka mahdollistavat tämän vuorovaikutuksen. Pelkistetysti liikeidea on kuvaus yrityksen toiminnasta ja sen kannattavuudesta. Liikeidea muodostuu kolmesta osasta. Ensimmäiseen osaan kuuluu markkinat tai markkinalohko. Toiseen osaan luetaan tuotteet ja palvelut. Kolmannessa osassa yhdistyvät yrityksen rakenteet, voimavarat ja toimintatapa. Liikeidea on pitkän kehitysprosessin tulos. Se edustaa yrityksen pitkäaikaisista osaamista, joka takaa menestymisen markkinoilla (Jahnukainen ym. 1988, s. 15-16).

Liiketoimintasuunnitelmassa liikeideassa esitetyt asiat tarkennetaan muotoon, joka toimii muun suunnittelun ja toiminnan ohjaajana ja josta saadaan selville, miten yritys todella toimii (Köppä ym. 2000, s. 123). Liiketoimintasuunnitelma sisältää yrityksen tulevaisuuden lähtökohdat ja linjanvedot. Nämä kerrotaan yrityksen lähtötilanteen, markkinoiden ja kilpailutilanteen arvioinnin sekä yrityksen tavoitteiden, strategioiden, toimintatapojen ja kehittämissuuntien muodossa. Mukana ovat myös taloudelliset laskelmat sekä tulevaisuuden riskien ja mahdollisuuksien arvioinnit. Liiketoimintasuunnitelmasta saadaan selville, miten oman yrityksen eri toimintoja aiotaan tulevaisuudessa hoitaa (Haapakorva 1998, s. 85).

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on tarkoituksenmukaista yrityksen perustamisvaiheessa, jolloin se tarjoaa selkeän rungon erilaisten kysymysten käsittelyyn ja yrityksen omien valintojen tekemiseen. Myös toimivan yrityksen strategisessa suunnittelussa liiketoimintasuunnitelman tekeminen on yksinkertainen ja johdonmukainen tapa käsitellä analyysivaiheet ja kehittää strategiset perusratkaisut. Vuosisuunnittelun yhteydessä liiketoimintasuunnitelmasta saadaan selville yrityksen peruslinjat ja tehdään toimintasuunnitelmat seuraavalle vuodelle. Uusia ideoita liiketoiminnan alueista kehitettäessä tai tuotteiden ja palveluiden kohderyhmien muuttuessa sekä yleisesti merkittävien muutosten tapahtuessa liiketoiminnassa on liiketoimintasuunnitelman laatiminen järkevää (Haapakorva 1998, s. 87).

Osuuskunnan liiketoiminnan suunnittelun rinnalla pitää päästä yhteisymmärrykseen myös jäseniin liittyvistä asioista. Liiketoiminnan ohessa tulisi sopia ainakin jäsenten rahallisen panoksen suuruudesta, velvollisuuksista, vastuusta, riskistä ja oikeuksista. On myös sovittava, ketkä voivat olla osuuskunnan jäseniä ja jäsenen sitoumuksesta osuuskuntaan. Lisäksi on sovittava toimitusjohtajan tarpeellisuudesta ja tehtävistä sekä hallituksen kokoonpanosta ja tehtäväkentästä (Köppä ym. 2000, s. 126).

3.1.2. Osuuskunnan toiminnan ohjaus

Osuuskunnan yhtenä menestyksen edellytyksenä on osuuskunnan kokouksen, hallituksen ja toimitusjohtajan hyvin toimiva yhteistyö (Laukkanen ja Pirinen 2002, s. 124). Ylin päätävä elin osuuskunnassa on osuuskunnan kokous, jossa jokaisella jäsenellä on käytössään yksi ääni. Osuuskunnan kokous pidetään vähintään kerran vuodessa. Sen tehtävänä on tarkistaa ja suunnitella osuuskunnan toimintaa. Osuuskunnan kokous tekee pitkän aikavälin

päätökset ja antaa tavoitteet tulevalle toiminnalle, jotka hallitus ja mahdollinen toimitusjohtaja toteuttavat (Köppä ym. 2000, s. 131-132). Osuuskunnan kokous valitsee osuuskunnalle hallituksen, jossa on oltava vähintään yksi ja enintään seitsemän jäsentä. Pienissä osuuskunnissa jäsenet valitsevat keskuudestaan hallituksen jäsenet. Osuuskunnan säännöissä määritetään hallituksen jäsenten lukumäärä ja toimikauden pituus (Troberg 1998, s. 125).

Osuuskunnalla voi olla myös toimitusjohtaja, jonka hallitus valitsee. Toimitusjohtajalla on kaksoisrooli, sillä toimitusjohtajan on toteutettava mahdollisimman suurta demokratiaa ja samaan aikaan pystyttävä viemään asioita tehokkaasti eteenpäin (Köppä ym. 2000, s. 131). Hallituksen ja sen valitseman toimitusjohtajan perustehtävänä on edistää osuuskunnan etua huolellisesti ja hoitaa sen asioita lain ja sääntöjen mukaan. Hallitus huolehtii osuuskunnan hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Toimitusjohtaja hoitaa hallituksen ohjeiden mukaan osuuskunnan päivittäistä hallintoa. Hallituksen pitää huolehtia myös, että kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on järjestetty. Toimitusjohtajan on pidettävä kirjanpito lainmukaisena ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestettynä (Osuuskuntalaki 5:6 §).

Osuuskunnan strategisen ja osallistuvan hallituksen tavoitteena on toimia osuuskunnan pitkän tähtäimen tulevaisuuden puolesta. Suuria päätöksiä tehdessä hallitus huolehtii tiukasti päätösvallastaan ja aloiteoikeudestaan sekä suhtautuu toimitusjohtajan toimintaan positiivisen kriittisesti. Päivittäisiin toimintoihin liittyvissä rutiininomaisissa päätöksissä hallitus antaa toimitusjohtajalle mahdollisuuden toteuttaa omia ratkaisujaan ja näkemyksiään hallituksen antamien rajojen sisällä (Köppä ym. 2000, s. 139).

Eri jäsenten ja hallituksen rooleista ja tavoitteista tulisi muodostua kokonaisuus, joka pysyy toimimaan osuuskunnan kokouksen evästyksiä noudattaen ja toimitusjohtajan kanssa hyvässä yhteistyössä koko yrityksen vision mukaisesti (Köppä ym. 2000, s. 140).

3.1.3. Talousohjaus ja menestymisen mittaaminen

Johtamisen avulla yritystä ohjataan kohti sen tavoitteita. Talousjohtamisen tärkeimpänä tehtävänä on huolehtia siitä, että yritys saavuttaa taloudelliset tavoitteensa. Yrityksen taloudellisten tavoitteiden ja talousjohtamisen perustehtävien ymmärtäminen on siten talousohjauksen perusta. Talousjohtamisen perustehtäviin kuuluu myös taloustavoitteita kuvaavien tunnuslukujen tunteminen ja hyväksikäyttö yrityksen johtamisessa (Neilimo ja Uusirauva 2001, s. 10)

Talousjohtamista voidaan tarkastella suunnittelun, toteuttamisen ja valvonnan näkökulmista. Suunnittelutehtävään kuuluvat taloudellisten tavoitteiden sekä niiden saavuttamiseksi tarvittavien toimenpiteiden määrittäminen. Toteuttamistehtävän tarkoituksena on suunnitelmien toteuttaminen. Valvontatehtävään kuuluu suunnitelmien ja tavoitteiden toteutumisen seuranta ja analysointi. Talousjohtamista voidaan tarkastella myös strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. Strategisen tason talousohjaus keskittyy mm. yrityksen taloudellisten päämäärien asettamiseen, resurssien allokontiin ja sen omien strategisten etujen etsintään ja määrittämiseen. Taktinen talousohjaus tarkoittaa yrityksen johtamista bud-

jettien ja budjetoinnin avulla. Operatiivinen talousohjaus tarkoittaa esimerkiksi laskelmien laatimista yrityksen taloudesta, maksatusta, perintää ja jokapäiväisen rahoituksen hoitamista (Neilimo ja Uusirauva 2001, s. 11).

Taloushallinnon tehtävänä on avustaa yritysjohtoa omalla toiminta- ja tehtäväalueellaan yrityksen menestymisessä. Se on johtamisen tukimuoto, jonka tehtävänä on tuottaa yrityksen johtamista avustavia ja taloutta kuvaavia raportteja. Lisäksi taloushallinto osallistuu yrityksen talouden johtamiseen ja valvontaan sekä konsultoi johtoa taloushallinnon näkökulmasta. Yrityksen laskentatoimi kerää ja rekisteröi yrityksen toimintoja kuvaavia arvoja ja määrälukuja ja laatii näistä luvuista laskelmia ja raportteja yritysjohtoon, rahoittajien ja sidosryhmien yrityksen taloutta koskevan päätöksenteon tueksi (Neilimo ja Uusirauva 2001, s. 12-13).

Yrityksen laskentatoimi voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: yleisen laskentatoimeen ja johdon laskentatoimeen. Yleinen laskentatoimi perustuu kirjanpidon tietoihin ja sen päädokumentti on tilinpäätös. Sen tuloksena on tuloslaskelma ja tase. Tuloslaskelma kertoo omistajilleen tilikauden tuloksen. Tase on pitkävaikutteisten menojen, aktiivojen, rahavarojen ja saatavien sekä pääomarahoituserien laskelma. Se on myös yrityksen varojen ja velkojen tai rahan lähteiden ja käytön laskelma. Yleisen laskentatoimen tehtävänä on myös tuottaa informaatiota yrityksen sidosryhmille. Yleisen laskentatoimen tietojärjestelmä on taloushallinnon keskeinen tietopankki, jonka keskeinen ydin on kirjanpidon tietojärjestelmä. Tätä pidetään nykyisin yrityksen talousprosessin rahamittaisena kuvauksena. Tietojärjestelmän sisältämää tietoa käytetään laajasti hyväksi yrityksen talousohjauksessa. Johdon laskentatoimi on yritysjohtoon päätöksentekoa avustavaa laskentaa. Sen päälaskelmia ovat suunnittelu- ja tarkkailulaskelmat. Ensimmäiseen kuuluvat investointilaskelmat ja budjetit. Tarkkailulaskelmien avulla yritysjohto analysoi esimerkiksi tavoitteiden toteutumista (Neilimo ja Uusirauva 2001, s. 13-14; Jyrkkiö ja Riistama 1997, s. 22-24).

Osuuskunnan erityispiirteet antavat haastetta ja lisätyötä sen laskentatoimelle, sillä osuuskunta on perustettu tukemaan jäsenensä taloutta tai elinkeinoa. Tämä ei välttämättä ole rahamääräisesti mitattavissa. Laskentatoimen uusi suuntaus, strateginen laskentatoimi, antaa vapauden laskentajärjestelmien kehittämiseksi osuuskunnan omilla ehdoilla. Strategisessa laskentatoimessa perehdytään yrityksen sisäisten asioiden lisäksi yrityksen ulkopuolisiin asioihin sekä tulevaisuuteen (Köppä ym. 2000, s. 144-145). Strateginen laskentatoimi pyrkii auttamaan yrityksen johtoa strategisten päätösten suunnittelussa, toteuttamisessa ja toteuttamisen valvonnassa tuottamansa informaation avulla. Keskeisintä strategisessa laskentatoimessa on tuottaa tietoa yrityksen kilpailueduista ja niiden vahvistamiseen liittyvistä tekijöistä. Strateginen laskentatoimi voi tuottaa tietoa myös kilpailijoiden strategioista. Se analysoi myös yrityksen liiketoiminta-alueiden menestystä ja tuottaa mm. kilpailija-analyyseja, investointianalyyseja, kannattavuusanalyyseja sekä tulos- ja rahoituslaskentaa. Taloushallinnon kannalta strateginen laskentatoimi merkitsee keskittymistä tuottamaan tunnuslukuja koko yrityksestä, kuten liiketoiminta-alueista, tulosyksiköistä ja toiminnoista usean vuoden aikavälillä. Tällä saavutetaan yrityksen talouden alueen strategisten päämäärien saavuttamisen perusta. Samaan aikaan kehitetään tunnuslukumuotoista kriteeriä, joiden avulla voidaan arvioida strategisten vaihtoehtojen taloudellisia vaikutuksia ennen päätöksentekoa ja vertailla niitä (Neilimo ja Uusirauva 2001, s. 301-302).

Uusosuuskuntien, joihin kuuluvat myös kyläosuuskunnat, huonon menestymisen taustalla on ollut puutteellista yritystoiminnan osaamista, joka on johtanut heikkoon talousseurantaan. Myös pitkän tähtäimen suunnittelua on saattanut jäädä tekemättä, josta on seurannut ongelmia (Köppä ym. 2000, s. 146).

Osuuskunnalla on kaksi tulosvaatimusta. Sen pitää toimia taloudellisesti, jotta yritystoiminta voi jatkua. Tämän lisäksi osuuskunnan on tuotettava sosiaalista tulosta osuuskunnan sidosryhmien tyytyväisyyden takaamiseksi (Pestoff 1998, s. 129). Osuuskunnan strategialle ja sen luomisesta vastaavalle johdolle taloudellisten ja sosiaalisten tavoitteiden yhteensovittaminen tuo johdolle suuren haasteen (Köppä ym. 2000, s. 146).

Menestyksen mittarit tulee rakentaa osuuskunnan tarpeiden mukaan. Taloudellinen kannattavuus on tärkeä, mutta sen lisäksi mittareiden tulee ottaa huomioon muut menestymisen näkökohdat (Köppä ym. 2000, s. 148). Menestyksen mittareiden tulisi olla Laukkasen ja Pirisen (2002, s. 93) mukaan yrityskohtaisia ja niiden on perustuttava yrityksen asettamiin tavoitteisiin. Lisäksi mittareiden on ilmaistava oleellisia tietoja yrityksen menestyksestä suhteessa tavoitteisiin joko numeroina tai sanallisesti ja niiden on annettava tietoa, joka auttaa yrityksen toiminnan suunnittelussa, toteutuksessa ja seurannassa. Mittareiden yhtenä tärkeänä tehtävänä on antaa oleellista tietoa kaikille niille sidosryhmille, jotka haluavat perehtyä yrityksen menestykseen ja sen taustoihin.

4. YHTEISÖLLISEN YRITYKSEN MENESTYMISEN MITTAAMINEN

4.1. Menestymisen mittaaminen

Yritysten, ja siten myös yritysmuodossa toimivien kylien kehittämisorganisaatioiden, menestyminen vaatii niiden johdolta tietynasteista strategista ajattelua ja suunnittelua, joka taas onnistuakseen kaipaa yrityksen laskentatoimen tuottamaa käyttökelpoista tietoa (Laukkanen ja Pirinen 2002, s. 94). Nykyaikainen laskentatoimi on selvästi sidoksissa strategiaan ja sen on tuotettava sellaisia suorituskyvyn mittareita, jotka tukevat pysyvän kilpailuedun saavuttamista valitun strategian avulla. Koska yritysten strategiat ovat erilaisia, ovat myös kriittiset menestystekijät ja näistä informaatiota tuottavat laskentajärjestelmät erilaisia (Laitinen 1998, s. 39).

Yritysjohdon perinteiset opit ovat levinneet laajemmin myös muihin kuin puhtaasti liiketoiminnallista tulosta tavoitteleviin yhteisöihin. Tällöin niiden strategisessa johtamisessa on usein törmätty liiketoiminnan oppien perinteisiin liiketaloudellisiin lähtöoletuksiin. Ongelmia esiintyy silloin, kun tavoitteena ei ole omistajien voiton maksimointi tai menestys ei ole puhtaasti rahassa mitattavissa. Osuuskunnan strategialle ja sen luomisesta vastaavalle johdolle sosiaalisten ja taloudellisten tavoitteiden ristipaineessa toimiminen sekä niiden painotusten määrittäminen tuo suuren haasteen. Myös sellaisen mittariston valitseminen, jolla voidaan kertoa kattavasti menestymisestä ja suorituskyvystä sekä sisäisille että ulkoisille sidosryhmille, on osuuskunnassa haastava tehtävä. Mittarit vaativat myös erityisiä ominaisuuksia osuuskunnan suunnittelua ja johtamista palvelevalta laskentatoimelta, jonka on tuotettava juuri sellaista informaatioita, jota päätöksenteossa tarvitaan (Laukkanen ja Pirinen 2002, s. 94-96).

4.1.1. Mittareille asetettavat vaatimukset

Mittareille asetettavat vaatimukset perustuvat siihen, että miten käyttökelpoisia ne ovat yritysjohdon päätöksenteossa. Yrityksen menestymiseen vaikuttavat päätökset pitkällä tähtäyksellä perustuvat mitattuun tietoon. Tietojen pitää täyttää tietyt ominaisuudet, jotta ne olisivat käyttökelpoisia päätöksenteossa ja johtaisivat järkeviin päätöksiin. Tärkeitä mittarin ominaisuuksia ovat relevanttius, edullisuus, validiteetti, reliabiliteetti ja uskottavuus (Laitinen 1998, s. 120-121).

Mittarin relevanttiudella eli olennaisuudella tarkoitetaan sen tuottaman tiedon olennaisuutta päätöksenteolle. Edullisuuden tarkoituksena on, että mittarin arvon pitää olla edullisesti tuotettavissa. Toisin sanoen sen tuottaminen ei saa vaatia liikaa uhrauksia sen merkitykseen verrattuna. Mittarin pitää olla myös validi, eli sen pitää mitata tarkoitettua mittauksen kohdetta riittävän harhattomasti. Reliabiliteetti eli tarkkuus tarkoittaa sitä, että reliabeli mittari tuottaa toistetuissa mittaustilanteissa samasta mittaushetkestä tuloksia, jotka jakaantuvat pienelle alueelle. Mittarin uskottavuus merkitsee sitä, että muilta ominaisuuksiltaan hyvä mittari on arvokas päätöksenteossa vasta silloin, kun päätöksentekijä luottaa sen arvoon ja käyttää sitä täydellä teholla päätöksenteossa (Laitinen 1998, s. 120-132).

4.1.2. Taloudellinen menestyksen mittaaminen

Perinteiset menestymisen mittausmenetelmät perustuvat rahassa tai numeroina mitattaviin muuttujiin. Mittareilla pyritään myös yleismitallisuuteen, joka mahdollistaa yritysten välisen vertailun. Pyrkimyksenä on helppolukuisuus ja yksiselitteisyys, mutta samalla vaatimukset mittareiden oikeellisuudesta ja relevanttiudesta on nostettava korkealle (Laukkanen ja Pirinen 2002, s. 96).

Yritykset ja siten myös kyläosuuskunnat ovat lakisääteisesti velvoitettuja pitämään kirjaa menoistaan, tuloistaan ja rahoitustapahtumistaan. Kirjanpidon tehtävänä on mm. yrityksen tuloksen laskenta, joka toteutetaan laatimalla juoksevan kirjanpidon tiedoista tilinpäätös (Aho ja Rantanen 1993, s. 9). Tilinpäätösanalyysin pohjalta johdettuihin menestyksen mittareihin kyläosuuskunta törmää viimeistään silloin, kun se tarvitsee ulkopuolista rahoitusta jotain hanketta varten. Pankit ja muut perinteiset yritysrahoittajat ovat kiinnostuneita siitä, miten rahoituksen saaja pystyy toteuttamaan hankesuunnitelmansa ja selviytymään rahoituksen takaisinmaksusta. Näitä molempia arvioidaan tarkastelemalla hankkeen tuottoja, kassavirtoja ja sen toteuttajan pääomarakennetta. Jos hankkeen tuotot kattavat rahoituskulut ja rahoitussuunnitelma toteutuu sovitusti, on hanke ainakin tältä osin menestynyt (Laukkanen ja Pirinen 2002, s. 96-97).

Tilinpäätösanalyysi

Perinteinen taloudellisen yritystutkimuksen menetelmä on tilinpäätösanalyysi, jolla mitataan yrityksen kannattavuutta, vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta (Aho ja Rantanen 1993, s. 36). Tilinpäätösanalyysin perustietona on virallinen tilinpäätös, sen liitetiedot ja muu käytävissä oleva informaatio. Tilinpäätöstä on tarvittaessa oikaistava, jotta se parhaiten palvelee analyysin tekijän tarkoitusta. Analyysi merkitsee toisaalta kannanottoa virallisen tilinpäätöksen eriin ja niiden arvostamiseen, toisaalta erien ryhmittelyyn toimintakauden tulosta, taloudellista asemaa ja maksuvalmiutta määriteltäessä (Yritystutkimusneuvottelukunta 1999, s. 7).

Tilinpäätösanalyysi aloitetaan oikaistun tuloslaskelman ja taseen sekä kassavirta- ja rahoituslaskelman tekemisellä, joiden perusteella voidaan laskea erilaisia yrityksen toimintaa ja menestystä kuvaavia tunnuslukuja. Kannattavuutta voidaan tutkia tarkastelemalla tuloksen rakennetta myynti- ja käyttökateen, liiketuloksen, nettotuloksen ja rahoitustuloksen avulla. Pääoman tuottoasteella selvitetään pääomien käytön tehokkuutta (Yritystutkimusneuvottelukunta 1999, s. 7 ja 52-55).

Oikaistun tuloslaskelman käyttökate saadaan, kun tuloslaskelman liiketulokseen lisätään sitä ennen tehdyt poistot ja arvonalentumiset. Käyttökateprosentti kertoo yrityksen liiketoiminnan tuloksen ennen poistoja ja rahoituseriä. *Käyttökateprosentti* saadaan jakamalla käyttökate liiketoiminnan tuotoilla ja kertomalla saatu osamäärä sadalla. Käyttökateprosenttia on mahdollista verrata vain saman toimialan yritysten kesken. Sen suuntaa-antavat vaihteluvälit voidaan määritellä seuraavasti: teollisuus 10-25, kauppa 2-10, palvelu 5-15 (Yritystutkimusneuvottelukunta 1999, s. 52-53).

Liiketulos on oikaistun tuloslaskelman välitulos, joka poikkeaa virallisen tuloslaskelman liikevoitosta tehtyjen oikaisujen määrällä, joita voivat olla esim. palkkaoikaisu ja liiketoiminnan muista tuotoista tehdyt siirrot satunnaisesti. *Liiketulosprosentti* saadaan jakamalla liiketulos liiketoiminnan tuotoilla ja kertomalla saatu osamäärä sadalla. Tunnusluku soveltuu yksittäisen yrityksen kehityksen seuraamiseen, toimialan sisäiseen vertailuun ja jopa eri toimialojenkin väliseen vertailuun. Liiketulosprosenttia arvioitaessa voidaan käyttää seuraavia ohjearvoja: yli 10 hyvä, 5-10 tyydyttävä, alle 5 heikko. Nettotulos saadaan, kun liiketulokseen lisätään tuloslaskelman rahoitustuotot ja vähennetään rahoituskulut ja verot. *Nettotulosprosentti* saadaan jakamalla nettotulos liiketoiminnan tuotoilla ja kertomalla saatu osamäärä sadalla. Jotta toimintaa voidaan pitää kannattavana, tulee nettotuloksen olla positiivinen. Nettotuloksen riittävyys ja vaadittava vähimmäistaso määräytyvät mm. pääomarakenteen vahvistamispyrkimysten ja voitonjakotavoitteiden mukaan. Lisäämällä nettotulokseen ennen liiketulosta vähennetyt poistot ja arvonalentumiset saadaan rahoitustulos. *Rahoitustulosprosentti* saadaan jakamalla rahoitustulos liiketoiminnan tuotoilla ja kertomalla saatu osamäärä sadalla. Rahoitustuloksen tulee riittää lainojen lyhennyksiin, investointien omarahoitukseen, käyttöpääoman lisäykseen ja voitonjakoon omalle pääomalle, joten sen on ylitettävä nollassa lyhyelläkin aikavälillä (Yritystutkimusneuvottelukunta 1999, s. 53-54).

Pääoman tuottoa voidaan mitata kokonaispääoman tuotto prosentilla, sijoitetun pääoman tuotto prosentilla ja oman pääoman tuotto prosentilla. *Kokonaispääoman tuotto prosentti* saadaan jakamalla nettotuloksen, rahoituskulujen ja verojen summa kokonaispääomalla ja kertomalla saatu osamäärä sadalla. Tunnusluku mittaa yrityksen kykyä tuottaa tulosta kaikelle toimintaan sijoitetulle pääomalle. Se on sijoitetun pääoman tuotto prosenttia käyttökelpoisempi erityisesti silloin, kun jakoa korolliseen ja korottomaan pääomaan ei pystytä selvittämään. Tunnusluvulle voidaan antaa seuraavanlaisia ohjearvoja: yli 10 hyvä, 5-10 tyydyttävä, alle 5 heikko. *Sijoitetun pääoman tuotto prosentti* saadaan jakamalla nettotuloksen, rahoituskulujen ja verojen summa keskimääräisellä tilikauden sijoitetulla pääomalla ja kertomalla saatu osamäärä sadalla. Sijoitettu pääoma lasketaan tilikauden alun ja lopun keskiarvoina. Tunnusluku mittaa suhteellista kannattavuutta eli sitä tuottoa, joka on saatu yrityksen sijoitetulle, korkoa tai muuta tuottoa vaativalle pääomalle. Tunnuslukua voidaan pitää välttävänä, kun se on vähintään yrityksen korollisesta vieraasta pääomasta maksaman keskimääräisen rahoituskuluprosentin suuruinen. *Oman pääoman tuotto prosentti* saadaan jakamalla nettotulos oikaistun oman pääoman määrällä ja kertomalla saatu osamäärä sadalla. Tunnusluku mittaa yrityksen kykyä huolehtia omistajilta saaduista pääomista (Yritystutkimusneuvottelukunta 1999, s. 54-57).

Rahoituksen tunnusluvuilla voidaan analysoida pääomarakennetta, jota kuvataan omavaraisuusasteella, suhteellisella velkaantuneisuudella, käyttöpääomalla ja sen kiertoajalla. Omavaraisuusaste mittaa yrityksen vakavaraisuutta, sen tappionsietokykyä ja kykyä selviytyä sitoumuksistaan pitkällä aikavälillä. *Omavaraisuusaste prosentti* saadaan jakamalla oikaistu oma pääoma oikaistun taseen loppusumman ja saatujen ennakkoiden erotuksella ja kertomalla saatu osamäärä sadalla. Tunnusluvulle voidaan antaa seuraavanlaisia ohjearvoja: yli 40 hyvä, 20-40 tyydyttävä, alle 20 heikko. Suhteellista velkaantuneisuutta kuvaava *velkaprosentti* saadaan jakamalla oikaistun taseen velkojen ja saatujen ennakkoiden erotus liikevaihdolla ja kertomalla saatu osamäärä sadalla. Tunnusluku on jonkin verran toimialasi-

donnainen, mutta jonkinlaisina ohjearvoina tuotannollisissa yrityksissä voidaan pitää seuraavia: alle 40 hyvä, 40-80 tyydyttävä, yli 80 heikko. Käyttöpääoma kertoo yrityksen juoksevaan liiketoimintaan sitoutuvan rahoituksen määrän. Käyttöpääoman tarve katetaan osittain lyhytaikaisella, osittain pitkäaikaisella vieraalla tai omalla pääomalla. *Käyttöpääoma-prosentti* saadaan jakamalla käyttöpääoma liikevaihdolla ja kertomalla saatu osamäärä sadalla. Tunnusluku antaa ennusteita tehtäessä varsin hyvän kuvan niistä rahoitustarpeista, joita toiminnan laajentaminen aiheuttaa (Yritystutkimusneuvottelukunta 1999, s. 58-61).

Rahoituksen riittävyys eli maksuvalmius tarkoittaa yrityksen kykyä hoitaa kaikki maksunsa ajallaan. Maksuvalmius voi olla sekä dynaaminen että staattinen käsite. Dynaaminen maksuvalmius mittaa tulo-rahoituksen riittävyttä maksuvelvoitteiden hoitamiseen. Staattisesta näkökulmasta taas verrataan nopeasti rahaksi muutettavan omaisuuden suhdetta lyhytaikaisiin velkoihin. Rahoituksen riittävyttä mitataan yleisesti quick ratio ja current ratio -tunnusluvulla. *Quick ratio* mittaa yrityksen mahdollisuutta selviytyä lyhytaikaisista veloistaan pelkällä rahoitusomaisuudella. Se saadaan jakamalla rahoitusomaisuuden ja osatuloutuksen saamisten erotus lyhytaikaisen vieraan pääoman ja saatujen lyhytaikaisten ennakoiden erotuksella ja kertomalla saatu osamäärä sadalla. Tunnusluvulle voidaan antaa seuraavat ohjearvot: yli 1 hyvä, 0,5-1 tyydyttävä, alle 0,5 heikko. *Current ratio*ssa tarkasteluperspektiivi on jonkin verran pidempi. Siinä ajatellaan että myös vaihto-omaisuus voitaisiin realisoida lyhytaikaisista velvoitteesta selviämiseksi. Tunnusluvun heikkoutena on usein vaihto-omaisuuden oikea arvostaminen. Tunnusluku saadaan jakamalla vaihto-omaisuuden ja rahoitusomaisuuden summa lyhytaikaisella vieraalla pääomalla. Tunnusluvun ohjearvoina voidaan pitää seuraavia: yli 2 hyvä, 1-2 tyydyttävä, alle 1 heikko. Sekä quick että current ratio ovat staattisen maksuvalmiuden tunnuslukuja, eli mittaavat tilinpäätöshetken tilannetta (Yritystutkimusneuvottelukunta 1999, s. 63-66).

Muita mahdollisia tunnuslukuja ovat mm. liikevaihdon muutos, liikevaihto/henkilö, netto-rahoituskulut, keskimääräiset rahoituskulut, rahoituskulut/käyttökate ja jalostusarvo, jolla mitataan yrityksen tuotteille tai palveluille tuottamaa arvonalisäystä. Myös tilinpäätöksen tunnuslukuja yhdistelemällä voidaan kehittää lukuja ja laskentakaavoja, joissa otetaan huomioon samanaikaisesti useita eri näkökulmia. Yhdistelmäluvuilla mitataan mm. yrityksen kasvun, kannattavuuden ja vakavaraisuuden keskinäisiä riippuvuussuhteita (Yritystutkimusneuvottelukunta 1999, s. 67-69).

Tilinpäätösanalyysi sopii Laukkasen ja Pirisen (2002, s. 98) mukaan kuvaamaan menestystä joillekin kyläosuuskunnille hyvin, mutta useimmiten analyysin anti jää vajaaksi, mutta kuitenkin tarpeelliseksi pohjatiedoksi tarkempaa pohdintaa varten. Tämä johtuu sekä osuuskunnan luonteenpiirteistä että kyläyrityksen liiketoiminnan tasosta ja alasta, jotka usein ovat vaikeasti ilmaistavissa perinteisen taloudellisen yritystutkimuksen kielellä ja käsitteillä.

4.1.3. Laaja menestyksen mittaaminen

Yritysjohdon laskentatoimi on kokenut 1980-luvun lopulta alkaen huomattavia mullistuksia. Nopea kehitys yritysmaailmassa ja tekniikassa johti siihen, että aika ajoi perinteisten menetelmien ja tapojen ohi. Tämä johdon perinteisten laskentajärjestelmien vähittäinen

vanheneminen oli kuitenkin niin hidasta, ettei sitä selkeästi havaittu ja totuttiin pikkuhiljaa siihen, että järjestelmät eivät vaan toimineet tyydyttävästi. Tällä tavalla hyväksyttiin hiljaisesti tilanne, että viralliset laskentajärjestelmät eivät tue tehokkaasti johdon työtä. Vuonna 1987 ilmestynyt Johnsonin ja Kaplanin kirja ”Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting” herätti voimakkaan kritiikin perinteisiä johdon laskentajärjestelmiä kohtaan. Heidän mukaansa yleiskustannukset kohdistetaan väärin perustein tuotteille. Toiseksi yritysjohdon laskelmat valmistuvat liian myöhään ja ne eivät ole tarpeeksi yksityiskohtaisia. Kolmanneksi yritysten tavoitteet asettuvat laskelmissa lyhyelle aikajänteelle, jolloin lyhyen aikavälin asiat korostuvat pitkän aikavälin kustannuksella (Laitinen 1998, s. 31-35).

Samaan aikaan tuotteiden hinta alettiin nähdä muodostuvan asiakkaan arvostuksesta, eikä tuotantokustannuksista. Tällöin vanhat laskentajärjestelmät eivät enää toimineet, koska välitön työpanos ei enää soveltunut kustannusten kohdistusperusteeksi. Korostunut tuotekehityksen ja innovoinnin merkitys vaatii uusia ja pitemmän tähtäyksen suorituskyvyn mittareita lyhyen tähtäimen kannattavuuden tilalle. Johnson ja Kaplan esittivätkin kirjaan, että yrityksen johtamisessa on tärkeää painottaa ei-rahoituksellisia mittareita perinteisen tietyn aikavälin rahallisen tuloksen mittaamisen sijaan. Näiden mittareiden tulisi perustua yrityksen strategiaan ja sisältää tärkeimmät mittarit tuotannosta, markkinoinnista ja tuotekehityksestä. Täten yritysten on toimialasta riippumattaärkevää siirtyä uudenlaiseen suorituskyvyn mittaamiseen, sillä vanhat menetelmät johtavat ristiriitoihin, jos niitä sovelletaan uudella tavalla toimiviin yrityksiin (Laitinen 1998, s. 34-35).

Kehitys viitoitti Laitisen (1998, s. 36-37) mukaan suuntaa laskentatoimen muuntumiseksi yritysjohdon pidemmän tähtäyksen työvälineeksi, strategiseksi laskentatoimeksi. Sen tarkoituksena on helpottaa yrityksen strategian kehittämistä ja käyttöönottoa, jotta yritys voisi saavuttaa kestävä kilpailuedun.

Perinteisen laskentatoimen uudistumiseen ja laajentumiseen on liittynyt suorituskyvyn mittauksen laaja-alaisuus, jonka mukana laskentatoimen piiriin ja siten myös yritysjohdon työkaluiksi ovat tulleet strategisesti tärkeät ei-taloudelliset mittarit (Laitinen 1998, s. 43). Syitä tähän kehitykseen on Vaivion (1995, s. 1) mukaan neljä. Ensimmäinen syy on uuden aikaisen tuotantotekniikan kehittyminen. Toiseksi laadun ja asiakkaan merkitys on voimakkaasti korostunut, joita mitataan pääasiassa ei-taloudellisilla mittareilla. Kolmanneksi laskentatoimi on muuttunut strategisemmaksi. Strategian suunnittelu perustuu tyypillisesti vahvasti muihin kuin taloudellisiin mittareihin. Neljänneksi ei-taloudellisiin tekijöihin perustuva kustannusten ja tuottavuuden hallinta on korostunut. Laitisen (1998, s. 43) mukaan uudet yritystoiminnan mittarit ovat tulleet jäädäkseen uuden aikaisen johtajan työkaluiksi teollisuusyritysten lisäksi myös palvelualoilla ja voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa.

Laajempien laskentajärjestelmien ja mittareiden käyttöönoton tarve on kasvanut liiketoiminnassa. Erityisesti niiden tarve on suuri osuuskunnissa ja kyläyrityksissä, sillä ne jos mitkä kaipaavat kokonaisvaltaista, ei-taloudelliset näkökulmat huomioon ottavaa menestyksen ja suorituskyvyn laskenta- ja mittausjärjestelmää (Laukkanen ja Pirinen 2002, s. 102).

Yksi tunnetuimmista menetelmistä laajempaan menestymisen mittaamiseen on tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard). Seuraavassa kuitenkin esitellään tämän tutkimuksen kannalta merkittävä menetelmä, yhteisövaikutusanalyysi (Social Auditing).

4.2. Yhteisövaikutusanalyysi

4.2.1. Tausta ja määrittely

Perinteisen ajatustavan mukaan mitkä tahansa yritykset ovat vastuussa omistajilleen ja siten niiden menestystä mitataan esimerkiksi omistajien sijoittaman pääoman tuoton perusteella. Viime aikoina on yhä laajemmin alettu ajatella, että yrityksillä on taloudellisten tavoitteiden lisäksi muitakin tavoitteita, ja että yritys on vastuussa toiminnastaan myös sille yhteisölle, jossa se toimii. Yritys voi vaikuttaa omaan yhteisöönsä esimerkiksi työllisyyden kautta, yhteisön taloudellista potentiaalia ja aktiivisuutta lisäämällä, tai muilla erityisesti elämän laatuun vaikuttavilla tekijöillä. Taloudelliset mittarit ja menetelmät eivät yleensä sovi kovin hyvin tällaisten ei-taloudellisten vaikutusten mittaamiseen. Tähän tarkoitukseen on kehitetty yhteisövaikutusanalyysi (Laukkanen ja Pirinen 2002, s. 105).

Yhteisövaikutusanalyysin kehittäminen alkoi jo 1940-luvulla, mutta vasta 1970-luvun loppupuolella ilmestyivät ensimmäiset koko organisaatiota koskevat mallit. Kahden seuraavan vuosikymmenen aikana ne kehittyivät käytännössä toteuttamiskelpoisiksi erilaisissa yrityksissä (Laukkanen ja Pirinen 2002, s. 105). Beecwood Collegessa 1970-luvulla kehitetty malli osoittautui käyttökelpoiseksi ja 1990-luvulta lähtien yhteisövaikutusanalyysia toteuttavat tahot ovat yleisesti hyväksyneet sen mallikseen. Beecwoodin mallia pidetään monipuolisena ja se mahdollistaa erilaisten tilinpidon menetelmien kokeilun. Mallin oletuksena on, että jokainen organisaatio luo arvonsa ja kriteerinsä sekä asettaa omat tavoitteensa ja mittaa tuloksensa (Spreckley 2000, s. 6). Mallin pohjalta luotiin englantilaisen Freer Spreckleyn toimesta vuonna 1982 työohjeet yhteisövaikutusanalyysin tekoa varten (Köppä ym. 2000, s. 59).

Yhteisövaikutusanalyysi on johtamisen menetelmä, joka on systemaattinen ja objektiivinen prosessi. Organisaatiot voivat käyttää sitä suunnitellessaan, johtaessaan ja arvioidessaan eitaloudellisia tavoitteitaan ja seuratessaan taloudellisten toimenpiteidensä sisäisiä ja ulkoisia vaikutuksia (Laukkanen ja Pirinen 2002, s. 105). Yhteisövaikutusanalyysi on organisaation suorituskyvyn mittaamista siten, että huomioidaan organisaation panostus myös eitaloudellisiin arvoihin. Analyysin avulla organisaatio voi myös arvioida yhteisöllisiä vaikutuksiaan, raportoida niistä sekä pyrkiä parantamaan tuloksiaan tällä alueella. Analyysissä arvioidaan organisaation yhteisöllisiä vaikutuksia sekä sen käyttäytymistä suhteessa organisaation omiin ja sidosryhmiensä tavoitteisiin (Köppä ym. 2000, s. 60-62). Yhteisövaikutusanalyysin tavoitteena on täydentää taloudellista tilinpitoa ja yhdistää taloudelliset ja eitaloudelliset tekijät yhteiseen laskentaprosessiin. Taloudellinen ja yhteisöllinen suorituskyky yhdistetään yhteiseen raporttiin, joka esitetään vuosittaisessa kokouksessa (Spreckley 2000, s. 6).

Yhteisövaikutusanalyysin edistämisen ja käytön päämääränä on antaa liiketoiminnassa mukana oleville ja tuotteiden sekä palvelujen käyttäjille tietoa, joka on heidän kannaltaan

oleellista. Menetelmän ansiosta osakkailla, kuluttajilla ja yhteisöllä on mahdollisuus arvioida, käyttäkö organisaatio rahojaan, ympäristöä ja yhteisöä vastuuntuntoisesti (Zadek ja Evans 1993, s. 7).

4.2.2. Menetelmät ja periaatteet

1970-luvulla syntynyt uusi kiinnostus yhteisövaikutusanalyysiä kohtaan synnytti monia yhteisövaikutusanalyysin lähestymistapoja. Blake ym. (1976 ref. Fairbairn ym. 1991, s. 91-92) luokittelivat tutkimusryhmänsä kanssa yhteisövaikutusanalyysin lähestymistavat kuuteen kategoriaan. *Sosiaalisessa taseessa ja tuloslaskelmassa sekä panos-tuotosanalyysissä* käytetään sovittuja menettelytapoja ja taloudellisia menetelmiä selvittämään taloudelliset kustannukset suhteessa yhteisöllisiin aktiviteetteihin. Näin saadaan muodostettua organisaation yhteisöllisten suoritteiden tilinpito. *Sosiaalisen tuloksellisuuden mittauksessa* yrityksen yhteisöllisiä vaikutuksia analysoidaan valikoitujen aihealueiden, kuten saastuttamisen tai diskriminaation suhteen ja raportti alistetaan ulkopuolisten arvioitavaksi. Tulokset ovat tarkoitettu pääasiassa niille, joita yrityksen eettiset sijoitukset koskevat. *Mikromakrotason sosiaalisten indikaattoreiden tilinpito* on todennäköisesti kaikkein kunnianhimoisin lähestymistapa. Siinä pyritään kehittämään elämänlaatuindeksi kansalliselle, alueelliselle tai paikalliselle tasolle käyttäen numeerista arviointia organisaation suoriutumisesta. Se sallii vertailut yrityksen sisällä, eri osastojen välillä ja organisaatioiden sekä teollisuusalojen välillä. Tulokset ovat organisaatiota itseään ja sen sidosryhmiä sekä suurta yleisöä varten. *Sidosryhmien asenteiden arvioinnin lähestymistavassa* yrittäjä pyrkii saamaan palautetta yrityksensä suorituskyvystä sidosryhmiltä, joiden kanssa se on vuorovaikutuksessa. Näiden ryhmien suositukset sisällytetään johdolle meneviin selontekoihin ja hyödynnetään päätöksenteossa. *Yhteisöllisen ohjelman johtamisen analysoinnin lähestymistavassa* yrittäjä selvittää, mitkä hänen yrityksensä ohjelmista on yhteisöllisesti merkittäviä ja vaikuttavia sekä onnistumisensa näillä alueilla. Johto käyttää tuloksia selvittäessään ohjelman tehokkuutta ja ne voidaan julkistaa myös yleisön saataville. *Viranomaisjohtoisessa lähestymistavassa* organisaatio raportoi tietyille viranomaiselle toimintaperiaatteistaan, käytännöistään ja suorituskyvystään tietyillä alueilla, kuten esimerkiksi saastuttamisessa, työhönottokäytännössä, työterveydessä ja työturvallisuudessa.

Spreckleyn menetelmässä, joka on kehitetty Beechwoodin mallista ja on yleisesti hyväksytty malli yritysten keskuudessa, yhteisövaikutusanalyysin prosessi koostuu neljästä osasta: aikaisemmin asetettujen tavoitteiden seurannasta, organisaation toiminta-ajatuksen päivittämisestä, sisäisestä analyysistä ja ulkoisesta analyysistä. Toiminta-ajatus on tiivis selvitys organisaation olemassaolon perusteista. Sisäinen analyysi käsittää organisaation sisäisten sidosryhmien tutkimisen kyselyjen ja keskustelutilaisuuksien avulla. Ulkoinen analyysi puolestaan sisältää organisaation ulkoisten sidosryhmien tutkimisen kyselyjen ja haastattelujen avulla. Prosessi aloitetaan ensimmäisellä analysointikerralla toiminta-ajatuksen selvittämisestä ja tarpeen vaatiessa myös päivittämisestä. Tässä yhteydessä selvitetään myös organisaation toiminnalle asetetut arvoperustat, joita tarvitaan myöhemmin määrittäessä analyysin mittauskriteereitä. Jatkossa jokaisen neljän vaiheen läpikäymisen jälkeen mietitään toiminnalle asetettavat tavoitteet, joiden toteutumista seurataan seuraavan prosessin aikana. Toteutumattomat tavoitteet tulevat uudelleen mukaan analysointiprosessiin ja ne muotoillaan uudelleen toteuttamiskelpoisiksi. Analyysi tulisi olla vuosittain toistuva selvi-

tys koko menneen vuoden toiminnasta ja sen tulisi sisältää sekä suunnitellut että toteutuneet saavutukset. Lisäksi mukana tulee olla katsaus organisaation yleisestä suoriutumisesta. Tarvittava tieto analyysiin kerätään järjestelmällisesti organisaation eri sidosryhmiltä, jossa voidaan tutkia sekä organisaation sisäisiä että ulkoisia asioita. Tarkoituksena on, että analyysistä tulisi osa organisaation jokapäiväistä toimintaa, joka tuottaisi säännöllisesti tietoa organisaatiossa tapahtuvaan päätöksentekoon (Aro 1998, s. 2-4).

Yhteisövaikutusanalyysin menetelmät muodostavat moninaisen kokonaisuuden, jotka sisältävät tilastollisia tutkimuksia, sisäisten ja ulkoisten asiantuntijoiden arvioita, vertailuja eri toimialojen ja maiden välillä, neuvotteluja eri osakkaiden välillä ja raportoinnin yleisölle (Fairbairn ym. 1991, s. 91).

Hyvän yhteisövaikutusanalyysin periaatteet voidaan luokitella kuuteen osaan:

1. *Moniulotteisuus*: yhteisövaikutusanalyysia tehtäessä kaikkien niiden sidosryhmien näkemykset, jotka ovat yrityksen kanssa tekemisissä tai joihin yrityksen toiminta voi vaikuttaa, ovat oleellisia ja tärkeitä.
2. *Vertailevuus*: yhteisövaikutusanalyysin tulisi pystyä tarjoamaan välineitä, joiden avulla organisaatio voi verrata omia suorituksiaan ajassa, verrata suorituksiaan muiden vastaavien organisaatioiden kesken sekä verrata toimintaansa yleisiin normatiivisiin käsityksiin.
3. *Kattavuus*: analyysin tekemiseen tulee osallistua yrityksen toiminnan kannalta tärkeät sidosryhmät, kuten henkilökunta, asiakkaat, rahoittajat ja yhteistyökumppanit. Analyysin tulee sisältää yrityksen toiminnot kokonaisuudessaan.
4. *Säännöllisyys*: yhteisövaikutusanalyysi tulee toteuttaa säännöllisesti, ei vain kertaluonteisesti tai satunnaisesti. Uuden analyysikauden toimet ja tavoitteet tulee perustua aiemman vuoden saavutusten mukaisiksi.
5. *Todennettavuus*: yhteisövaikutusanalyysin raportti tulee olla sellaisten henkilöiden tekemä, joilla ei ole omia erityisiä intressejä organisaatiota kohtaan. Tällöin voidaan osoittaa organisaation suoriutumisen taso ulkopuolisille.
6. *Avoimuus*: yhteisövaikutusanalyysillä on rakentavin ja asioita edistävin vaikutus silloin, kun se on kaikkien sidosryhmien saatavilla.

Näihin periaatteisiin liittyy lisäksi vielä yksi periaate, jatkuva oppiminen ja kehittyminen. Tämä perustuu analyysin jatkuvuuteen vuodesta toiseen ja sen pohjautumiseen edellisten vuosien saavutuksiin (Puhakka 1999, s. 74; Spreckley 1999, s. 75; Köppä ym. 2000, s. 64-65).

4.2.3. Soveltuvuus ja hyödyt

Yhteisövaikutusanalyysi sopii kaiken tyyppisille organisaatioille; suurille monikansallisille kauppaa käyville yhtiöille, hyväntekeväisyysjärjestöille, julkisille laitoksille, yksityiseen liiketoimintaan, yhteisöllisille ryhmille ja vapaaehtoistoimintaan. Parhaiten menetelmä soveltuu voittoa tavoittelemattomille organisaatioille, kuten osuuskunnille. Juuri näiden tulisi olla erityisen kiinnostuneita analyysin tekemisestä (Spear 1998, s. 54; Spreckley 2000, s. 5). Menetelmä soveltuu hyvin myös organisaatioille, joiden on välttämätöntä

osoittaa luotettavia arvioita toimintansa mielekkyydestä ja onnistumisesta, mutta jotka pelkäävät taloudellisin termein saattavat jäädä marginaaliseksi (Puhakka 1999, s. 73). Pienissä organisaatioissa, joissa on taloudellisen toiminnan lisäksi muita tavoitteita ja motiiveja, voidaan yhteisövaikutusanalyysin avulla mitata näiden ei-taloudellisten suoritteiden onnistumista ja toimivuutta. Tällaisia organisaatioita voivat olla esimerkiksi osuuskunnat ja erilaiset projektit. Menetelmän toteuttaminen yksityissektorilla saattaa olla ongelmallista silloin, kun puhtaasti taloudellisten suoritteiden mittaamisella on vahvat perinteet, vaikka analyysi soveltuisi hyvin sektorin puutteisiin. Julkisella sektorilla analyysia tehtäessä, kuten valtion ja kunnan omistamissa organisaatioissa, on analysoitava kohde rajattava huolellisesti ja toiminnan kokonaisuus huomioon ottaen (Aro 1998, s. 3).

Menetelmä sopii Pearce ym. (1997 ref. Puhakka 1999, s. 74-75) mukaan organisaatiolle, jos sillä on muitakin kuin taloudellisia tavoitteita ja yrittäjä on kiinnostunut kehittymään yhteisöllisen suoriutumisen alla. Yrityksen pitää myös tietää lisämenetelmien käytön tarpeesta, jotta ei-taloudelliseen suoriutumiseen liittyvät tekijät voidaan kytkeä osaksi yrityksen suunnitteluprosessia ja käytännön toimintaa. Lisäksi yrittäjän tulee olla valmis keskustelemaan kaikkien toiminnassa mukana olevien osapuolten kanssa sekä antamaan ei-taloudellisen suorituksen ulkopuolisen tahon tarkasteltavaksi ja julkituotavaksi.

Yhteisövaikutusanalyysi yhdessä taloudellisen arvioinnin kanssa on tehokas menetelmä organisaation toiminnallisen tuloksellisuuden suunnittelussa, johtamisessa ja mittaamisessa. Lisäksi se on keino edistää ja markkinoida organisaatiota ja sen tavoitteita. Analyysin tekeminen tulee lähteä organisaation omista tarpeista, ei ulkopuolisen tahon painostuksesta. Näin välttytään mahdolliselta prosessin tai tulosten manipuloimiselta (Pestoff 1998, s. 129; Köppä ym. 2000, s. 69).

Yhteisövaikutusanalyysin toteuttamiseen on Zadek ym. (1997, s. 19-20) mukaan kolme pääasiallista syytä. Ensimmäinen syy on liiketaloudellinen. Menestyvän organisaation johdon on nykyisin tiedettävä mitä on meneillään, mitä ihmiset ajattelevat organisaatiosta ja kuinka kyseisiin ajatuksiin voidaan vaikuttaa. Yksinkertaisimmillaan tämä osoittaa tarpeen esimerkiksi hyvälle markkinatutkimukselle. Pidemmälle ajateltuna se korostaa sidosryhmien odotusten ja näkemysten syvempää ymmärtämistä ja arvostamista sekä vaatimuksia, jotka ovat nousemassa liiketoiminnassa pinnalle. Toiseksi, yhteiskunnassa täytyy harjoittaa liiketoimintaa vastauksena muuttuville kiinnostuksen kohteille ja tarpeille. Yrittäjät eivät tee yhteisövaikutusanalyysiä ainoastaan ymmärtääkseen ja vaikuttaakseen sosiaaliseen ympäristöönsä, vaan heidät pakotetaan tekemään tämä vastauksena ympäristönsä muodostavien toimijoiden vaatimuksiin. Kolmanneksi, arvot ovat nousseet yhä tärkeämpään asemaan liiketoiminnassa. Johtajat pyrkivät kyseenalaistamaan organisaation olemassaolon syyn sekä sen toiminnan ja etsivät laajempaa valikoimaa sen menestyksen syiden selvittämiseksi ja mittaamiselle, kuin mitä tulos numeroina näyttää.

Yhteisövaikutusanalyysistä saadaan muitakin hyötyjä. Organisaation yhteisöllisten vaikutusten tunteminen voi auttaa parantamaan organisaation kokonaisvaltaista suoriutumista tavoitteissaan, taloudelliset tavoitteet mukaan lukien. Lisäksi prosessin läpikäynti voi vahvistaa organisaatiota ja siinä toimivien ihmisten sitoutumista organisaatioon (Köppä ym. 2000, s. 67). Analyysi antaa organisaatiolle tai yrittäjälle mahdollisuuden tarkkailla ja ohja-

ta toimintaansa ja kehitystään. Se helpottaa ymmärtämään taloudellisen ja ei-taloudellisen puolen välisen suhteen ja sosiaalisiin, yhteisöön ja ympäristöön liittyvien vaikutusten arvon ja seuraukset. Se auttaa saatujen tulosten pohjalta tekemään valintoja ja priorisoimaan asioita sekä muuttamaan vallitsevia käytäntöjä. Analyysi mahdollistaa myös sidosryhmien vaikuttamisen yrityksen tai organisaation toimintaan. Prosessi antaa mahdollisuuden yrittäjälle raportoida saavutuksiaan todennettuihin näyttöihin tukeutuen. Lisäksi se antaa mahdollisuuden kaikille sijoittajille, rahoittajatahoille ja muille sidosryhmille arvioida, saavuttaako yritys tai organisaatio ne sosiaaliset, yhteisölliset ja ympäristölliset tavoitteet, jotka sille on asetettu (Pearce ym. 1997 ref. Puhakka 1999, s. 73-74). Analyysin teko on kuitenkin työläs ja sen suorittaminen vie paljon aikaa etenkin silloin, kun se tehdään yrityksessä ensimmäistä kertaa. Sen on kuitenkin helppo ymmärtää ja huomata siitä saatavat hyödyt jo suorittamisen alussa (Pestoff 2003, s. 7).

4.2.4. Soveltuvuus osuuskuntiin

Osuustoimintasektorilla on pitkään ollut ongelmana tehdä sellaisia organisaatiota koskevia päätöksiä, jotka sisältäisivät sekä taloudelliset että sosiaaliset tavoitteet. Osuuskunnat ovatkin tässä mielessä ainutlaatuisia liikeyrityksiä (Fairbairn ym. 1991, s. 95). Voittoa tavoittelevilla organisaatioilla on usein vain taloudellisia tavoitteita, jolloin niiden johtaminen on yksinkertaisempaa kuin osuuskunnilla, joiden moninaiset tavoitteet on huomioitava hallinnossa. Tätä voidaan pitää sekä haasteena että tilaisuutena yrityksen johdolle ja jäsenille (Pestoff 1998, s. 129).

Perinteinen taloudellinen tilinpäätös antaa osuustoiminnallisille yrityksille tietoa niiden taloudellisesta menestymisestä. Sosiaaliset tavoitteet tekevät tämän menetelmän vajavaiheiseksi osuuskunnan kokonaismenestystä arvioidessa (Laidlaw 1980, s. 42-43). Taloudellinen tehokkuus on tietenkin tärkeää, koska se on keskeistä yrityksen selviytymisessä, mutta osuuskunnan on kuitenkin otettava huomioon sosiaaliset tavoitteet menestystä arvioidessa. Jotta nämä tavoitteet saataisiin mukaan arviointiin, on käytettävä sellaisia malleja ja metodeja, jotka ottavat huomioon moninaisia päämääriä (Fairbairn ym. 1991, s. 95).

Andersonin (1983, ref. Fairbairn ym. 1991, s. 96) mukaan yhteisövaikutusanalyysi voisi auttaa osuuskuntia niiden arvioidessa tehokkuuttaan sekä taloudelliset että sosiaaliset tavoitteet huomioon ottaen. Yhteisövaikutusanalyysi on hänen mukaansa strateginen prosessi, joka auttaa organisaatiota määrittämään tehtävänsä ja mittaamaan, kuinka hyvin organisaatio suoriutuu yhteisöllisten ja sosiaalisten odotusten suhteen, samalla kun se tavoittelee omia päämääriään.

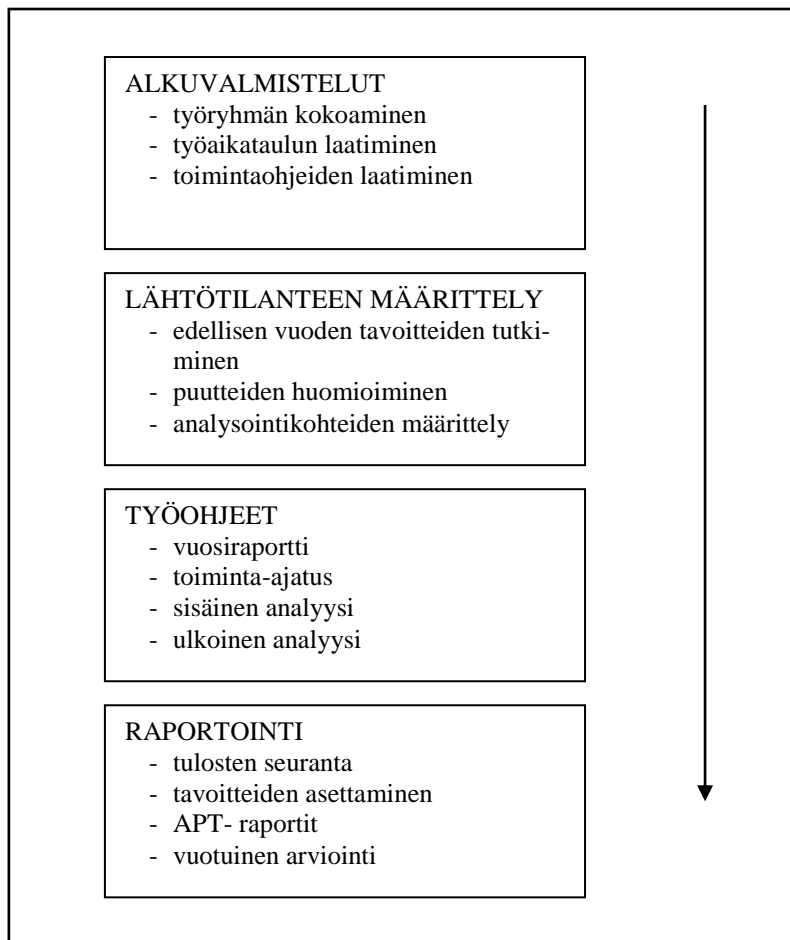
Fairbairn ym. (1991, s. 99) mukaan yhteisövaikutusanalyysin onnistumiseksi vaaditaan organisaation kaikilta tasoilta osallistumista ja sitoutumista prosessiin. Yhteisövaikutusanalyysi antaa kaikille eri ryhmille mahdollisuuden osallistua prosessiin sekä nostaa esille kysymyksiä ja huolenaiheita. Se ei ole vain raportti, joka voidaan kirjoittaa johtajien ja ulkopuolisten asiantuntijoiden toimesta.

Osuustoiminnalliset yritykset onnistuvat todennäköisesti paremmin yhteisövaikutusanalyysin toteuttamisessa ja hyväksymisessä kuin pelkästään liiketaloudellista voittoa tavoittele-

vat yritykset. Tähän on pääasiassa kaksi syytä. Ensinnäkin osuustoiminnalliset yritykset perustuvat demokraattiselle organisaatiomallille ja osallistumiselle. Täten osuuskunnilla tulisi olla valmiina mekanismi, joka rohkaisee sitoutumista ja osallistumista kaikilla tasoilla jäsenistä johtoon asti. Toinen syy siihen, että osuuskunnat saattavat olla sopeutuvia yhteisövaikutusanalyysiin, on se, että osuuskunnat ovat luonteeltaan organisaatioita, joilla on sekä taloudelliset että sosiaaliset tavoitteet. Lisäksi osuuskunnat muodostuvat ihmisistä, jota kantavat huolta ympäristöstään ja liiketoiminnan vaikutuksesta siihen (Fairbairn ym. 1991, s. 99-101).

4.3. Yhteisövaikutusanalyysin toimintamalli

Yhteisövaikutusanalyysin suunnittelu- ja toteutustapaa kutsutaan yhteisövaikutusanalyysin toimintamalliksi, joka perustuu Spreckleyn menetelmään. Toimintamalli kattaa koko yhteisövaikutusanalyysin prosessin, joka sisältää analyysin alkuvalmistelut, lähtötilanteen määrittelyn, työohjeet sekä raportoinnin. Toimintamalli on progressiivinen, jossa jokainen vaihe tulee suorittaa onnistuneesti valmiiksi ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Näin edellisten vaiheiden tietoja voidaan käyttää hyväksi seuraavissa vaiheissa. Toimintamalli tuo mukanaan kokemusta ja opettaa vuodesta toiseen parantamaan yhteisöllisten tavoitteiden määrittelyä ja niiden toteuttamista (Spreckley 2000, s. 18-19; Köppä ym. 2000, s. 75).



Kuvio 3. Yhteisövaikutusanalyysin toimintamalli (Aro 1998, s. 5; Köppä ym. 2000, s. 76).

Yhteisövaikutusanalyysiä käytetään organisaatioissa muutoksen hallintaan. Analyysin läpikäymisen tuloksena monien organisaatioiden on tehtävä muutoksia rakenteisiinsa ja tavassaan olla vuorovaikutuksessa ympäröivän yhteisön kanssa. Analysointijärjestelmä on rakennettu siten, että se antaa organisaatiolle mahdollisuuden suunnitella ja toteuttaa muutoksia sekä analysointiprosessin aikana että osana seuraavan vuoden tavoitteita (Spreckley 2000, s. 20).

4.3.1. Analyysin valmistelu

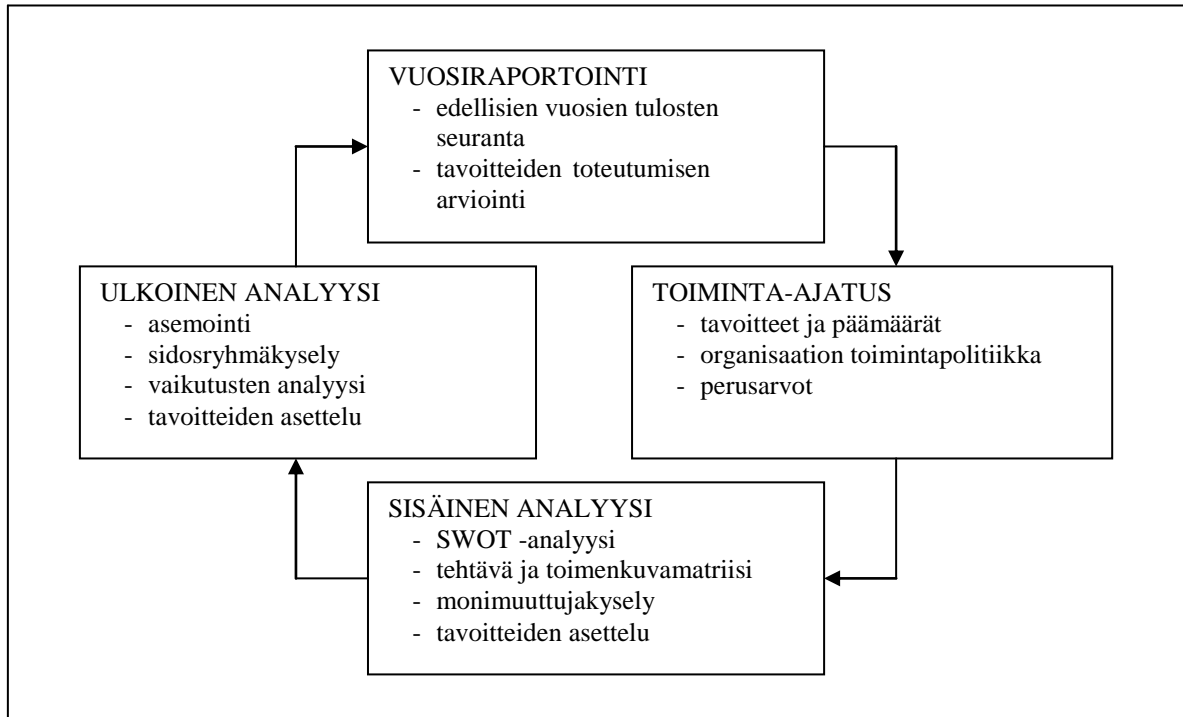
Organisaation johtokunnan kanssa on tarpeen toteuttaa alkuvalmistelut ennen varsinaista yhteisövaikutusanalyysin käynnistämistä (Aro 1998, s. 5). Analyysin käynnistämiseen johtavan päätöksen jälkeen johto määrittelee analysoitavan aiheen ja valitsee työryhmän toteuttamaan yhteisövaikutusanalyysin ja raportoimaan analysoinnin tuloksista organisaation johdolle (Speckley 2000, s. 21).

Työryhmä koostuu eri sidosryhmien edustajista. Yhteisöllisessä yrityksessä nämä muodostuvat palveluiden käyttäjistä, jäsenistä, johtokunnan jäsenistä, vapaaehtoisista, rahoittajista ja palkatusta työntekijöistä. Myös ulkopuolinen ohjaaja on hyvä sisällyttää ryhmään. Työryhmän koko vaihtelee organisaation koon ja rakenteen mukaan, mutta siinä pitäisi olla vähintään kolme ja enintään viisi jäsentä. Ryhmän tulisi edustaa erilaisia intressejä, mutta kuitenkin tuntea organisaatio ja arvioida sen suoriutumista. Työryhmä voi olla kiinteä tai vaihtuva, mutta on tärkeää, että osa jäsenistä on mukana useamman vuoden. Tällöin edellisestä vuodesta opitut asiat saadaan sisällytettyä parhaiten seuraavan vuoden prosessiin. Työryhmän päätehtävä on yhteisövaikutusanalyysin johtaminen ja toteuttaminen (Spreckley 2000, s. 21-22).

On olennaisen tärkeää, että työryhmä toimii sovittujen toimintaohjeiden mukaan. Johtokunta tai operatiivinen johto on laatinut ohjeet toteuttamisesta jo ennen työryhmän nimeämistä. Puolueettomuus on erittäin tärkeää, joten työryhmän tulee olla oikeudenmukaisesti edustettuna eri sidosryhmistä ja sen pitää olla halukas etsimään totuutta ja todellisuutta, eikä olla poliittisten asioiden viettämissä. Ryhmän jäsenet vaihtuvat kolmen vuoden jaksoissa ja joka vuosi vaihtuu yksi kolmasosa ryhmästä (Spreckley 2000, s. 23).

4.3.2. Työohjeet

Työohjeet sisältävät keskeiset välineet yhteisövaikutusanalyysin käytännön toteutukseen. Työohje muodostuu neljästä osasta: vuosiraportoinnista, toiminta-ajatuksesta, sisäisestä analyysistä ja ulkoisesta analyysistä. Jokainen osa sisältää tehtäviä, joiden käytännön suorittamisen jälkeen tulokset kootaan mitattavissa olevaan muotoon. Tämä tapahtuu muuntamalla sekä hyvien käytäntöjen, joita käytetään toiminnan ylläpitämiseen, että huonojen käytäntöjen, joiden perusteella toimintaa kehitetään, tulokset asetettujen tavoitteiden mukaisiksi (Spreckley 2000, s. 16 ja 20).



Kuvio 4. Yhteisövaikutusanalyysin työhohjeet (Spreckley 2000, s. 16; Aro 1998, s. 7).

Prosessi alkaa ja päättyy vuosiraportoinnilla, jossa verrataan jokaisen vuoden suunniteltuja tavoitteita suhteessa toteutuneisiin tuloksiin. Toteutuneen ja suunnitellun välisellä erolla arvioidaan toteutuneen suorituksen tasoa ja asetetaan tavoitteet seuraavalle vuodelle. Ensimmäisenä vuonna analyysi aloitetaan kuitenkin toiminta-ajatuksen määrittämisellä, koska vielä ei ole aikaisemmin määriteltyjä tavoitteita, joita voitaisiin arvioida (Spreckley 2000, s. 17).

Toiminta-ajatus

Toiminta-ajatus tuo julki organisaation perimmäisen kulttuurin ja vakiinnuttaa arvojärjestelmän. Se luo puitteet päätöksenteolle yhteisövaikutusanalyysin aikana. Se sisältää liikeidean, yhtiöjärjestyksen, päämäärät ja tavoitteet sekä organisaatiossa vallitsevat säännöt. Liikeidea on selkeä ja suppea selvitys organisaation keskeisistä tavoitteista ja tarkoituksesta. Liikeidean määrittämisen jälkeen sitä on tarkistettava suhteessa organisaatiossa tapahtuviin yhtiöjärjestyksen, organisaation sääntöjen ja ulkoisten vaikutusten muutoksiin, jotta se säilyttää validiteettinsa. Yhtiöjärjestys, organisaation päämäärät ja tavoitteet saattavat perustamisensa jälkeen kestää vuosia muuttumattomina. On kuitenkin tärkeää, että ne ovat selkeästi määritelty ja vuosittain tarkistettu, jotta niiden validiteetti tulee testattua ja kaikki sidosryhmät pysyvät tietoisina niistä. Organisaation säännöt ovat sisäisiä hallinnon sääntöjä, jotka ovat syntyneet organisaation yleisen toiminnan yhteydessä. Ne on määritelty säännöiksi, jotka koskevat koko organisaatiota ja kestävät kunnes ne kumotaan. Kun johto on määritellyt säännöt, on ne säännöllisesti liitettävä osaksi toiminta-ajatusta. On myös tärkeää, että sidosryhmät ovat tietoisia näistä säännöistä, jotta muutoksiin voidaan tarvittaessa reagoida (Spreckley 2000, s. 24-25).

Toiminta-ajatuksen tehtävänä on olla johtava periaate, johon organisaatio perustaa toimintansa ja vakiinnuttaa arvoperustansa. Tämän pohjalta voidaan yhteisövaikutusanalyysi suunnitella ja suorituksia mitata. Arvoperusta saadaan toiminta-ajatuksesta korostamalla pääasiallisia ohjaavia periaatteita, jotka tuodaan esille tavoitteiden yhteydessä. Arvoja käytetään ohjaamaan kaikkia mittaamisen kriteereitä ja analyysin arviointia koskeissa päätöksissä (Köppä ym. 2000, s. 80).

Toiminta-ajatus kaikkine kohtineen käydään läpi aina ennen uuden analyysikierron alkua. Jos organisaation sisäisissä tai ulkoisissa tekijöissä huomataan muutoksia, niin toiminta-ajatus päivitetään tarvittaessa. Toiminta-ajatuksen päivittämisen tarkoituksena on selvittää sen tarkoituksenmukaisuus muuttuneissa olosuhteissa. Toiminta-ajatuksen päivittämisessä esille nousseet asiat liitetään vuosiraporttiin, jos ne katsotaan aiheellisiksi käsitellä seuraavana vuonna. Ne muodostavat osan toiminnasta seuraavien vuosien yhteisvaikutusanalyysin tavoitteita määriteltäessä (Aro 1998, s. 8; Köppä ym. 2000, s. 80).

Toiminta-ajatuksessa esille nousseet asiat, jotka katsotaan tarpeellisiksi käsitellä seuraavana vuonna, muotoillaan tavoitteiksi ja siirretään vuosiraporttiin. Näitä asioita seurataan seuraavassa analyysissä (Aro 1998, s. 9).

Sisäinen analyysi

Sisäinen analyysi on sarja toimintoja, jotka auttavat organisaatiota ymmärtämään itseänsä paremmin ja antavat mahdollisuuden muutoksen hallintaan. Analyysi on suunnattu organisaation sisäisille sidosryhmille, kuten johdolle, henkilöstölle ja jäsenistölle. Sisäiset sidosryhmät tuntevat organisaation toiminnan hyvin ja pystyvät vaikuttamaan sen toimintaan merkittävästi. Analyysillä pyritään myös entisestään lisäämään sisäisten sidosryhmien vaikutusta organisaation toiminnassa. Toiminta-ajatuksen arvoperustaa käytetään opasteena analyysin muotoa ja sisällystä suunniteltaessa. Sisäisessä analyysissä käytetään kolmea erilaista menetelmää organisaation suorituskyvyn mittaamiseen, joita ovat SWOT -analyysi, monimuuttujakysely ja tehtävä- ja toimenkuvamatriisi. Työryhmä vastaa kaikkien menetelmien järjestelyistä ja lisäksi toteuttamisesta sidosryhmien kanssa (Aro 1998, s. 9; Spreckley 2000, s. 40).

SWOT -analyysin avulla määritetään organisaation vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Se toteutetaan aivoriihessä, jossa on edustajia sekä organisaation sisältä että ulkopuolisista sidosryhmistä. SWOT -analyysillä on kaksi päätehtävää, jotka ovat organisaation profiloiminen ja antaa työryhmälle tietoa strategisista mahdollisuuksista ja potentiaalisista vahvuuksista sekä tietoa mahdollisiin tuleviin ongelmiin (Spreckley 2000, s. 29).

Monimuuttujakysely on menetelmä, jonka avulla voidaan hankkia tietoa henkilökunnan, johtokunnan, vapaaehtoisten ja muiden organisaation kanssa tekemisissä olevien ihmisten asenteista ja mielipiteistä organisaatiota kohtaan. Se on myös hyödyllinen tapa seurata kehitystä eri vuosien välillä. Menetelmä koostuu täysin vastakkaisista väitteistä, joista kummankaan ääripään ei tarvitse olla se johon pyritään. Väitteet muodostavat asteikon, jolla vastaajat voivat esittää oman näkemyksensä siitä, mikä organisaation tilanne on ja mikä se heidän mielestään tulisi olla. Tämän jälkeen vastaukset analysoidaan ja määritetään näiden

kahden mielipiteen välinen ero, joka kertoo tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden nykyiseen toiminnan tilaan (Spreckley 2000, s. 42-43).

Työryhmän vastuulla on tehdä väitteet monimuuttujakyselyä varten ja varmistaa, että ne ovat asiaankuuluvia meneillään olevalle jaksolle. Kysely suoritetaan luottamuksellisenä ilman vastaajien nimiä, mutta vastauksessa tulee ilmoittaa mihin sidosryhmään vastaaja kuuluu. Lisäksi on tärkeää, että vastaajat tuntevat organisaation hyvin. Kyselyn tulisi käsitellä edellisessä yhteisövaikutusanalyysissä esille tulleita asioita ja/tai meneillään olevaa analyysia valmistaessa tärkeiksi huomattuja asioita (Spreckley 2000, s. 42).

Organisaatiolla on taipumus kasvaa ja muuttua, jolloin on tärkeää päivittää hallinnon ja johdon toimintaa. Tehtävätoimenkuvamatriisi on yksinkertainen väline, jonka avulla ryhmät voivat arvioida missä muutoksia tarvitsee toteuttaa. Matriisin toteuttaminen tehdään ryhmässä ja siihen osallistuvat koko henkilökunta, johtokunta ja vapaaehtoiset. Tarkoituksena on selvittää miten organisaation rakenne toimii ja tarvitaanko tehtävien tai toimenkuvien muutoksia. Tehtävistä ja toimenkuvista muodostetaan matriisi, joka on rakennettu siten, että vaakariville ylös on koottu kaikki käsiteltävään asiaan liittyvät toimenkuvat ja vasemmalle pystyriville on koottu tehtävät. Osallistujat merkitsevät sarakkeeseen keskustellen, mikä toimenkuva on vastuussa mistäkin tehtävästä. Näin selvitetään vastaajien käsitystä tehtävien ja toimenkuvien jakautumisesta sekä vastuualueista. Kun tehtävä ja tarvittavat muutokset on tehty, pitäisi jokaisen henkilökunnan ja johtokunnan jäsenen toimenkuva tarkistaa heidän tehtävien ja toimenkuvien mukaisesti. Matriisin tarkoituksena on osoittaa, kuka tekee mitä ja onko tiettyä tehtävää suorittamassa liian monta tai liian vähän henkilöitä (Spreckley 2000, s. 46).

Näillä kolmella menetelmällä esiin nousseiden asioiden pohjalta laaditaan luonnos tavoitteista ja ne siirretään vuositavoitelomakkeeseen. Ne muodostavat osan seuraavan vuoden yhteisövaikutusanalyysin tavoitteista (Spreckley 2000, s. 49).

Ulkoinen analyysi

Ulkoinen analyysi toteutetaan selvittämällä organisaation asema suhteessa sen vuorovaikutukseen paikallisella, alueellisella ja valtakunnallisella tasolla sekä organisaation välitöntä suhdetta sidosryhmiinsä. Nämä toteutetaan käyttämällä asemointia ja sidosryhmäkyselyä. Menetelmät perustuvat arvoperustasta johdettuihin ohjaaviin periaatteisiin (Spreckley 2000, s. 29).

Asemoinnissa tarkastellaan organisaation suhdetta toimintaympäristöönsä laaja-alaisesti. Asemoinnin toteuttamisen tarkoituksena on saada selvä kuva organisaation asemasta suhteessa ulkoisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat sen toimintaan. Aihepiiriin liittyviä asioita ovat ympäristölliset, poliittiset, teknologiset, sosiaaliset ja taloudelliset asiat. Organisaatio voi valita yhden näistä selvitykseen tai selvittää kaikilta aihealueilta jotain tiettyä asiaa. Tärkeää aihealueiden valinnassa on sen tärkeys ja ajankohtaisuus organisaatiolle. Työryhmä käyttää toiminta-ajatuksesta johdettua arvoperustaa kriteerinä keskustelulle siitä, miten organisaatio suhtautuu näihin asioihin. Organisaation toiminnan aiheuttamia vaikutuksia ja kustannuksia arvioidaan suhteessa maantieteellisiin alueisiin ja tiettyihin ryhmiin tai henki-

löihin, jotka ovat merkityksellisiä organisaation toiminnalle. Paras tapa hoitaa tehtävä on keskustella sidosryhmien kanssa tähän tarkoitukseen järjestetyssä tilaisuudessa, jossa osanottajat kertovat kuinka he käsittävät organisaation aseman suhteessa laajempiin kysymyksiin. Tehtävä voidaan suorittaa myös ulkoisille sidosryhmille suunnattuna kyselynä (Spreckley 2000, s. 31-32).

Asemoinnin taustalla voi olla tarve saada laajempi käsitys yrityksen toimintaympäristöstä, ymmärtää paremmin poliittista toimintaympäristöä, selvittää uhkat ja mahdollisuudet, saada selville ristiriidat asetettujen tavoitteiden ja toteutuneen toiminnan välillä ja helpottaa strategista suunnittelua (Spreckley 2000, s. 31).

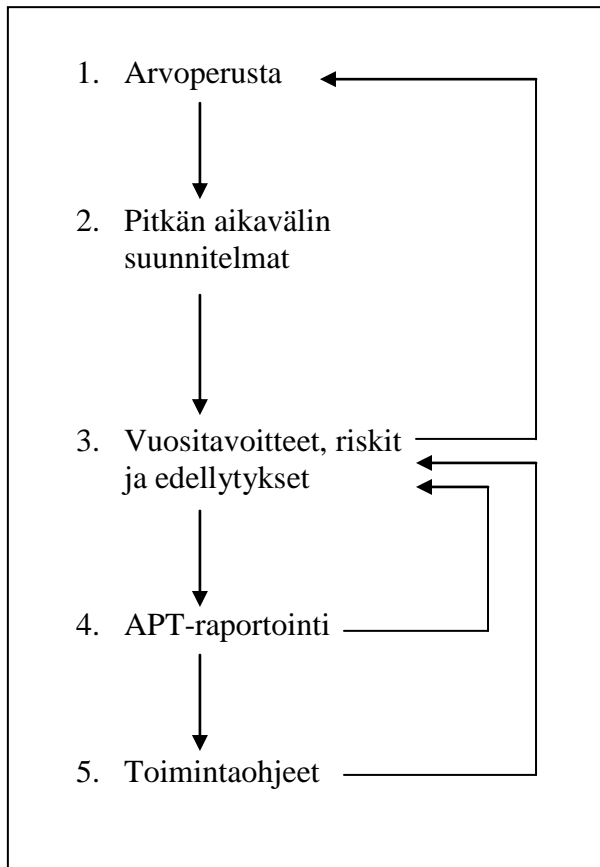
Sidosryhmäkyselyn tarkoituksena on luoda keskustelua organisaation ja sen ulkoisten sidosryhmien välillä, johon kuuluvat henkilökunnan, johtokunnan ja vapaaehtoisten ulkopuolelle jäävät tahot. Työryhmä valitsee organisaation kannalta tärkeimmät ulkoiset sidosryhmät mukaan tehtävän toteuttamiseen (Spreckley 2000, s. 33-34). Valituille sidosryhmille lähetetään kirjallinen kysely, jonka kysymyksissä käsitellään tietoisuutta organisaation tarjoamista palveluista, kokemuksia vierailuista organisaatioon, organisaation tarjoamien palveluiden tärkeyttä sekä toteuttamista ja ehdotuksia tulevista hankkeista. Lomakkeen tulee olla suppea ja se lähetetään edustavalle otokselle sidosryhmien jäseniä. Tämän lisäksi voidaan tehdä henkilökohtaisia tai puhelinhaastatteluja liikekumppaneille, viranomaisille ja rahoittajille (Köppä ym. 2000, s. 83).

Asemoinnista ja sidosryhmäkyselystä esiin nousseet käsittelyä vaativat asiat kirjoitetaan tavoitteiden muotoon. Näistä muodostuu osaltaan seuraavan vuoden analyysi, jossa seurataan asetettujen tavoitteiden toteutumista (Spreckley 2000, s. 39; Aro 1998, s. 12).

Vuosiraportointi ja seurantajärjestelmä

Toiminta-ajatuksesta, sisäisestä analyysistä ja ulkoisesta analyysistä saaduista tiedoista tulee tunnistaa tärkeimmät asiat ja toiminnot. Jotkin näistä on jo muotoiltu tavoitteiksi ja muut pitää muotoilla tavoitteiksi viimeistään tässä vaiheessa. Kaikki tavoitteet kootaan yhteen ja samaan vuosisuunnitelmaan sekä käsitellään edelleen kirjattavaksi ja suunniteltavaksi vuosiraporttia varten, joka sisältää sekä pitkän tähtäimen suunnittelua että lyhyen tähtäimen tavoitteita (Spreckley 2000, s. 50).

Vuosiraporttia käytetään tehtäessä pitkän tähtäimen suunnitelmia ja vuosittaisia tavoitteita, valmisteltaessa mittareita APT -raportointia varten sekä viitekehyksen kokoamiseen loppuvuoden mittauksia varten. Vuosiraportti sisältää viisi erillistä, mutta toisiaan täydentävää tasoa (Spreckley 2000, s. 50-51; Köppä ym. 2000, s. 83):



Kuvio 5. Vuosisraportti (Spreckley 2000, s. 51; Köppä ym. 2000, s. 84).

Arvoperusta, joka on kehitetty toiminta-ajatuksen yhteydessä, selventää organisaation perimmäistä toiminnan tarkoitusta ja muodostaa moraalisen viitekehysten toiminnan arvioimiselle. Arvoperusta muodostaa myös taustan, jota vasten tavoitteita ja mittareita voidaan peilata. Se on myös lähtökohta suunnitelluille tavoitteille. Tavoitteiden tulee käsitellä asioita, jotka ovat nousseet esille analyysin aikana ja niiden tulee olla myös arvioitavissa suhteessa arvoperustaan. On tärkeää, että tavoitteet noudattavat arvoperustassa ilmaistuja arvoja, eivätkä ole ristiriidassa niiden kanssa (Spreckley 2000, s. 51; Köppä ym. 2000, s. 84).

Kun moraalinen viitekehys on selvitetty arvoperustan pohjalta ja tunnistettu tavoitteet, joiden avulla voitetaan ongelmat sekä pidetään yllä hyvää toimintaa, on tarpeen laatia pitkän tähtäimen suunnitelma. Se tulee tehdä ja tarkistaa vuosittain. Se antaa myös suunnan vuositavoitteiden laadinnalle ja ohjaa niiden laatimista. Strategista suunnittelua tehdään kasvujohteisesti vuosien aikana ja sitä arvioidaan jatkuvasti suhteessa lyhyen tähtäimen suunnitelmien tuloksiin. Suunnitelman ei odoteta toteutuvan välittömästi, vaan se luo viitekehysten vuosittaisille tavoitteille (Spreckley 2000, s. 52).

Vuosittaiset tavoitteet tulee arvioida suhteessa tunnistettuihin edellytyksiin ja riskeihin, joita tavoitteisiin kohdistuu. Edellytykset ovat tekijöitä, joiden tulee tapahtua tavoitteiden saavuttamiseksi. Riskit ovat puolestaan tekijöitä, jotka saattavat tapahtua ja joilla voi olla negatiivisia vaikutuksia tavoitteiden saavuttamiseen. Tässä vaiheessa työryhmän tulee arvioida jokainen tavoite suhteessa edellytyksiin ja riskeihin, jotka saattavat vaikuttaa tavoite-

teiden saavuttamiseen. Näiden tekijöiden ymmärtämättömyys saattaa olla syynä koko analysointiprosessin epäonnistumiseen. Näiden tekijöiden huomioon ottaminen on tärkeää myös yksityiskohtaisia suunnitelmia tehtäessä. Jos arvioinnin tuloksena edellytykset osoittautuvat liian vaatimattomiksi tai riskit liian suuriksi, tulee tavoitteet suunnitella uudelleen tai luopua niistä (Spreckley 2000, s. 53; Köppä ym. 2000, s. 85).

Kun pääasialliset strategiset tavoitteet sekä niiden riskit ja edellytykset on selvitetty, ne pitää kirjata APT -raportointilomakkeelle. APT -raportointilomake tarjoaa helpon keinon analysoida säännöllisesti suunniteltuja tavoitteita vuoden aikana. APT -raportointi on helpokäyttöinen ja helposti analysoitava järjestelmä, joka perustuu vuosien mittaan koottuun tietoon. Järjestelmässä tieto kasautuu ja se ei ole toistuvaa, joka minimoi vaadittavan kuvailevan ja numeerisen tiedon määrää sekä vähentää raporttien valmistamiseen ja analysoimiseen tarvittavaa aikaa. Jokaisen tavoitteen kohdalla esitellään menetelmä, jolla voidaan kuvata tavoitteen toteutumista eri aikoina. Lomakkeelle kootaan neljännesvuosittain tavoitteet ja niiden toteutumisen mittarit. Jokaisen neljänneksen lopussa tavoitteita voidaan tarkastella näillä mittareilla. Suppea mittaus tehdään käyttämällä kertovaa tai numeerista kuvausta suorituksen tasosta. Mahdolliset ristiriidat tavoitteiden ja toteutuneen välillä analysoidaan ja tarpeen vaatiessa korjattu suunnitelma otetaan käyttöön (Spreckley 2000, s. 54; Köppä ym. 2000, s. 85).

Työryhmän vastuulla on seurata ja raportoida analyysin edistymistä ja kiinnittää huomiota, jos analyysi ei edisty sovitulla tavalla. Jos ongelmia esiintyy, on tavoite muotoiltava uudelleen tai käytettävä analyysiin enemmän resursseja tavoitteen saavuttamiseen seuraavalla vuosineljänneksellä. Jokaisen vuoden lopulla tulosten mittaamisen lisäksi arvioidaan organisaation kykyä toteuttaa suunnitelmia. On tärkeä tietää, että olivatko suunnitelmat epärealistisia vai oliko toteutus virheellinen. Tämä antaa arvokasta tietoa tulevaa suunnittelua varten (Spreckley 2000, s. 54).

Jokaiseen vuositavoitteeseen tulee liittää tarkka toimintaohje, jossa eritellään taloudelliset, tekniset ja inhimilliset resurssit. Lisäksi siinä selvitetään, kuka on vastuussa ja kuinka tavoitteet saavutetaan sekä mikä on tietyn tavoitteen odotettu tulos (Spreckley 2000, s. 56).

4.3.3. Yhteisövaikutusanalyysin raportti

Sisäinen raportointi

Kun koko yhteisövaikutusanalyysi on saatu suoritettua, työryhmä kokoaa kaiken kerätyn informaation raporttiin ja esittelee sen organisaatiolle. Jos ulkopuolinen analysoija on osallistunut prosessiin, on hänen oltava mukana tulosten esittelyssä. Raportin tulee olla selkeä, suppea ja mielekäs. On oleellisen tärkeää, että tulosten esittämistapa on informatiivinen ja ymmärrettävä. Täten tulosten tulee olla suppeassa muodossa ja visuaalisesti selkeitä. On myös suositeltavaa, että sidosryhmille pidetään avoin tilaisuus, jossa käydään läpi tulosten pääkohdat ja keskustellaan niistä (Spreckley 2000, s. 57 ja 73).

Raportti sisältää kaikkien analyysissä käytettyjen tehtävien tulokset. Se sisältää myös arvioon edellisen vuoden suunniteltujen ja toteutuneiden toimenpiteiden eroista, mittauksen tu-

lokset, organisaation yleisestä suoriutumisesta suhteessa arvoperustaan sekä esitykset parannuksista, vuotuisista tavoitteista ja yksityiskohtaiset suunnitelmat niiden toteuttamisesta (Spreckley 2000, s. 57).

Edellisen vuoden tavoitteiden toteutumisesta suhteessa suunniteltuun saadaan APT -raportoinnin avulla, jossa onnistumiset ja epäonnistumiset tuodaan esille ja selitetään tavoitteiden tulokset. Ratkaisut suuriin eroihin täytyy sisällyttää seuraavan vuoden toimenpiteisiin. Nämä esitetään vuotuisissa tavoitteissa (Köppä ym. 2000, s. 87).

Toiminta-ajatus ja arvoperusta luovat pohjan, jonka perusteella voidaan arvioida suoriutumista tietyillä alueilla. Näitä ovat vuorovaikutus ympäröivän yhteisön kanssa, panostuotosanalyysi tietyillä aluilla ja organisaation toiminnan arviointi suhteessa toiminta-ajatukseen (Köppä ym. 2000, s. 87).

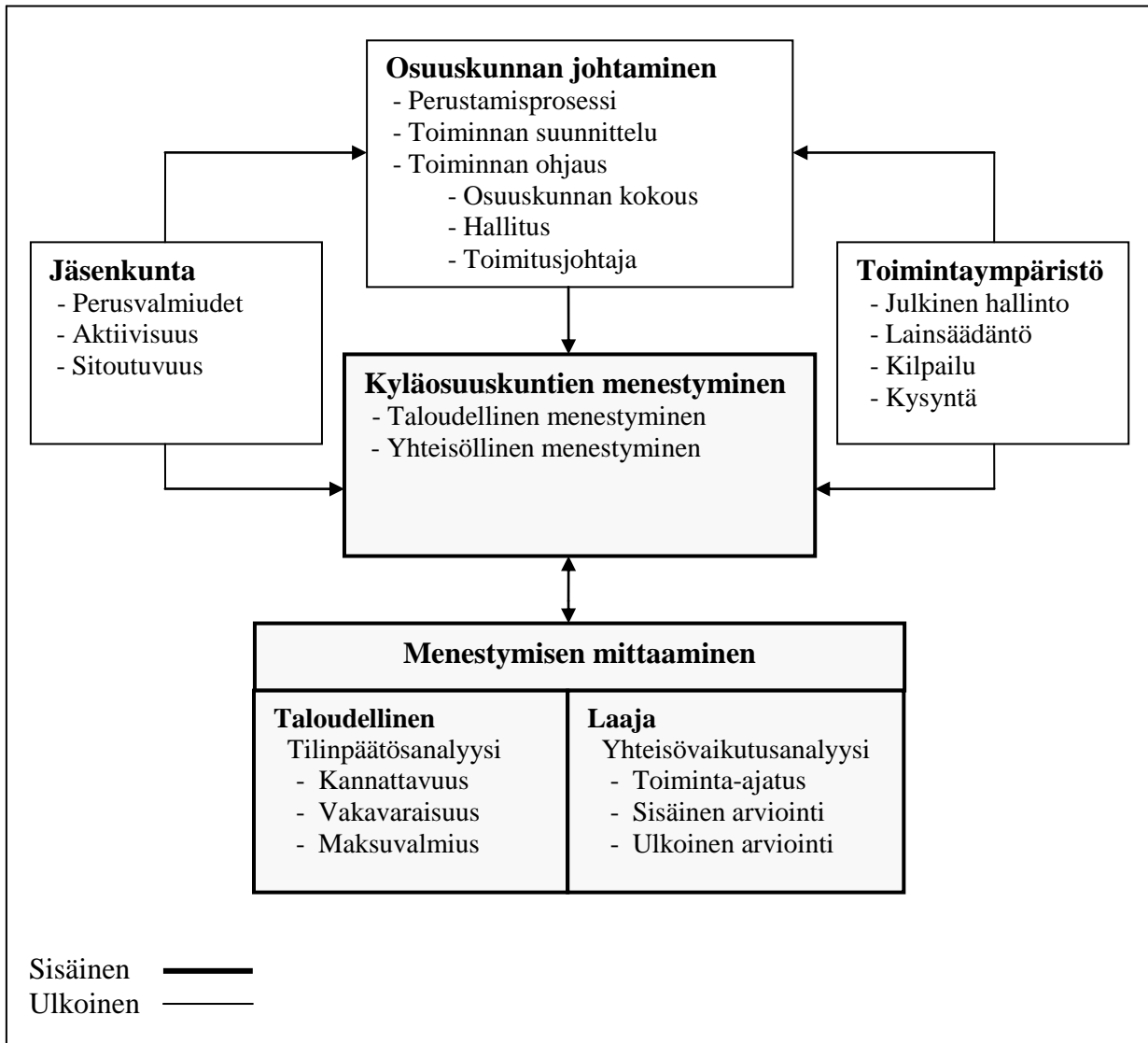
Työryhmä esittelee vuotuiset tavoitteet ja yksityiskohtaiset suunnitelmat tulevalle vuodelle. Ne sisältävät toimenpiteiden aikataulun, toteuttajat ja menetelmät, joilla tavoitteisiin pyritään sekä sen, mitkä ovat odotetut tulokset (Köppä ym. 2000, s. 87).

Ulkoisen raportointi

Yhteisövaikutusanalyysiä ei hallita minkään tietyn standardin mukaisesti. Se toteutetaan vapaaehtoisesti ja se perustuu toteuttajan omiin standardeihin ja tavoitteisiin. Organisaatiolle on tärkeää määritellä analyysin pätevyys esittämällä analyysin suorittajan nimi ja analyysin valvojat. Sääntönä ja osana kehitteillä olevia yleisiä standardeja organisaation tulisi noudattaa seuraavia suuntaviivoja: Jos yhteisövaikutusanalyysi suoritetaan pelkästään organisaation oman henkilökunnan toimesta, sitä ei tulisi käyttää julkisena informaationa yhteisövaikutusanalyysin nimellä. Jos yhteisövaikutusanalyysin on suorittanut kokonaan tai osittain organisaatiosta riippumaton henkilö, sitä voidaan käyttää julkisena informaationa yhteisövaikutusanalyysin nimellä. Jos yhteisövaikutusanalyysi on valikoiva ja siinä käsitellään vain alueita, joiden suhteen organisaatio tuntee olonsa varmaksi, sitä ei pitäisi käyttää julkisena informaationa. Kuitenkin silloin, kun riippumaton arvioija on ollut mukana ja kaikki sidosryhmät ja oleelliset ulkopuoliset tekijät ovat osallistuneet kysymysten kehittämiseen tai olleet samaa mieltä niiden tarpeellisuudesta, voidaan analyysin tuloksia esitellä julkisesti (Aro 1998, s. 17).

4.4. Tutkimuksen viitekehys

Alla olevasta kuviosta selviää tutkimuksen viitekehys. Viitekehys koostuu kyläosuuskuntien taloudellisesta ja laajasta menestymisestä, joita mitataan tilinpäätösanalyysin ja yhteisövaikutusanalyysin avulla. Kyläosuuskuntien menestymiseen vaikuttavat osuuskunnan johtaminen, johon kuuluvat sekä yrityksen perustaminen ja toiminnan suunnittelu että toiminnan ohjaus. Muita menestymiseen vaikuttavia tekijöitä ovat toimintaympäristö, jäsenkunta ja menestymisen mittaaminen.



Kuvio 6. Tutkimuksen sisäinen ja ulkoinen viitekehys.

5. TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄ

5.1. Tutkimusaineiston kuvaus

Tutkimuksen kohteena oli kolme osuuskuntaa. Liiketaloudellisten tavoitteiden lisäksi osuuskunnissa korostuvat yritystoiminnan harjoittaminen jäsentensä ja alueen hyvinvoinnin turvaamiseksi ja parantamiseksi. Tutkimusaineisto muodostui kohdeosuuskuntien sidosryhmiltä yhteisövaikutusanalyysiä varten kerätyistä tiedoista sekä niiden tilinpäätöstiedoista.

Ensimmäisenä tutkimuskohteena oli Jakokoskella sijaitseva työosuuskunta Sontikka, joka on perustettu vuonna 1995. Se perustettiin pahan työttömyyden keskelle. Osuuskunnan tehtävänä on maaseudun pienimuotoisen yritystoiminnan kehittäminen. Tätä toteutetaan edistämällä omatoimisuutta ja omavastuisuutta, yhteistyötä sekä työn tarjonnan ja työvoiman parempaa kohtaamista. Työosuuskunta on toiminut aktiivisesti ja yrityksen roolina on ollut työtilaisuuksien mahdollistaminen kylän asukkaille. Sontikka koetaan kylätoiminnan tulokseksi ja se tunnetaan Pohjois-Karjalassa kohtuullisen hyvin. Työosuuskunta on myös perinyt tehtäviä Kontionlahden kylien kehittämiskeskusosuuskunnalta, kuten hanketoiminnan. Osuuskunnalla on jäseniä noin 30. Jakokosken kunta arvostaa osuuskunnan toimintaa ja se on myös panostanut taloudellisesti siihen. Kunta näkee osuuskunnan tärkeänä koko kunnan kehitykselle. Osuuskunnan maantieteellinen sijainti esitetään liitteessä 2.

Toisena kohteena oli Pirkanmaalla Tampereen kaupungin Teiskon kaupunginosan Pohtolan, Vattulan ja Värmälän kylien alueella sijaitseva Sisaruspohjan alueen vesiosuuskunta, joka on perustettu vuonna 1999. Sisaruspohjan järven ympäristössä sijaitseva alue kuuluu kokonaisuudessaan vakavan arseeniriskin alueeseen, mikä merkitsee sitä, että huomattava osa alueen porakaivovesistä on todettu talousvedeksi kelpaamattomaksi. Vesiosuuskunta toimittaa siihen liittyneille kiinteistöille talousvettä, mutta ei huolehdi jätevesien käsittelystä. Osuuskunnalla on oma pohjavedenottamo. Veden riittävyys normaalivuosina on hyvä ja mahdollistaa verkon laajentamisen. Osuuskuntaan liittyneiden jäsenten määrä on vajaa sata, joista noin 50 on vakiasukkaita ja loput kesäasukkaita. Vesiosuuskunnan toiminta on helpottanut alueen asukkaiden vedenhankintaa, koska osuuskunta tarjoaa puhdasta talousvettä, josta alueella on ollut puutetta. Osuuskunnan maantieteellinen sijainti esitetään liitteessä 3.

Kolmantena kohteena oli Eräjärven kehittämissyhdistyksen yhteydessä toimiva Eräjärven seudun vesiosuuskunta. Noin 900 asukkaan Eräjärvi kuuluu Oriveden kaupunkiin Pirkanmaalla. Eräjärven kehittämissyhdistys perustettiin 1991, jonka toimintaan kuuluu mm. jätehuolto, lääketoimitus, kiinteistöhuolto, veikkauspiste, kopiointi- ja fax -palvelut, infopiste, matkailuneuvonta, oma julkaisu sekä 1993 perustettu vesiosuuskunta. Eräjärven vesiosuuskunnalla on merkittävä rooli alueen vesihuollon järjestämisessä. Jakeluverkkoon kuuluu Eräjärven alueella yli sata kiinteistöä. Osuuskunnalla on oma vedenottamo. Vuonna 2002 siitä otettiin vettä 46 466 kuutiota. Jakeluverkon luomisessa on toimittu hyvässä yhteistyössä maanomistajien kanssa, joka on osaltaan vaikuttanut siihen, että verkostosta on saatu rakennettua näin laaja. Toiminnan pääpaino on ollut viime vuosina jo olemassa olevan vesijohtoverkoston ylläpitäminen sekä täydennysrakentaminen. Vesiosuuskunnan maantieteellinen sijainti esitetään liitteessä 4.

5.2. Tutkimusmenetelmä ja toteutusmalli

5.2.1. Tutkimusmenetelmän valinta

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytettiin case study -menetelmää eli tapaus-tutkimusta. Empiirisessä tutkimuksessa joudutaan ratkaisemaan, miten tarjolla olevasta materiaalista valitaan tutkimuksen kohteeksi otettava osa. Otanta määrää tavan, miten havaintoyksiköt tutkimukseen valitaan. Harkinnanvaraisesta otannasta on kyse, kun tutkimuskohteiksi valitaan vain yksi tai muutama tapaus. Tällöin kyseessä on tapaustutkimus, joka on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä (Uusitalo 1991, s. 70-75).

Kvalitatiivinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta, esimerkiksi yritystä ja sen asiakkaita, ja sen käyttäytymisen ja päätösten syitä, mutta se rajoittuu yleensä pieneen tutkittavien kohteiden määrään. Tavoitteena on siis ymmärtäminen, ei määrien tutkiminen. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin esimerkiksi toiminnan kehittämiseen ja vaihtoehtojen tutkimiseen. Kvalitatiivisilla menetelmillä ei pyritä tilastollisesti merkittävään edustettavuuteen, vaan löytämään selitykset selvitettävänä oleviin ongelma-alueisiin (Heikkilä 1998, s. 16). Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa oloissa tarkoituksenmukaisesti. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2000, s. 155). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan panos ja persoonallisuus ovat onnistumisen kannalta tärkeitä (Gummesson 1991, s. 3). Tutkimusaineisto tulee olla teoreettisesti edustava, eli aineistossa tulee olla esillä tutkimusongelman kannalta olennaiset piirteet. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen, käsittely ja analyysi lomittuvat toisiinsa (Uusitalo 1991, s. 79-80).

Tapaustutkimusta voidaan käyttää etsinnällisten, kuvailevien ja selittävien ongelmien ratkaisemiseen. Tapaustutkimus voidaan kuvailla tutkimukseksi, jossa tutkitaan jotakin ilmiötä sen luonnollisessa ympäristössä (Uusitalo 1991, s. 76). Tapaustutkimus on systemaattista ja kokonaisvaltaista kuvausta tutkittavan ilmiön laadusta. Se on toisaalta kuvailevaa tutkimusta, mutta toisaalta siinä pyritään löytämään ilmiöille myös selityksiä (Ahonen ym. 1994, s. 11 ja 13). Tapaustutkimuksen avulla voidaan etsiä vastauksia kysymyksiin mitä, miten ja miksi jokin asia on tapahtunut (Yin 1994, s. 1 ja 5-7). Tapaustutkimusmenetelmä soveltuu käytettäväksi erityisesti silloin, kun tutkimuksen tarkoituksena on katsoa mitä tapahtuu, etsitään uusia näkökulmia, pyritään löytämään uusia ilmiöitä, selitetään vähän tunnettuja ilmiöitä tai tarkoituksena on kehittää hypoteeseja. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tyypillisimmin ilmiöiden kuvaileminen (Hirsjärvi ym. 2000 s. 128).

Tapaustutkimuksessa voidaan yhdistellä eri menetelmiä. Vaikka tapaustutkimus on pääasiallisesti kvalitatiivista tutkimusta, voidaan siihen yhdistää myös kvantitatiivisia eli määrällisiä menetelmiä. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää monenlaisia aineistoja ja informaatilähteitä ilmiön selvittämiseksi (Yin 1994, s. 13-15). Tapaustutkimus jaetaan yhden ja useamman tapauksen tutkimukseen. Usean tapauksen tutkimuksissa on tärkeää valita tapaukset siten, että ne tuovat joko samansuuntaisia tai vastakkaisia tuloksia (Yin 1994, s. 51). Tutkimuskohde voidaan valita erilaisin perustein. Tutkimus voi pyrkiä olemaan mahdoli-

simman tyypillinen, jotta tulokset olisivat siirrettävissä toisiin samankaltaisiin tilanteisiin. Tutkimus voi olla myös rajatapaus, ainutkertainen tai paljastava (Ahonen ym. 1994, s. 23).

Tapaustutkimuksen pyrkimyksenä ei ole tilastollinen yleistettävyyden, joka koskee sitä, millaisia johtopäätöksiä voimme tehdä tutkitusta yksiköistä kaikkiin samanlaisiin yksiköihin ja miten hyvin tutkittu otos edustaa perusjoukkoa. Tapaustutkimus pyrkii analyttiseen yleistettävyyteen. Kyse on siitä, että pyritään tekemään teoreettisia tai analyttisiä yleistyksiä yli tutkitun tapauksen (Uusitalo 1991, s. 78).

5.2.2. Toteutusmalli

Tutkimus toteutettiin yhteisövaikutusanalyysiä¹ soveltamalla sekä tilinpäätösanalyysiä hyväksi käyttämällä. Tilinpäätösanalyysi toteutettiin yhteisövaikutusanalyysin rinnalla selvittämään tutkimuksessa käytettävien osuuskuntien taloudellista menestymistä. Sitä käytettiin myös yhteisövaikutusanalyysin vertailukohtana, joka mahdollisti kriittisen arvioinnin yhteisövaikutusanalyysin soveltuvuudesta menestymisen arviointiin.

Kaikissa kolmessa osuuskunnassa tehtiin yhteisövaikutusanalyysi niihin soveltuvien osin. Analyysi lähti liikkeelle toteutuksen sopimisesta kohteena olevan osuuskunnan kanssa ja käytännön järjestelyiden sopimisesta. Analyysi suoritettiin sisäisenä oma-arviointina sekä asiakkaiden ja muiden tärkeiden sidosryhmien antamana ulkoisena arviointina. Yhteisövaikutusanalyysin sovelluksessa käytettiin haastattelua ja kyselyä.

Haastattelulla tarkoitetaan tutkimusta, jossa haastattelija esittää suullisesti kysymykset ja merkitsee muistiin haastateltavan ilmoittamat vastaukset. Haastattelu voidaan tehdä henkilökohtaisena tai puhelinhaastatteluna (Uusitalo 1991, s. 91). Haastattelun avulla voidaan saada syvällistä tietoa ja haastattelijalla on mahdollisuus syventää saatavia tietoja. Haastattelijalla on mahdollisuus tehdä havaintoja, täsmentää kysymyksiä, tarkentaa haastateltavan vastauksia sekä korjata mahdolliset väärinkäsitykset (Hirsjärvi ja Hurme 2001, s. 34-37). Tämän tutkimuksen haastatteluissa käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Siinä kysymykset ovat kaikissa kolmessa osuuskunnassa samat, mutta myös muista seikoista voidaan keskustella. Vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat muotoilla vastauksensa omin sanoin (Eskola ja Suoranta 1998, s. 87; Hirsjärvi ja Hurme 2001, s. 47).

Yksi tapa kerätä tietoa on kysely. Aineisto, joka kerätään kyselyllä, käsitellään yleensä kvantitatiivisesti. Kuitenkin kvalitatiivisessakin tutkimuksessa tutkija voi olla etäällä tutkitavista. Kvalitatiivinen tutkimus ei siis välttämättä merkitse läheistä kontaktia tutkittaviin kohteisiin. Tässä tutkimuksessa kyselyt suoritettiin kolmella eri tavalla. Osa kyselyistä lähetettiin postikyselynä ja osa tehtiin informoituna kyselynä. Osa tehtiin henkilökohtaisesti tarkistettuna kyselynä, jossa lomake lähetettiin postitse, mutta se noudetaan itse ilmoitetun ajan kuluttua. Postikyselyn etuina ovat nopeus ja vaivaton tiedonsaanti, mutta ongel-

¹Yhteisövaikutusanalyysiä käytettiin soveltuvien osin kyläosuuskuntien menestymisen arviointiin. Analyysiin sisällytettiin vain ne osat, jotka olivat soveltuvia kyläosuuskuntien menestymisen arviointiin. Analyysi muodostui toiminta-ajatuksista, sisäisestä analyysistä ja ulkoisesta analyysistä. Näiden toteuttamisessa käytettiin haastattelua ja kyselyä.

mana on vastausten kato. Kontrolloidun kyselyn, johon kuuluvat informoitu kysely ja henkilökohtaisesti tarkistettu kysely, etuina on se, että tutkija on lähempänä vastaajaa (Hirsjärvi ja Hurme 2001, s. 180-184).

Organisaation johtohenkilöiden haastatteluilla selvitettiin yrityksen toiminta-ajatus, joka tuo julki osuuskunnan perimmäisen kulttuurin ja arvojärjestelmän. Toiminta-ajatus sisältää mm. liikeidean, päämäärät ja tavoitteet. Toiminta-ajatuksen tehtävänä on olla johtava periaate, johon organisaatio perustaa toimintansa ja vakiinnuttaa arvoperustansa. Toiminta-ajatus on pohjana yhteisövaikutusanalyysin suunnittelulle ja suorituksen mittaamiselle. Yhteisövaikutusanalyysistä saatuja tuloksia peilataan yrityksen toiminta-ajatuksen (Spreckley 2000, s. 24-25; Köppä ym. 2000, s. 80).

Sisäiseen analyysiin osallistuivat osuuskunnan johto, jäsenet ja henkilöstö. Nämä ryhmät vastasivat heille suunnattuihin kysymyksiin, jossa he arvioivat osuuskunnan toimintaa, tuloksia, kehittämistarpeita ja tulevaisuuden näkymiä. He tekivät myös SWOT -analyysin, jossa antoivat arvion osuuskunnan vahvuuksista ja heikkouksista sekä mahdollisuuksista ja uhkista (Spreckley 2000, s. 29, 40 ja 42). Näiden lisäksi vastaajien tuli arvioida kriittisesti osuuskunnan menestymiseen vaikuttavia tekijöitä. Kysely suoritettiin luottamuksellisena ilman vastaajien nimiä, mutta vastauksissa tuli ilmoittaa mihin sidosryhmään vastaaja kuuluu.

Ulkoiseen analyysiin osallistuivat sisäisen analyysin ulkopuolelle jäävät tahot. Analyysin kohteina oli mahdollisuuksien mukaan mm. asiakkaita, rahoittajia ja julkisen hallinnon edustajia. Nämä ryhmät vastasivat heille suunnattuun kyselyyn, jossa he arvioivat osuuskunnan toimintaa, palveluita ja tuotteita, henkilöstöä, kehittämistarpeita ja tulevaisuuden näkymiä. Kyselystä tehtiin mahdollisimman suppea, jotta eri sidosryhmien edustajilta saataisiin tietoa. Kysely suoritettiin luottamuksellisena ilman vastaajien nimiä, mutta vastauksissa tuli ilmoittaa mihin sidosryhmään vastaaja kuuluu (Spreckley 2000, s. 33-34; Köppä ym. 2000, s. 83). Lisäksi kyselyä syvennettiin haastattelemalla sellaisia henkilöitä, jotka osasivat arvioida osuuskunnan menestystä tarkemmin sekä erityisesti niitä, jotka virkansa puolesta osasivat arvioida toimialaansa edustavien osuuskuntien menestymiseen vaikuttavia tekijöitä.

Toiminta-ajatusten sekä sisäisten- ja ulkoisten analyysien suorittamisen jälkeen tulokset analysoitiin. Haastattelut purettiin tekstiksi ja selvitettiin kyselyistä saadut vastaukset. Vastausten perusteella selvitettiin, miten ja millä osa-alueilla osuuskunta on vastaajien mukaan suoriutunut toiminnassaan sekä mitkä ovat osuuskunnan kehittämistarpeet ja tulevaisuudennäkymät. SWOT -analyysistä saatujen tietojen perusteella muodostettiin jokaiselle kohdeosuuskunnalle viisi vastauksissa yleisimmin esiintynyttä vahvuutta, heikkoutta, mahdollisuutta ja uhkaa. Lopuksi vastaajien tekemät arviot osuuskunnan menestymiseen vaikuttavista tekijöistä koottiin yhteen ja jokaiselle kohdeosuuskunnalle muodostettiin kolme tärkeintä menestymiseen vaikuttavaa tekijää.

Osuuskuntien johdolta saaduista tilinpäätöstiedoista saatiin selville yritysten taloutta koskevia perustietoja. Niistä selvitettiin osuuskuntien liikevaihto, pääomien määrä ja rakenne, henkilöstön määrä ja kustannusrakenne. Tilinpäätösten oikaisujen jälkeen voitiin laskea

osuuskuntien kannattavuutta, vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta kuvaavia tunnuslukuja, joiden avulla voitiin arvioida osuuskuntien konkreettista taloudellista menestystä.

Analysoidut tiedot kerättiin raporttiin ja esiteltiin osuuskuntien johdoille, joiden kanssa tulokset käytiin läpi, arvioitiin saatuja tuloksia ja pohdittiin niiden hyödyllisyyttä sekä niistä mahdollisesti seuraavia toimenpidesuunnitelmia. Jokaisen tutkimuksessa mukana olleen tapauksen analysoinnin jälkeen tuloksia tarkasteltiin yhdessä yhtenä kokonaisuutena, jonka perusteella arvioitiin osuuskuntien menestystä kokonaisuutena sekä yhteisövaikutusanalyysin soveltuvuutta ja hyödyllisyyttä menestymisen arviointiin. Samoin koottiin yhteen kohdeosuuskuntien menestymiseen vaikuttavat tekijät.

5.2.3. Tutkimusmenetelmän luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetilla tarkoitetaan käytetyn mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Kun teoreettinen ja operationaalinen määritelmä ovat yhtäpitävät, on validiteetti täydellinen. Validiteetti jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla (pätevyydellä) tarkoitetaan tutkimuksen teoreettisen ja käsitteellisen määrittelyn sopusointua. Tällöin teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen suhde on looginen. Sisäinen validiteetti osoittaa tutkijan tieteellisen otteen ja tieteenalansa hallinnan voimakkuutta. Sisäisen validiteetin heikkenemiseen vaikuttavat eniten tutkija ja väärät johtopäätökset. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä. Ulkoinen validiteetti on yhteydessä enemmän tutkijaan kuin tutkittavien käyttäytymiseen. Tietyn tutkimushavainnon sanotaan olevan ulkoisesti validi silloin, kun se kuvaa tutkimuskohteen täsmälleen sellaisena kuin se on. Validiteetin totaalinen puuttuminen tekee tutkimuksesta arvottoman, koska silloin on tutkittu aivan muuta asiaa kuin oli tarkoitus (Eskola ja Suoranta 1998, s. 214; Hirsjärvi ym. 2000, s. 213; Uusitalo 1991, s. 84-86).

Validiteetin ohella tutkimuksen arviointiin liittyy reliabiliteetti, joka tarkoittaa mittaustuloksen toistettavuutta, ei-sattumanvaraisuutta. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkittaessa samaa asiaa saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos tai jos kaksi arvioitsijaa pääsee samaan tulokseen, on tulos reliaabeli. Aineiston tulkinnan sanotaan olevan reliaabeli silloin, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia. Tutkimuksissa pyritään korkeaan reliabiliteettiin, koska tulosten ei haluta olevan sattumanvaraisia. Puutteellinen reliabiliteetti ei kuitenkaan välttämättä ole tutkimukselle tuhoisa. Tärkeää onkin pystyä arvioimaan käytettyjen mittareiden reliabiliteettia, jolloin myös sen vaikutukset ovat arvioitavissa (Eskola ja Suoranta 1998, s. 214; Hirsjärvi ja hurme 2001, s. 186; Uusitalo 1991, s. 84).

6. TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksessa mukana olevista osuuskunnista tarkastellaan aluksi tilinpäätöstietoja. Niiden avulla selvitetään osuuskunnan talouden rakennetta ja tilinpäätöksen oikaisun jälkeen lasketaan osuuskunnan kannattavuutta, vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta kuvaavia tunnuslukuja. Tämän jälkeen selvitetään yhteisövaikutusanalyysin tulokset, jossa eritellään siihen kuuluvat toiminta-ajatus, sisäinen analyysi ja ulkoinen analyysi. Toiminta-ajatus selvitettiin osuuskuntien johtohenkilöiden haastatteluilla. Sisäiseen ja ulkoiseen analyysiin tarvittavat tiedot kerättiin kyselyn avulla. Lisäksi ulkoista analyysiä täydennettiin haastattelujen avulla.

6.1. Osuuskunta Sontikka

6.1.1. Tilinpäätöstietojen tarkastelu

Sontikan liikevaihto vuonna 2002 oli 347 585 € ja edellisenä vuonna 1 108 705 €. Liikevaihto oli laskenut 68 % edellisestä vuodesta. Tilikauden voitto oli 10,7 € ja edellisenä vuonna 85 985 €. Lasku on ollut erittäin suuri. Osuuskunnalla oli omaa pääomaa 176 607 €, josta osuuspääoman osuus oli 3 364 €. Muu oma pääoma muodostui pienestä vararahastosta sekä edellisten tilikausien voitoista ja tilikauden voitosta. Oman pääoman määrä oli laskenut edellisestä vuodesta 157 eurolla. Vierasta pääomaa oli 24 118 € ja edellisenä vuonna 70 701 €. Nämä muodostuivat lyhytaikaisista veloista. Vieras pääoma oli vähentynyt noin 68 % edellisestä vuodesta. Sontikan kustannusrakenteessa selkeästi suurimmat erät olivat henkilöstökulut, jotka muodostivat 85 % liiketoiminnan kuluista.

Osuuskunnan kannattavuutta tarkasteltiin käyttökateen, liiketuloksen, nettotuloksen ja rahoitustuloksen perusteella sekä kokonaispääoman tuottoasteella. Taulukon 1 tunnuslukujen perusteella voidaan todeta, että osuuskunnan kannattavuus oli hyvällä tasolla vuonna 2001, mutta oli laskenut vuonna 2002 heikolle tasolle. Kannattavuuden lasku johtui informaatioteknologia -sektorin vaikeuksista. Osuuskunnan johdon mukaan vuoden 2003 kannattavuus näytti parantuneen huomattavasti vuodesta 2002, joka näyttää jäävän normaalia huonommaksi vuodeksi tarkasteltaessa menestystä pitkällä aikavälillä. Vuosi 2001 on siten parempi vuosi kannattavuuden tarkasteluun.

Taulukko 1. Sontikan kannattavuutta kuvaavat tunnusluvut vuosina 2002 ja 2001.

Vuosi	2002		2001	
	€	%	€	%
Kannattavuus				
Käyttökate	3658	1,100	126436	11,400
Rahoitustulos	4163	1,200	91521	8,300
Liiketulos ²	-494	-0,140	120900	11,000
Nettotulos	11	0,003	85985	7,800
Kokonaispääoman tuottoprosentti		0,040		48,900

² Nettotulos oli vuonna 2002 liiketulosta suurempi, joka johtui suhteellisen suurista korko- ja rahoitustuotoista osuuskunnan tulokseen verrattuna.

Osuuskunnan vakavaraisuutta kuvattiin omavaraisuusasteella sekä maksuvalmiutta quick- ja current ratiolla. Vuonna 2002 omavaraisuusaste % oli 89 ja edellisenä vuonna 71. Quick ratio vuonna 2002 oli 1,97 ja edellisenä vuonna 2,64. Current ration tunnusluvut olivat samat molempina tarkasteluvuosina, koska osuuskunnalla ei ole vaihto-omaisuutta. Tunnuslukujen perusteella osuuskunnan vakavaraisuutta voidaan pitää erittäin hyvänä ja maksuvalmiutta hyvänä.

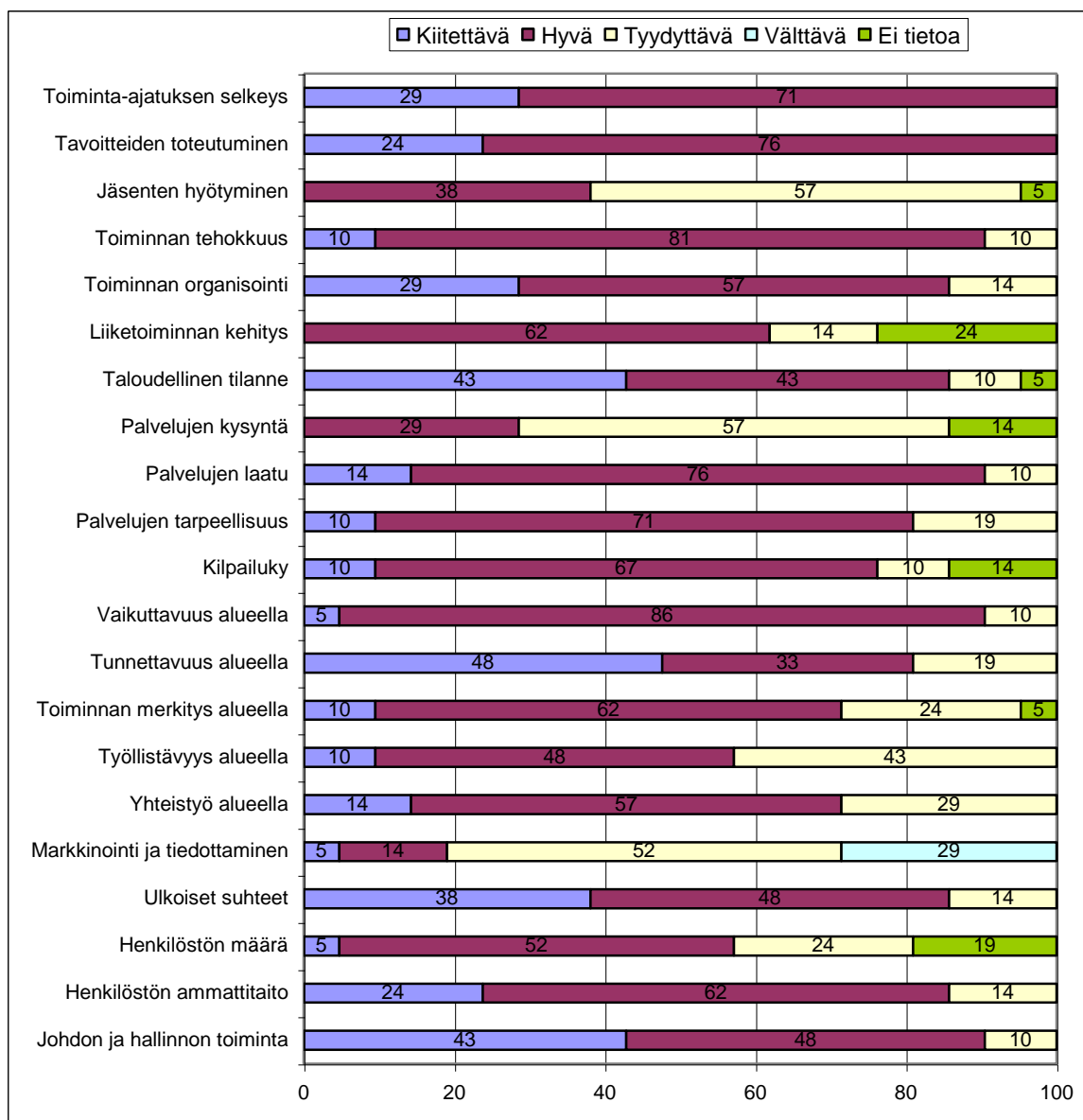
6.1.2. Toiminta-ajatus

Osuuskunnan toiminta-ajatuksena on hallituksen puheenjohtajan mukaan antaa jäsenilleen mahdollisuus työllistyä ”itsenäisinä osuuskuntayrittäjinä” ja huolehtia niistä tehtävistä, jotka yhteiskunta yrittäjiltä vaatii. Sontikan tarkoituksena ei ole tuottaa voittoa sijoitetulle pääomalle, mutta sen tuloksen tulee olla hyvä, jotta sillä olisi ”puskurirahasto” ja varaa toiminnan kehittämistyöhön.

6.1.3. Sisäinen arviointi

Sisäiseen arviointiin kuuluvan kyselyn kohteeksi valittiin 30 osuuskunnan edustajaa, joista 21 vastasi kyselyyn. Vastaajista viisi oli hallituksen jäseniä, 12 rivijäseniä ja neljä sellaisia työntekijöitä, jotka eivät olleet jäseniä. Vastaajien tehtävänä oli arvioida osuuskunnan toimintaa, tulevaisuudennäkymiä ja kehittämistarpeita. Vastaajat tekivät myös SWOT -analyysin, jossa he arvioivat osuuskunnan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Näiden lisäksi vastaajat arvioivat mitkä tekijät vaikuttavat merkittävimmin arvioitavan osuuskunnan menestykseen.

Osuuskunnan johdolle suunnattiin erikseen kysymyksiä, joissa vain he arvioivat osuuskunnan toimintaa. Tässä he arvioivat osuuskunnan kannattavuutta, maksuvalmiutta, vakavaraisuutta sekä henkilöstön toimintaa. Kaikki johdon viidestä edustajasta arvioivat Sontikan kannattavuuden ja vakavaraisuuden kiitettäväksi. Maksuvalmiuden arvioi yksi hyväksi ja loput kiitettäväksi. Henkilöstön toiminnan arvioinnissa vastauksissa oli enemmän hajontaa. Osaamisen arvioi kolme kiitettäväksi ja loput piti sitä hyvänä. Henkilöstön aktiivisuutta piti kaksi kiitettävänä ja hyvänä, mutta yksi arvioi sen välttäväksi. Yhteistyökyvyn arvioi yksi kiitettäväksi, kolme hyväksi ja yksi tyydyttäväksi. Kaikki pitivät kehityskelpoisuutta hyvänä.



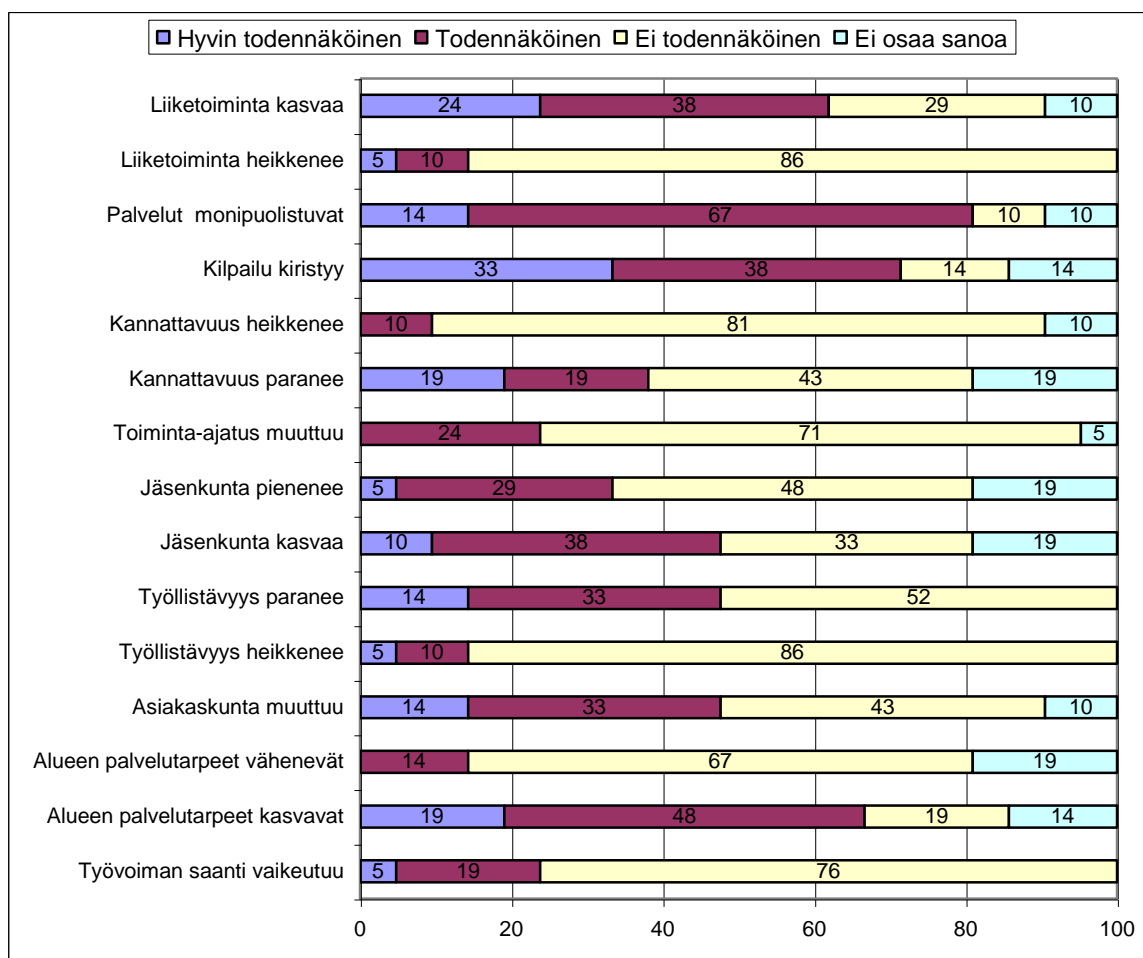
Kuvio 7. Sontikan toiminnan arvioinnin tulokset ja niiden suhteelliset osuudet (%) kysymyksittäin (n = 21)³.

Kuvio 7 kuvaa osuuskunnan toiminnan arvioinnin tuloksia prosenttiosuuksina. Kuvioista voidaan havaita neljä selvää aluetta, joissa vastaajat olivat antaneet eniten kiitettäviä arvosanoja. Nämä ovat taloudellinen tilanne, tunnettavuus alueella, ulkoiset suhteet sekä johdon ja hallinnon toiminta. Vajaa puolet vastaajista arvioi ne kiitettäviksi. Toiminta-ajatuksen ja taloudelliseen tilanteeseen oltiin yksimielisen tyytyväisiä, sillä kaikki vastaajat arvioivat ne kiitettäviksi tai hyviksi. Eniten tyytymättömyyttä löytyi selvästi kolmesta kohdasta. Kohta markkinointi ja tiedottaminen sai osuuskunnan toiminnasta selvästi huonoimman arvostelun. Sen arvioi 29 % välttäväksi ja 52 % tyydyttäväksi. Jäsenten hyötyminen ja palvelujen kysyntä olivat seuraavaksi eniten tyytymättömyyttä herättäneet kohdat. Vastaajista yli puolet arvioi ne tyydyttäväksi. Myös työllistävyys alueella sai lähes puolelta

³ n = vastaajien lukumäärä

vastaajista tyydyttävän arvosanan. Muissa kohdissa toiminnan arvioi yli 50 % vastaajista kiitettäväksi tai hyväksi.

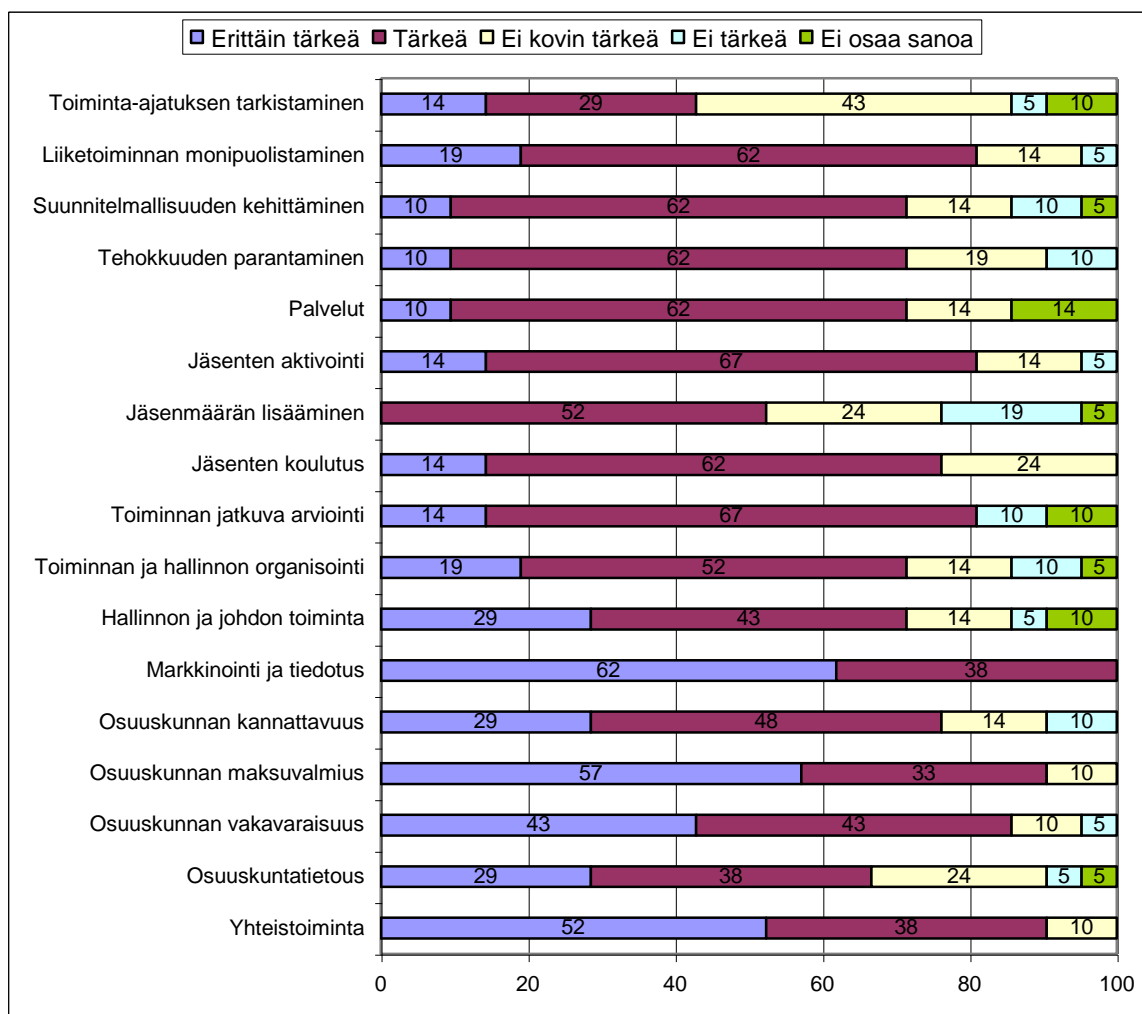
Johdon, jäsenten ja työntekijöiden mielipiteet toiminnan arvioinnissa jakaantuivat hyvin samalla tavalla. Kuitenkin toiminnan merkitystä alueella johtajat pitivät hyvänä, mutta muista vastaajista vain puolet. Loput heistä pitivät sitä tyydyttävänä. Toinen vastaava ero löytyi palvelujen kysynnästä, jonka johtajat arvioivat tyydyttäväksi. Muista vastaajista vain puolet oli samaa mieltä. Loput arvioi sen hyväksi. Muissa kohdissa vastaukset jakaantuivat tasaisesti.



Kuvio 8. Sontikan tulevaisuudennäkymien tulokset ja niiden suhteelliset osuudet (%) kysymyksittäin (n = 21).

Kuvio 8 kuvaa Sontikan tulevaisuudennäkymiä. Kun tarkastellaan mitkä kohdat ovat vastaajien mielestä hyvin todennäköisiä tai todennäköisiä, voidaan kuviosta erottaa neljä selkeästi todennäköistä kohtaa. Ne ovat liiketoiminnan kasvu, palvelujen monipuolistuminen, kilpailun kiristymisen ja alueen palvelutarpeiden kasvu, joita vastaajista alimmillaankin yli 60 % piti todennäköisenä. Vastaavasti tarkasteltaessa kohtia, jotka ovat vastaajien mielestä epätodennäköisiä, voidaan kuviosta erottaa kuusi selvästi muista erottuvaa kohtaa. Näitä ovat liiketoiminnan heikkeneminen, toiminta-ajatuksen muuttuminen, kannattavuuden heikkeneminen, työllistävyyden heikkeneminen, alueen palvelutarpeiden väheneminen ja

työvoiman saannin vaikeutuminen, joita vastaajista alimmillaankin yli 70 % piti epätodennäköisenä. Lopuissa kohdissa vastaukset olivat jakaantuneet tasaisemmin. Näitä olivat kannattavuuden parantuminen, jäsenkunnan kasvu ja väheneminen, työllistävyyden parantuminen sekä asiakaskunnan muuttuminen.



Kuvio 9. Sontikan kehittämistarpeiden tulokset ja niiden suhteelliset osuudet (%) kysymyksittäin (n = 21).

Kuvio 9 kuvaa Sontikan kehittämistarpeita. Kun tarkastellaan mitkä asiat ovat olleet vastaajien mielestä erittäin tärkeitä tai tärkeitä, erottuu muista asioista selvästi markkinointi ja tiedottaminen. Sen kehittämistä piti 62 % vastaajista erittäin tärkeänä ja loput tärkeänä. Kuvioista erottuu myös maksuvalmius ja yhteistoiminta, joiden kehittämistä yli puolet vastaajista piti erittäin tärkeänä. Vakavaraisuuden kehittämisen arvioi 43 % vastaajista erittäin tärkeäksi. Jos tarkasteluun otetaan mukaan erittäin tärkeän ohella tärkeä, huomataan että ne keräsivät yli 50 % vastauksista kaikissa muissa kohdissa paitsi toiminta-ajatuksen tarkistamisessa, jonka kehittämistä ei pitänyt kovin tärkeänä tai tärkeänä 48 % vastaajista. Myöskään jäsenmäärän lisäämistä ei pitänyt kovin tärkeänä tai tärkeänä 43 % vastaajista. Muita toiminnan kehittämisen kohteita ei pitänyt kovin tärkeänä tai tärkeänä alle 40 % vastaajista.

Tarkasteltaessa Sontikan toiminnan arvioinnin tuloksia ja kehittämistarpeita voidaan huomata, että vastaajat pitivät myös monien sellaisten asioiden kehittämistä tärkeänä, jotka he osuuskunnan toiminnan arvioinnissa arvioivat kiitettäväksi tai hyväksi. Tällaisia kohtia olivat esimerkiksi kannattavuus, maksuvalmius, vakavaraisuus, toiminnan tehokkuus ja toiminnan organisointi.

SWOT -analyysissä vastaajat arvioivat osuuskunnan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Analyysissä annetut vastaukset ovat kokonaisuudessaan liitteessä kahdeksan. Vastausten hajonta oli suuri. Vahvuuksien arvioinnissa viisi yleisintä vahvuutta olivat suuruusjärjestyksessä osuuskunnan taloudellinen tilanne ja erityisesti vakavaraisuus, joustavuus toiminnassa, ammattitaitoinen johto ja henkilöstö, paikallisuus sekä hyvä maine. Nämä kattoivat noin 60 % kaikista vahvuuksista. Toiminnalle oli löydetty heikkouksia huomattavasta vähemmän kuin vahvuuksia. Kaksi selvästi yleisimmin mainittua heikkoutta olivat pätkätöiden suuri määrä ja osuustoiminnasta tiedottaminen jäsenille. Muita mainittuja heikkouksia olivat mm. liiallinen hajautuminen, pitkät välimatkat ja johdon suppea määrä. Nämä kattoivat noin 67 % kaikista heikkouksista. Mahdollisuuksien arvioinnissa selvästi yleisin mahdollisuus oli toiminnan laajentuminen. Muita mainittuja mahdollisuuksia olivat mm. tunnettavuuden parantaminen, toiminnan kehittäminen, kasvava kunta ja yrittäjyishautomotio. Nämä kattoivat noin 80 % kaikista mahdollisuuksista. Uhkien arvioinnissa kolme selvästi yleisimmin mainittua uhkaa olivat työntekijöiden kato kasvukeskuksiin, hallituksen puheenjohtajan ikääntyminen sekä toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan väsyminen. Muita mainittuja uhkia olivat mm. johdon vaihtuminen ja harmaa työvoima. Nämä kattoivat noin 57 % kaikista uhkista.

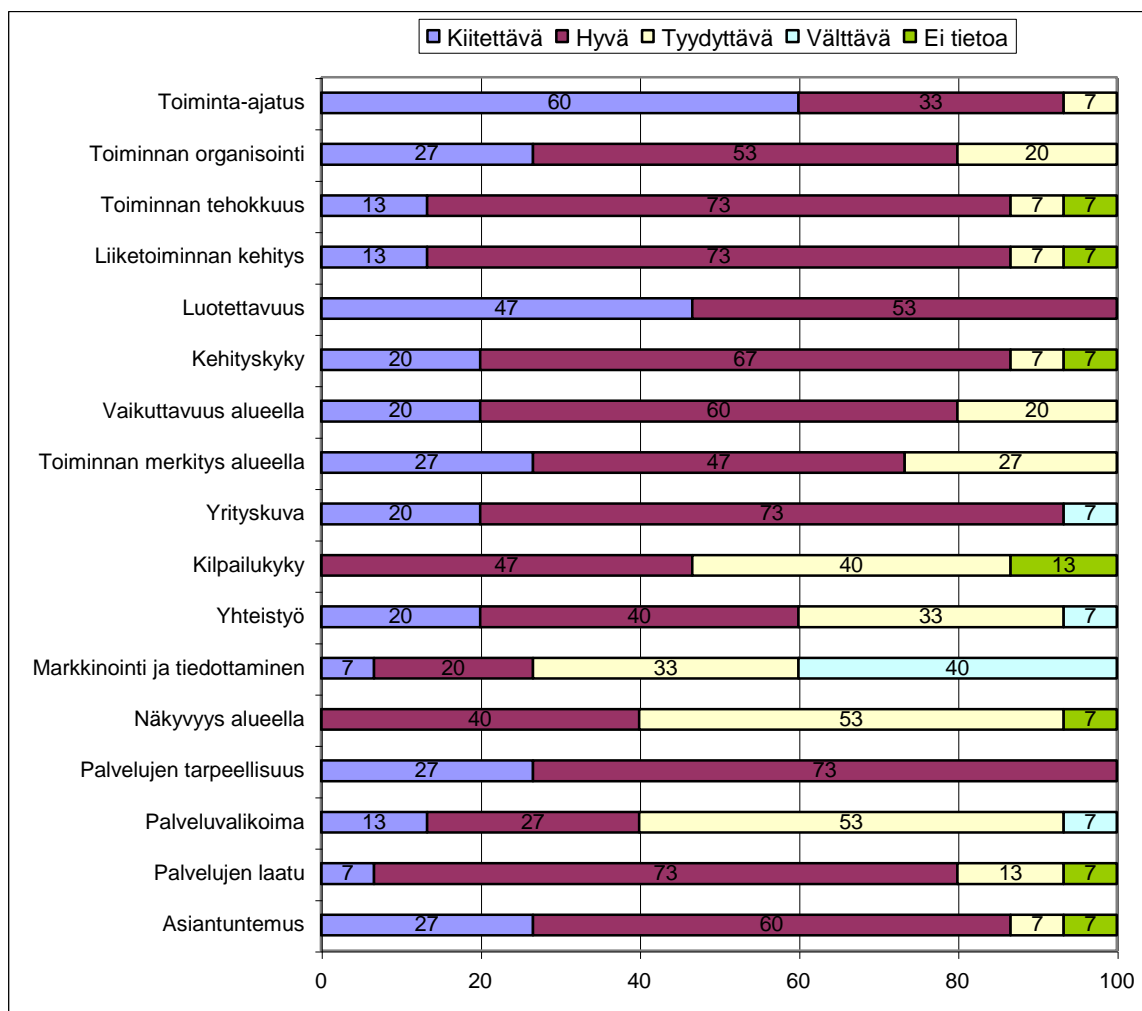
Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan osuuskunnan merkittävimpiä menestystekijöitä. Näistä merkittävimmäksi muodostui johdon toiminta ja osa vastaajista korosti vielä hallituksen puheenjohtajan sekä toimitusjohtajan vahvan työpanoksen merkitystä. Toiseksi tärkeimpänä menestystekijänä pidettiin sekä taloudellista osaamista että yleistä ammattitaitoa. Seuraavaksi tärkeimmiksi seikoiksi muodostuivat toimintamalli sekä toiminnan verkottuminen. Muita mainittuja menestystekijöitä olivat mm. yhteistyökumppanit, luotettavuus ja pätkätöiden tarpeen lisääntyminen.

6.1.4. Ulkoinen arviointi

Osuuskunnan ulkoisille sidosryhmille suunnattuun kyselyyn vastasi 16 henkilöä. Heidän joukossaan oli yhdeksän asiakasta, kaksi julkisen hallinnon edustajaa, kaksi rahoittajaa sekä kaksi alihankkijaa. Vastaajien tehtävänä oli arvioida osuuskunnan toimintaa, sen palveluja ja henkilöstöä sekä kehittämistarpeita ja tulevaisuudennäkymiä.

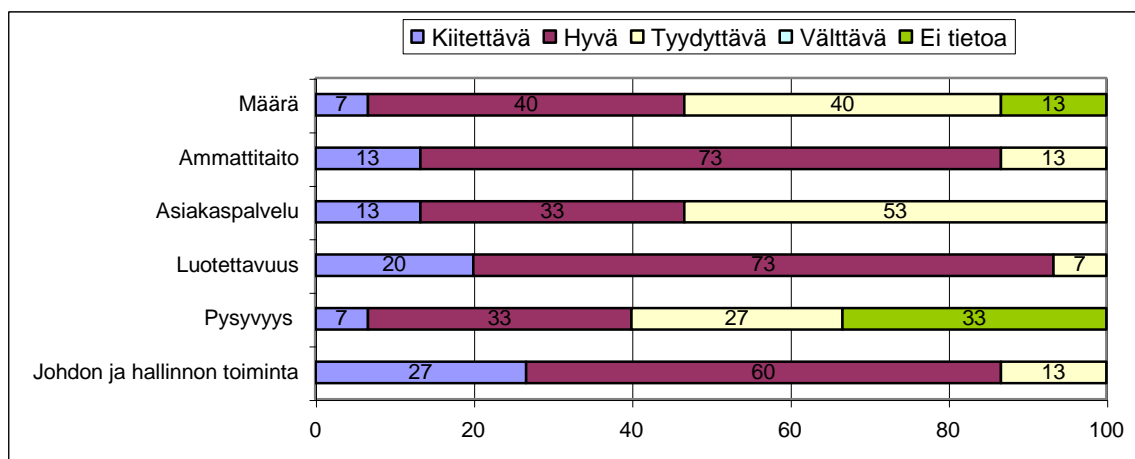
Kuvio 10 kuvaa Sontikan toiminnan arvioinnin tuloksia prosentiosuuksina. Kuvioista voidaan havaita kaksi kohtaa, jossa vastaajat ovat antaneet eniten kiitettäviä arvosanoja. Nämä ovat toiminta-ajatus, jonka 60 % arvioi kiitettäväksi, ja luotettavuus, jonka 47 % vastaajista arvioi kiitettäväksi. Luotettavuudesta ja palvelujen tarpeesta oltiin yksimielisen tyytyväisiä, sillä kaikki vastaajat arvioivat ne kiitettäväksi tai hyväksi. Eniten tyytymättömyyttä löytyi selvästi viidestä kohdasta, joita olivat markkinointi ja tiedottaminen, palvelualikoima, näkyvyys alueella, yhteistyö sekä kilpailukyky. Markkinointi ja tiedottaminen

sai selvästi huonoimman arvostelun osuuskunnan toiminnasta. Vastaajista 40 % arvioi sen välttäväksi ja 33 % tyydyttäväksi. Palveluvalikoiman arvioi 53 % tyydyttäväksi ja 7 % välttäväksi. Näkyvyyden alueella arvioi 57 % tyydyttäväksi sekä yhteistyön 33 % tyydyttäväksi ja 7 % välttäväksi. Kilpailukykyä piti 40 % tyydyttävänä. Muissa kohdissa toiminnan arvioi alimmillaankin yli 70 % vastaajista kiitettäväksi tai hyväksi.

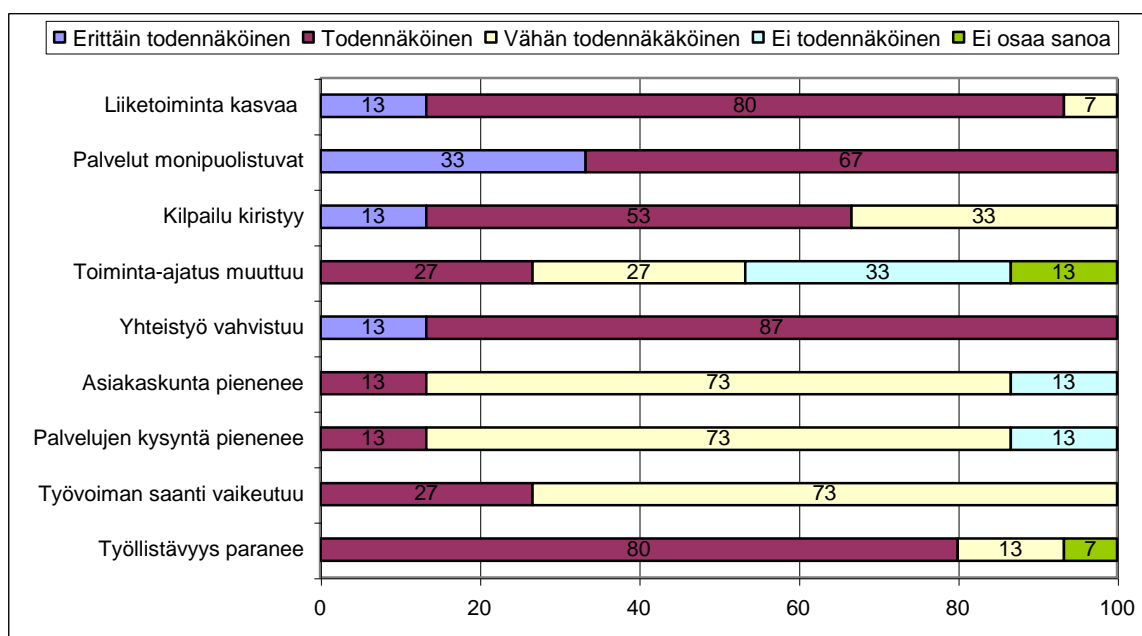


Kuvio 10. Sontikan toiminnan arvioinnin tulokset ja niiden suhteelliset osuudet (%) kysymyksittäin (n = 16).

Kuvio 11 kuvaa Sontikan henkilöstön arvioinnin tuloksia. Henkilöstön määrää piti 40 % tyydyttävänä ja 86 % vastaajista arvioi heidän ammattitaitonsa kiitettäväksi tai hyväksi. Asiakaspalvelussa olisi parannettavaa, sillä 53 % piti sitä tyydyttävänä. Henkilöstöä pidetään kuitenkin luotettavana, sillä 83 % piti luotettavuutta kiitettävänä tai hyvänä. Henkilöstön pysyvyyttä tulisi myös parantaa, sillä noin kolmannes vastaajista piti sitä tyydyttävänä ja 40 % kiitettävänä tai hyvänä. Johdon ja hallinnon toimintaan vastaajat ovat tyytyväisiä, sillä 87 % arvioi tämän kiitettäväksi tai hyväksi. Toisen julkisen hallinnon edustajan mukaan osuuskunnan johdolta kaivattaisiin kuitenkin lisää avoimuutta ja neuvottelutaitoa.



Kuvio 11. Sontikan henkilöstön arvioinnin tulokset ja niiden suhteelliset osuudet (%) kysymyksittäin (n = 16).

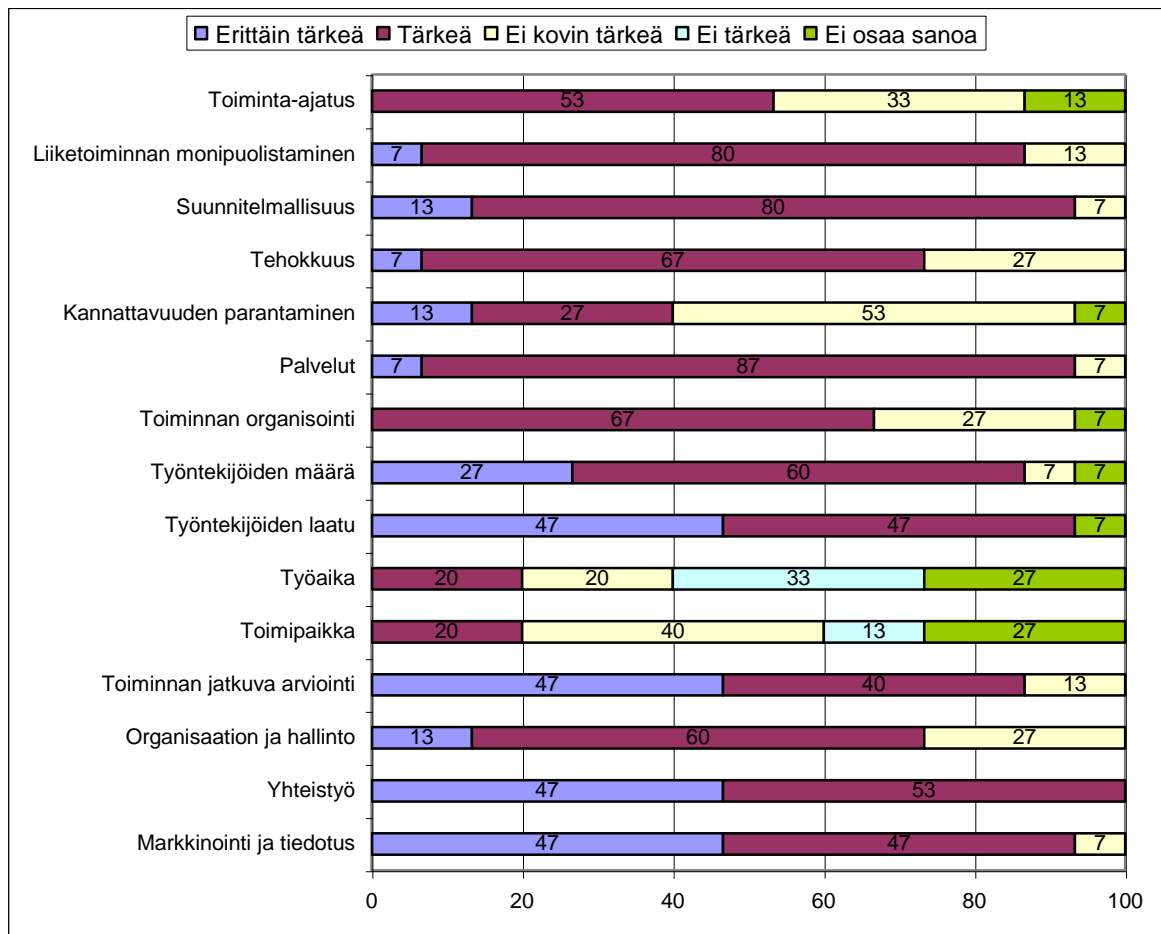


Kuvio 12. Sontikan tulevaisuudennäkymien tulokset ja niiden suhteelliset osuudet (%) kysymyksittäin (n = 16).

Kuvio 12 kuvaa Sontikan tulevaisuudennäkymiä. Kuviosta voidaan todeta, että kaikki vastaajat uskovat osuuskunnan palveluiden monipuolistuvan ja yhteistyön vahvistuvan. Myös liiketoiminnan kasvun, kilpailun kiristymisen ja työllistävyyden parantumisen suurin osa näkee todennäköisenä. Toiminta-ajatuksen uskotaan pysyvän samana, sillä vain noin neljännes vastaajista pitää sen muuttumista todennäköisenä. Asiakaskunnan ja palveluiden kysynnän pienenemisen arvioi 13 % todennäköiseksi.

Kuvio 13 kuvaa osuuskunnan kehittämistarpeita. Kuviosta voidaan havaita neljä eniten erittäin tärkeää -vastausta saanutta kohtaa, jotka ovat työntekijöiden laatu, toiminnan jatkuva arviointi, yhteistyö sekä markkinointi ja tiedottaminen. Niiden kehittämistarvetta piti

erittäin tärkeänä 47 % vastaajista. Kun tarkastellaan vastaajien mielestä erittäin tärkeitä tai tärkeitä kohtia, erottuu muista asioista yhteistyö, jota kaikki vastaajat pitivät erittäin tärkeänä tai tärkeänä. Työntekijöiden laadun kehittämistä pidettiin tärkeämpänä kuin työntekijöiden määrän kehittämistä. Kuitenkin 87 % prosenttia piti myös määrän kehittämistä erittäin tärkeänä tai tärkeänä. Työajan kehittämistä 53 % ei pitänyt kovin tärkeänä tai tärkeänä. Markkinoinnin ja tiedotuksen kehittämistä piti lähes kaikki (93 %) erittäin tärkeänä tai tärkeänä, samoin suunnitelmallisuuden (93 %) ja palveluiden (94 %) kehittämistä. Vastaajat odottavat, että osuuskunnan toiminta monipuolistuu, sillä 87 % vastaajista katsoi liiketoiminnan monipuolistamisen tärkeäksi. Vastaajat odottavat osuuskunnalta myös tehokkuuden parantamista, koska 74 % arvioi sen tärkeäksi. 67 % vastaajista katsoi tärkeäksi myös toiminnan organisoinnin kehittämisen.



Kuvio 13. Sontikan kehittämistarpeiden tulokset ja niiden suhteelliset osuudet (%) kysymyksittäin (n = 16).

Sontikan toiminnan arvioinnin ja kehittämistarpeiden tulosten vertailun mukaan vastaajat pitivät tärkeinä kehittää myös asioita, jotka he arvioivat hyviksi tai kiitettäväksi osuuskunnan toiminnan arvioinnissa. Tällaisia kohtia olivat toiminta-ajatus, toiminnan organisointi ja toiminnan tehokkuus.

6.2. Sisaruspohjan alueen vesiosuuskunta

6.2.1. Tilinpäätöstietojen tarkastelu

Osuuskunnan liikevaihto vuonna 2002 oli 7 413 €. Kasvua edellisestä vuodesta oli kertynyt 776 € eli 10 %. Tilikauden tappio oli 4 853 € ja se oli kasvanut edellisestä vuodesta 3213,88 eurolla. Osuuskunnalla oli osuuspääomaa 8 746 €, joka oli kasvanut edellisestä vuodesta viidellä prosentilla. Vieras pääoma muodostui liittymismaksuista sekä pitkäaikaisesta ja lyhytaikaisesta vieraasta pääomasta. Liittymismaksuja oli kertynyt 242 029 €, jossa oli kasvua edelliseen vuoteen verrattuna 11 %. Pitkäaikaista vierasta pääomaa oli 65 112 € ja lyhytaikaista vierasta pääomaa oli 12 709 €. Edelliseen vuoteen verrattuna vieraasta pääomasta pitkäaikainen laski 13 % ja lyhytaikainen 12 %. Osuuskunnan kustannusrakenteessa suurimmat erät olivat poistot ja arvonalentumiset sekä liiketoiminnan muut kulut. Henkilöstökulut olivat vain 100 €, koska henkilöstö perustuu vapaaehtoisuuteen. Vuonna 2002 poistoja kertyi 7 581 € ja liiketoiminnan muita kuluja 7 017 €.

Osuuskunnan kannattavuutta tarkastellaan käyttökateen, liiketuloksen, nettotuloksen ja rahoitustuloksen perusteella sekä kokonaispääoman tuottoasteella. Taulukon 2. tunnuslukujen perusteella osuuskunnan kannattavuus on kaksijakoinen. Hyvistä käyttökateprosentteista ja rahoitustulosprosentteista sekä heikosta liiketuloksesta, nettotuloksesta ja pääoman tuotto prosentista voidaan päätellä, että poistot ovat merkittävä kustannuserä muihin kuluihin sekä tuottoihin nähden. Poistot vääristävät hieman kannattavuutta, sillä osa poistettavaista rakennelmista ja laitteista on rahoitettu avustuksen turvin, jolloin suuri poistokustannus ei todellisuudessa rasita osuuskunnan taloutta niin paljon kuin tunnusluvut antavat ymmärtää. Poistot lasketaan koko investoinnin arvosta, jolloin poistokustannus on suurempi kuin investoinnin todellinen kustannus osuuskunnalle.

Taulukko 2. Sisaruspohjan alueen vesiosuuskunnan kannattavuutta kuvaavat tunnusluvut vuosina 2002 ja 2001.

Vuosi	2002		2001	
	€	%	€	%
Käyttökate	565	7,600	3549	53,000
Rahoitustulos	2728	38,000	4998	75,000
Liiketulos ⁴	-7017		-4229	
Nettotulos	-4853		-1639	
Kokonaispääoman tuotto prosentti		-1,500		-0,900

Pääomarakennetta kuvaavia tunnuslukuja ei ole mielekästä laskea, sillä liittymismaksut muodostavat noin 76 % koko pääomasta ja ne luetaan taseessa vieraaseen pääomaan. Näitä ei kuitenkaan makseta takaisin lainojen tapaan eikä niistä siten synny rahoituskuluja. Maksuvalmiutta kuvataan quick ratiolla ja current ratiolla. Vuonna 2002 quick ratio oli 5,9 ja edellisenä vuonna 4,0. Current ration tunnusluvut olivat samat molempina tarkasteluvuosina.

⁴ Nettotulos oli molempina tarkasteluvuosina liiketulosta suurempi, joka johtui suhteellisen suurista korko- ja rahoitustuotoista osuuskunnan tulokseen verrattuna.

na, koska osuuskunnalla ei ole vaihto-omaisuutta. Tunnuslukujen perusteella osuuskunnan maksuvalmiutta voidaan pitää hyvänä.

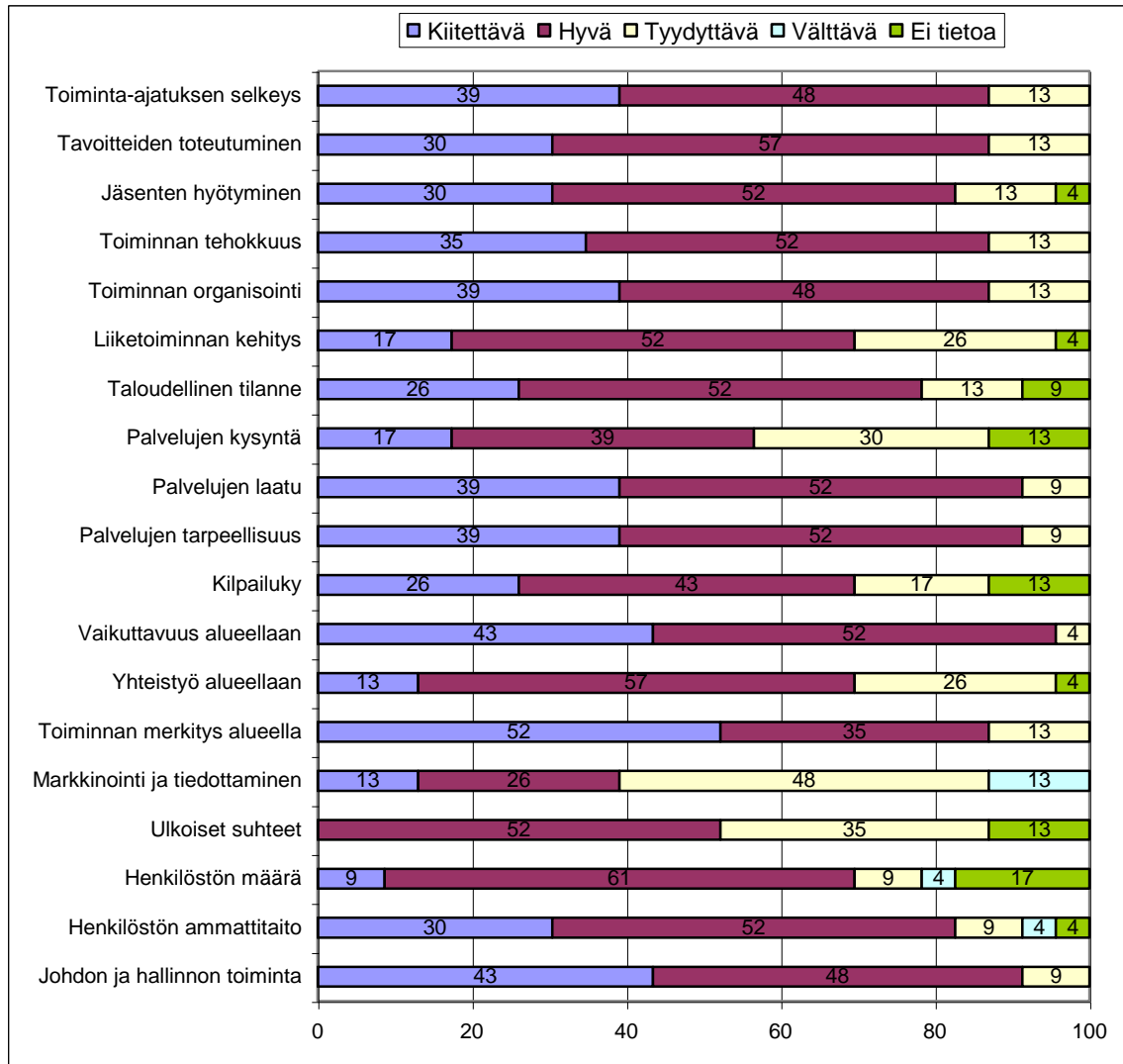
6.2.2. Toiminta-ajatus

Osuuskunnan toiminta-ajatuksena on toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan mukaan puhtaan talousveden toimittaminen osuuskunnan jäsenkunnalle mahdollisimman edullisesti ja luotettavasti. Osuuskunnan tarkoituksena ei ole tuottaa voittoa, vaan yrityksen tulos siirretään jäsenille edullisen veden muodossa. Toiminnan harjoittamisen ja jatkuvuuden turvaamiseksi osuuskunnan taloutta pyritään hoitamaan hyvin.

6.2.3. Sisäinen arviointi

Sisäiseen arviointiin kuuluvan kyselyn kohteeksi valittiin 45 osuuskunnan edustajaa, joista 23 vastasi kyselyyn. Kyselyyn vastasi kaikki osuuskunnan hallituksen kuusi jäsentä, varajäsen ja 16 osuuskunnan jäsentä. Vastaajien tehtävänä oli arvioida osuuskunnan toimintaa, tulevaisuudennäkymiä ja kehittämistarpeita. Vastaajat tekivät myös SWOT -analyysin, jossa he arvioivat osuuskunnan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Lisäksi vastaajat miettivät, mitkä tekijät vaikuttavat merkittävimmin arvioitavan osuuskunnan menestykseen.

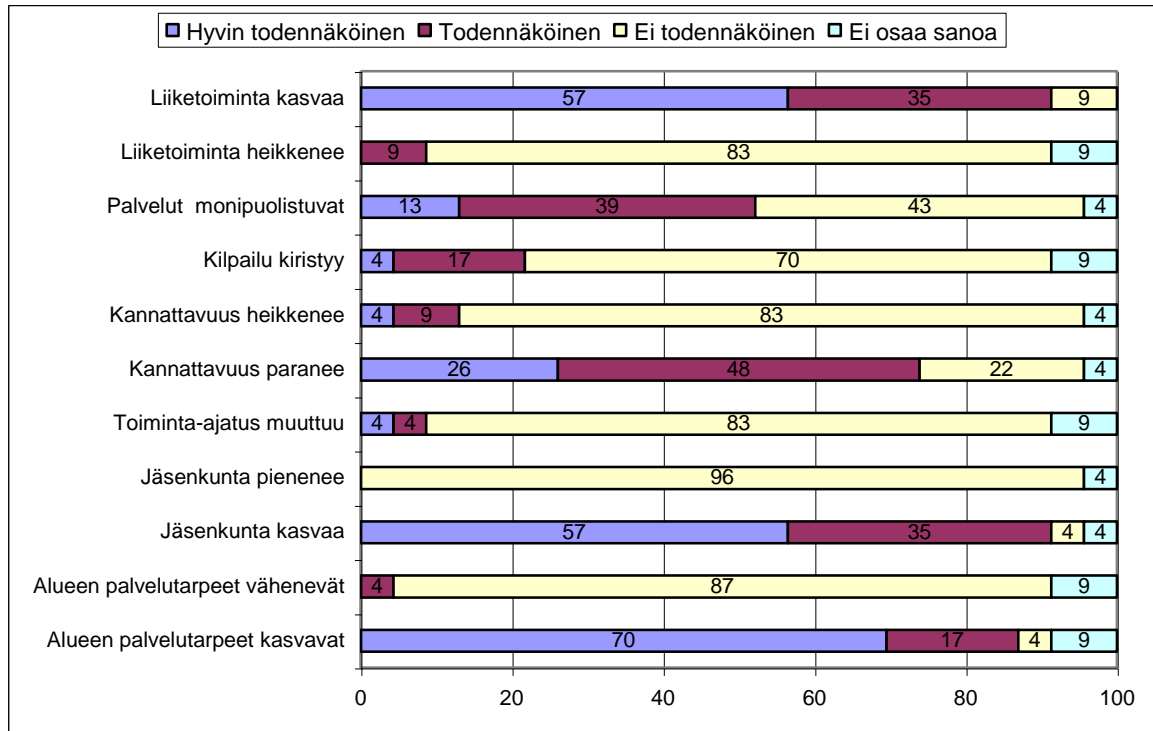
Osuuskunnan johdolle suunnattiin osuuskunnan kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta sekä henkilöstön toimintaa arvioivia kysymyksiä. Johdon seitsemästä jäsenestä kuusi piti kannattavuutta kiitettävänä tai hyvänä ja yksi tyydyttävänä. Heidän kaikkien mielestä maksuvalmius ja vakavaraisuus ovat kiitettävää tai hyvää tasoa. Henkilöstön osaamisen ja aktiivisuuden he arvioivat kiitettäväksi tai hyväksi. Kuusi heistä arvioi yhteistyökyvyn, sisäisen yrittäjyyden sekä kehityskelpoisuuden kiitettäväksi tai hyväksi, yksi tyydyttäväksi.



Kuvio 14. Sisaruspohjan alueen vesiosuuskunnan toiminnan arvioinnin tulokset ja niiden suhteelliset osuudet (%) kysymyksittäin (n = 23).

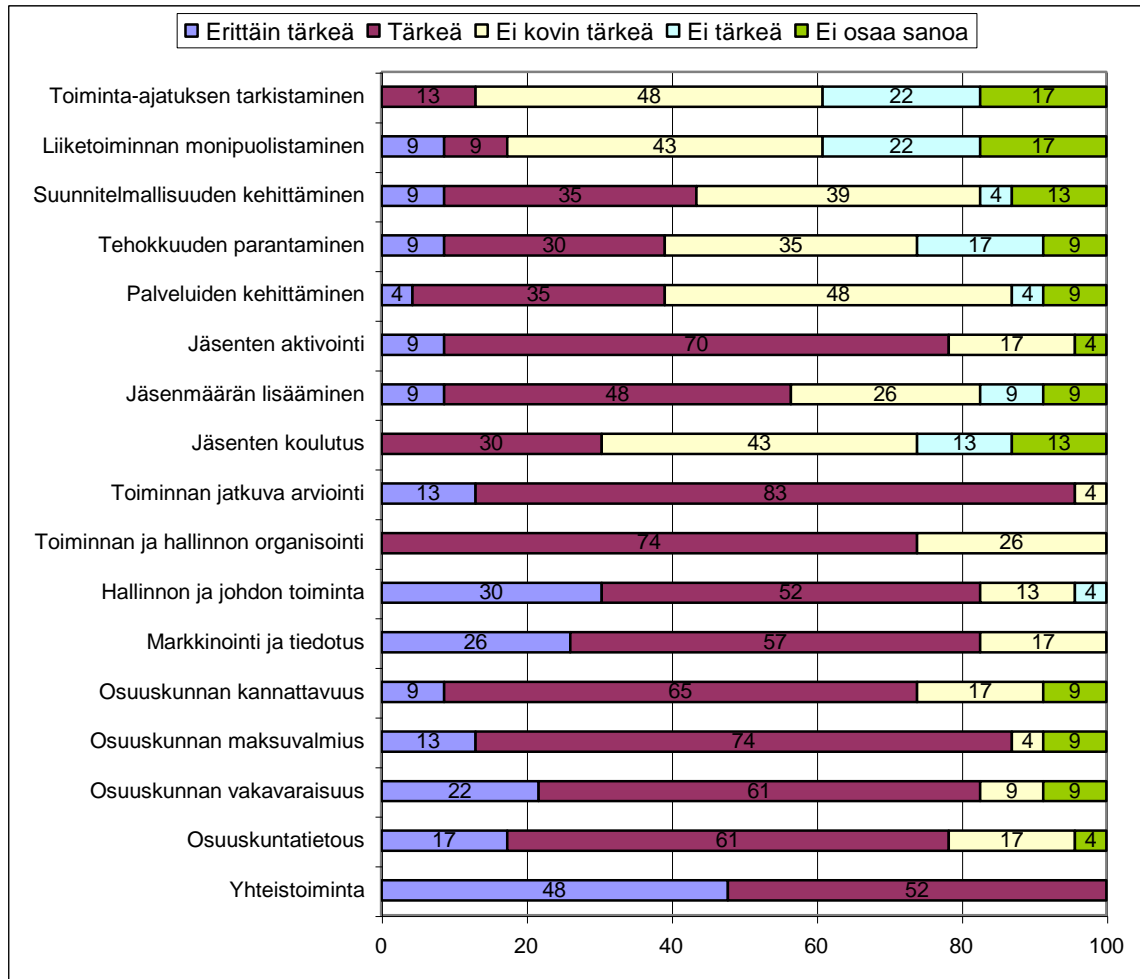
Kuvio 14 kuvaa osuuskunnan toiminnan arvioinnin tuloksia prosenttiosuuksina. Mukana on kaikkien kyselyyn osallistuneiden vastaukset. Kuvioista voidaan havaita, että suurin osa vastaajista on pitänyt toimintaa onnistuneena. Eniten vastaajat antoivat parhaita arvosanoja toiminnan merkitykselle alueella, jonka 52 % arvioi kiitettäväksi. Jos tarkasteluun otetaan mukaan kiitettävien lisäksi hyvät arvosanat, parhaaksi arvioitiin vaikuttavuus alueella (96 %). Palvelujen tarpeellisuudelle, palvelujen laadulle sekä johdon ja hallinnon toiminnalle 91 % vastaajista antoi kiitettävän tai hyvän arvosanan. 87 % vastaajista arvioi toiminta-ajatuksen selkeyden, tavoitteiden toteutumisen, toiminnan tehokkuuden, toiminnan organisoinnin ja toiminnan merkityksen sekä 82 % jäsenten hyötymisen ja henkilöstön ammattitaidon kiitettävälle tai hyvälle tasolle. Eniten parannettavaa vastaajien mielestä oli kohdassa markkinointi ja tiedottaminen, jota 48 % piti tyydyttävänä ja 13 % välttävänä. Muita runsaammin tyydyttäviä arvosanoja saaneita asioita olivat ulkoiset suhteet (35 %), palvelujen kysyntä (30 %), liiketoiminnan kehitys (26 %) sekä yhteistyö (26 %).

Verrattaessa johdon ja jäsenten vastauksia toisiinsa huomataan joitakin eroja vastauskaumassa, vaikka pääosin vastaukset jakautuivat samalla tavalla muiden jäsenten kanssa. Esimerkiksi taloudellista tilannetta piti johdosta viisi seitsemästä kiitettävänä ja rivijäsenistä vain kaksi kuudestatoista. Kilpailukykyä piti johdosta kiitettävänä neljä ja rivijäsenistä kaksi.



Kuvio 15. Sisaruspohjan alueen vesiosuuskunnan tulevaisuudennäkymien tulokset ja niiden suhteelliset osuudet (%) kysymyksittäin (n = 23).

Kuvio 15 kuvaa osuuskunnan tulevaisuudennäkymiä. Kuvioista nähdään, että osuuskunnan kasvua pidetään todennäköisenä. Kun tarkastellaan vastaajien mielestä hyvin todennäköisiä asioita, voidaan kuvioista erottaa kolme muista erottuvaa kohtaa. Ne ovat alueen palvelutarpeiden kasvu, liiketoiminnan kasvu sekä jäsenkunnan kasvu, joista ensimmäistä piti vastaajista 70 % ja jälkimmäisiä 57 % hyvin todennäköisenä. Kun tarkasteluun otetaan mukaan myös todennäköisenä pidettävät asiat, erottuvat jäljelle jääneistä vielä palvelujen monipuolistuminen ja kannattavuuden parantuminen, joita yli puolet vastaajista piti todennäköisenä. Toiminta-ajatuksen uskotaan kasvunäkymistä huolimatta pysyvän samana, sillä 83 % piti sen muutosta epätodennäköisenä. Kilpailun kiristymistä piti 70 % epätodennäköisenä, joten alueelle ei odoteta syntyvän muita kilpailevia saman toimialan yrityksiä. Yritystoiminnan heikkenemiseen ei myöskään uskota, sillä jäsenkunnan pienenemistä, liiketoiminnan heikkenemistä ja kannattavuuden heikkenemistä piti suurin osa epätodennäköisenä.



Kuvio 16. Sisaruspohjan alueen vesiosuuskunnan kehittämistarpeiden tulokset ja niiden suhteelliset osuudet (%) kysymyksittäin (n = 23).

Kuvio 16 kuvaa osuuskunnan kehittämistarpeita. Tärkeimpänä kehittämisen kohteena pidettiin yhteistoimintaa, jota kaikki vastaajat pitivät erittäin tärkeänä tai tärkeänä. Jäsenten aktivointia pidettiin tärkeämpänä kuin jäsenmäärän lisäämistä. Kuitenkin 57 % piti jäsenmäärän lisäämistä erittäin tärkeänä tai tärkeänä. Toiminnan jatkuvan arvioinnin kehittämistä piti lähes kaikki (96 %) erittäin tärkeänä tai tärkeänä. 74 % vastaajista piti toiminnan ja hallinnon organisoinnin kehittämistä ja 82 % vastaajista johdon ja hallinnon toiminnan kehittämistä vähintäänkin tärkeänä. Tämä on hieman ristiriitaista, koska osuuskunnan toimintaa arvioitaessa yli 90 % vastaajista oli tyytyväisiä johdon ja hallinnon toimintaan. Markkinointi ja tiedottaminen arvioitiin osuuskunnan toiminnan arvioinnissa sen heikoimmaksi toiminnoksi ja sen kehittämisen arvioi 83 % erittäin tärkeäksi tai tärkeäksi. Osuuskunnan maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden kehittämistä pidettiin tärkeämpänä kuin kannattavuuden kehittämistä. Kuitenkin yli 70 % vastaajista piti myös kannattavuuden kehittämistä tärkeänä. Jäsenten osuuskuntatietouden kehittäminen on vastaajista 79 prosentin mielestä erittäin tärkeää tai tärkeää. Osuuskunnan toiminta-ajatuksen kehittämistä ei nähty tarpeellisenä; 13 % piti sitä tärkeänä. Myös liiketoiminnan monipuolistamista, suunnitelmallisuuden kehittämistä, tehokkuuden parantamista, palveluiden kehittämistä sekä jäsenten kouluttamista piti tärkeänä alle puolet vastaajista.

SWOT -analyysissä, jossa vastaajat arvioivat osuuskunnan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia, vastausten hajonta oli suuri. Vahvuuksien arvioinnissa viisi yleisintä vahvuutta olivat suuruusjärjestyksessä veden laatu, osuuskunnan johto, veden edullisuus, veden saannin varmuus ja taloudellinen tilanne. Nämä kattoivat noin 70 % vastauksista. Heikkouksien arvioinnissa viisi yleisintä heikkoutta olivat suuruusjärjestyksessä veden riittävyys, johdon suhtautuminen jäsenistöön, tiedottaminen, vapaaehtoisten määrä ja liittymisen kalleus. Nämä kattoivat myös noin 70 % vastauksista. Mahdollisuuksien arvioinnissa viisi yleisintä mahdollisuutta olivat suuruusjärjestyksessä laajentuminen, yhteistyö, asutuksen lisääntyminen, jäsenten lisääntyminen ja investoinnit. Nämä kattoivat noin 77 % vastauksista. Uhkien arvioinnissa viisi yleisintä uhkaa olivat suuruusjärjestyksessä veden riittävyys, veden laadun heikentyminen, EU:n jätevesimääräykset, kustannukset ja kriisiajat. Nämä kattoivat noin 86 % vastauksista. Veden riittävyys kattoi jo yksinään yli 60 % vastatuista uhkista.

Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan osuuskunnan merkittävimpiä menestystekijöitä. Suurin osa arvioi osuuskunnan johdon toiminnan tärkeimmäksi menestystekijäksi ja osa täsmensi vielä hallituksen puheenjohtaja/toimitusjohtajan toiminnan hyväksi ja tärkeäksi. Toiseksi tärkeimmäksi menestystekijäksi muodostui jäsenkunnan ”hyvä asenne” toimintaa kohtaan. Kolmanneksi tärkein seikka oli kyläläisten yhteis- ja talkoohenki toiminnassa. Muita mainittuja menestystekijöitä olivat mm. monopoli, maanomistajien myönteinen suhtautuminen vesiputkien rakennustöihin ja hyvät suhteet kaupunkiin.

6.2.4. Ulkoinen arviointi

Ulkoisen arvioinnin kohteeksi valittiin osuuskunnan toimitusjohtajan kanssa kolme kohdetta. Määrä jäi pieneksi, koska vesiosuuskunnalla on vähän toimintaa tuntevia ulkoisia yhteistyökumppaneita. Toimitusjohtajan valitsemista kolmesta henkilöstä yksi on Pirkanmaan ympäristökeskuksen entinen vesihuollon rahoitustukien hoitaja, joka oli mukana osuuskunnan perustamisvaiheessa ja on siten seurannut osuuskunnan alkuvaiheita. Kaksi muuta olivat Pirkanmaan ympäristökeskuksen vesihuollon rahoitustukien kanssa toimivia tarkastajia. Nämä kolme henkilöä vastasivat heille lähetettyyn kyselyyn ja lisäksi pohtivat osuuskunnan toimintaa ja menestykseen vaikuttavia tekijöitä henkilökohtaisessa yhteydenotossa.

Toiminnan alkuvaiheessa mukana olleen ympäristökeskuksen edustajan mukaan osuuskunnan toiminta-ajatus on hyvä ja sen toiminta on hyvin organisoitu. Hän piti myös toiminnan tehokkuutta hyvänä. Liiketoiminnan kehitys on ollut kuitenkin tyydyttävällä tasolla samoin osuuskunnan kyky kehittyä. Kilpailukyky ja luotettavuus ovat myös hänen mielestään tyydyttävällä tasolla. Markkinointi ja tiedottaminen sekä osuuskunnan näkyvyys ovat välttävällä tasolla ja ne ovat hänen mukaansa jääneet osuuskunnassa vähälle huomiolle. Toiminnan merkitystä ja vaikuttavuutta alueellaan hän piti kiitettävänä mutta yhteistyötä tyydyttävänä. Vastaaja piti osuuskunnan tarjoamia palveluita erittäin tarpeellisina, mutta antoi palveluiden laadulle ja palveluvalikoimalle tyydyttävän arvosanan. Palvelujen markkinoinnin tasoa ja asiantuntemusta hän piti välttävänä. Kysyntä on kuitenkin ollut hyvä. Henkilöstön määrä on hänen mielestään sopiva, mutta ammattitaito ja luotettavuus ovat tyydyttävää tasoa. Asiakaspalvelu sekä pysyvyys ovat kuitenkin hyvää tasoa. Johdon ja hallinnon toimintaa hän piti yleisesti hyvänä.

Osuuskunnan kehittämistarpeita kysyttäessä tärkeitä asioita olivat suunnitelmallisuuden kehittäminen, kannattavuuden parantaminen, organisaation ja hallinnon kehittäminen, markkinoinnin ja tiedotuksen kehittäminen ja yhteistyön sekä johdon ja hallinnon toiminnan kehittäminen. Myös jäsenmäärän lisäämistä hän piti tärkeänä.

Osuuskunnan tulevaisuus näyttää hänen sanojensa mukaan ”ihan hyvältä” ja on tärkeää pitää hyvät yhteydet Tampereen Veteen. Tehtävät ja hallinto ovat pitkälti toimitusjohtajan harteilla, joten tulevaisuuden menestyksen kannalta on tärkeää, että toimitusjohtaja on mukana työssä tosissaan.

Vesiosuuskunnan menestyksen kannalta tärkeitä asioita ovat paikallinen toiminta ja hyvät valmiudet osuuskuntamaiseen kehittämiseen. ”Tyypillistä ja oikeaa maaseutua eikä mitään kaupungin lievealuetta, jolloin kylät ovat eheitä ja muillakin aloilla on yhteistoimintaa”. On myös tärkeää, että ihmiset tuntevat toisensa, koska tällöin osuuskunnan toimintaa on helpompi pyörittää. Tehtävät ja hallinto ovat pitkälti toiminnanjohtajan harteilla, joten tulevaisuuden menestyksen kannalta on tärkeää, että toimitusjohtaja on mukana työssään tosissaan.

Toisen rahoitustuista nykyisin vastaavan ympäristökeskuksen edustajan mukaan osuuskunnan toiminta-ajatus on hyvä ja sen toiminta on hyvin organisoitu. Hän piti myös toiminnan tehokkuutta, liiketoiminnan kehitystä, kehityskykyä, luotettavuutta sekä kilpailukykyä hyvänä. Markkinointi ja tiedottaminen sekä osuuskunnan näkyvyys ovat tyydyttävällä tasolla. Toiminnan merkitystä ja vaikuttavuutta alueellaan hän piti kiitettävänä ja yhteistyötä hyvänä. Vastaaja piti osuuskunnan tarjoamia palveluita erittäin tarpeellisina ja piti myös palvelujen laatua kiitettävänä. Palvelujen markkinoinnin tasoa hän piti tyydyttävänä. Kysyntä on kuitenkin ollut hyvä samoin palveluvalikoima ja asiantuntemus. Henkilöstön määrä on hänen mielestään sopiva ja ammattitaito, luotettavuus, asiakaspalvelu ja pysyvyys ovat hyvää tasoa. Johdon ja hallinnon toimintaa hän piti yleisesti hyvänä. Hän piti osuuskunnan menestystä kokonaisuutena hyvänä ja hänen mielestään verkosto kattaa laajan alueen.

Osuuskunnan kehittämistarpeita kysyttäessä tärkeitä asioita olivat liiketoiminnan monipuolistaminen, suunnitelmallisuuden kehittäminen, tehokkuuden parantaminen, palveluiden kehittäminen, kannattavuuden parantaminen, organisaation ja hallinnon kehittäminen, markkinoinnin ja tiedotuksen kehittäminen, yhteistyön sekä johdon ja hallinnon toiminnan kehittäminen.

Hänen mielestään on todennäköistä, että liiketoiminta kasvaa maltillisesti laajentuen lähivuosina. Tämä tarkoittaa jäsenkunnan sekä palveluiden kysynnän kasvua. Viime aikojen kuivuus on myös osaltaan lisännyt liittymishalukkuutta osuuskuntaan.

Osuuskunnan menestyksen kannalta tärkeintä on hänen mukaansa hyvä taloudenpito. Maksut on oltava sopivalla tasolla, jotta palveluja voidaan tuottaa ja uudet jäsenet voivat liittyä osuuskuntaan. Hyvä taloudenhoito turvaa yritystoiminnan jatkuvuuden.

Kolmas vastaajista ei osannut tarkemmin yksilöidä osuuskunnan toimintaa, mutta suostui pohtimaan osuuskunnan menestystä ja siihen vaikuttavia tekijöitä syvällisemmin. Hänen mielestään vesiosuuskunta on onnistunut toiminnassaan hyvin ottaen huomioon toimintaa rajoittavat tekijät. Sen raaka-aine eli vesi, jonka hyödyntämiseen ja osuuskunnan jäsenille toimittamiseen toiminta perustuu, on rajallinen ja jopa niukka. Tästä on osoituksena talven 2002-2003 kuiva kausi, jolloin osuuskunta joutui ostamaan ja kuljettamaan jakamaansa vettä Tampereen kaupungilta.

Osuuskunnan nykyisen toiminnan kehittämistä voidaan hänen mielestään tehdä vain, jos myytävää tuotetta, vettä, saadaan käytettäväksi nykyistä enemmän. Nyt se on mahdollista vain ryhtymällä yhteistyöhön Tampereen Veden kanssa joko sulautumalla siihen tai ryhtymällä ostamaan raakavettä. Tällöin kuitenkin Tampereen kaupunki suurena yksikkönä tulisi sanelemaan ehdot ja osuuskunnan oma tahto jäisi pienemmälle huomiolle. Osuuskunnan kehittämistä muuhun liiketoimintaan hän pitää epätodennäköisenä. Se vaatisi osuuskunnan sääntöjen muuttamista ja hänen on vaikea nähdä jotain sellaisia toimintoja, joita osuuskunta voisi nykyisten toimintojen lisäksi menestyksekkäästi hoitaa.

Hänen mukaansa vesiosuuskuntien menestyksen taustalla on jäsentensä perustama ja hallitsema yritys, jossa toiminta perustuu tiiviiseen yhteistyöhön kyläläisten kesken. Se lujittaa yhteishenkeä toimimalla kaikkien jäsenten eduksi. Tarkoitus on tuottaa palveluita ensisijaisesti jäsenten tarpeisiin mahdollisimman edullisesti. Kaikilla on mahdollisuus osallistua toiminnan suunnitteluun ja valvontaan. Oman edun tavoittelu ja ”välistä vetäminen” on lähes mahdotonta. Jo se, että osuuskunta on perustettu, kertoo osakkaiden aktiivisuudesta ja yhteistyöhalusta ja -kyvystä. He ovat itse lähteneet ratkaisemaan ongelmansa.

6.3. Eräjärven seudun vesiosuuskunta

6.3.1. Tilinpäätöstietojen tarkastelu

Osuuskunnan liikevaihto vuonna 2002 oli 68 719 € ja se oli kasvanut edellisestä vuodesta 29 459 eurolla eli 75 %. Tilikauden voitto oli 1 127 €, joka oli laskenut edellisestä vuodesta 5 088 eurolla eli 82 %. Osuuskunnalla oli omaa pääomaa 260 469 €, josta osuuspääoman osuus oli 38 010 €. Se oli kasvanut 9 923 €, eli 36 % edellisestä vuodesta. Muu oma pääoma muodostui liittymismaksuista, jotka on merkitty taseessa muihin rahastoihin sekä edellisten tilikausien voitoista/tappioista ja tilikauden voitosta. Oman pääoman määrä oli kasvanut edellisestä vuodesta 88 439 € eli 51 %, joka muodostui lähes kokonaan liittymismaksujen määrän kasvusta. Vierasta pääomaa oli 423 344 €, jonka määrä oli kasvanut edellisestä vuodesta 249 237 € eli 143 %. Osuuskunnan kustannusrakenteessa suurimmat erät olivat poistot ja arvonalentumiset. Vuonna 2002 poistoja kertyi 28 381 € ja edellisenä vuonna 16 209 €.

Osuuskunnan kannattavuutta tarkastellaan käyttökateen, liiketuloksen, nettotuloksen ja rahoitustuloksen perusteella sekä kokonaispääoman tuottoasteella. Taulukon 3 tunnuslukujen perusteella osuuskunnan kannattavuus on kaksijakoinen. Käyttökate ja rahoitustulos olivat molempina vuosina hyvät. Vuonna 2002 liiketulos oli tyydyttävä ja edellisenä vuonna hyvä. Kokonaispääoman tuottoprosentti oli molempina vuosina heikko. Hyvistä käyttö-

kateprosentteista ja rahoitustulosprosentteista sekä suhteessa huonommasta liiketuloksesta, nettotuloksesta ja kokonaispääoman tuotto prosentista voidaan päätellä, että poistot ovat merkittävä kustannuserä muihin kuluihin sekä tuottoihin nähden.

Taulukko 3. Eräjärven seudun vesiosuuskunnan kannattavuutta kuvaavat tunnusluvut vuosina 2002 ja 2001.

Vuosi	2002		2001	
	€	%	€	%
Kannattavuus				
Käyttökate	33690	49,03	27548	70,16
Rahoitustulos	29507	42,93	22424	57,11
Liiketulos	5309	7,70	11399	28,88
Nettotulos	1126	1,64	6214	15,83
Kokonaispääoman tuotto prosentti		0,78		4,79

Osuuskunnan vakavaraisuutta kuvattiin omavaraisuusasteella sekä maksuvalmiutta quick- ja current ratiolla. Vuonna 2002 omavaraisuusaste, % oli 38 ja edellisenä vuonna 49. Quick ratio vuonna 2002 oli 0,50 ja edellisenä vuonna 0,63. Current ratio oli vuonna 2002 sama kuin quick ratio, koska osuuskunnalla ei ollut vaihto-omaisuutta. Vuonna 2001 current ratio oli 0,67. Tunnuslukujen perusteella osuuskunnan vakavaraisuus oli vuonna 2002 tyydyttävä ja edellisenä vuonna hyvä. Maksuvalmius oli quick ration mukaan molempina vuosina tyydyttävä ja current ration mukaan heikko.

6.3.2. Toiminta-ajatus

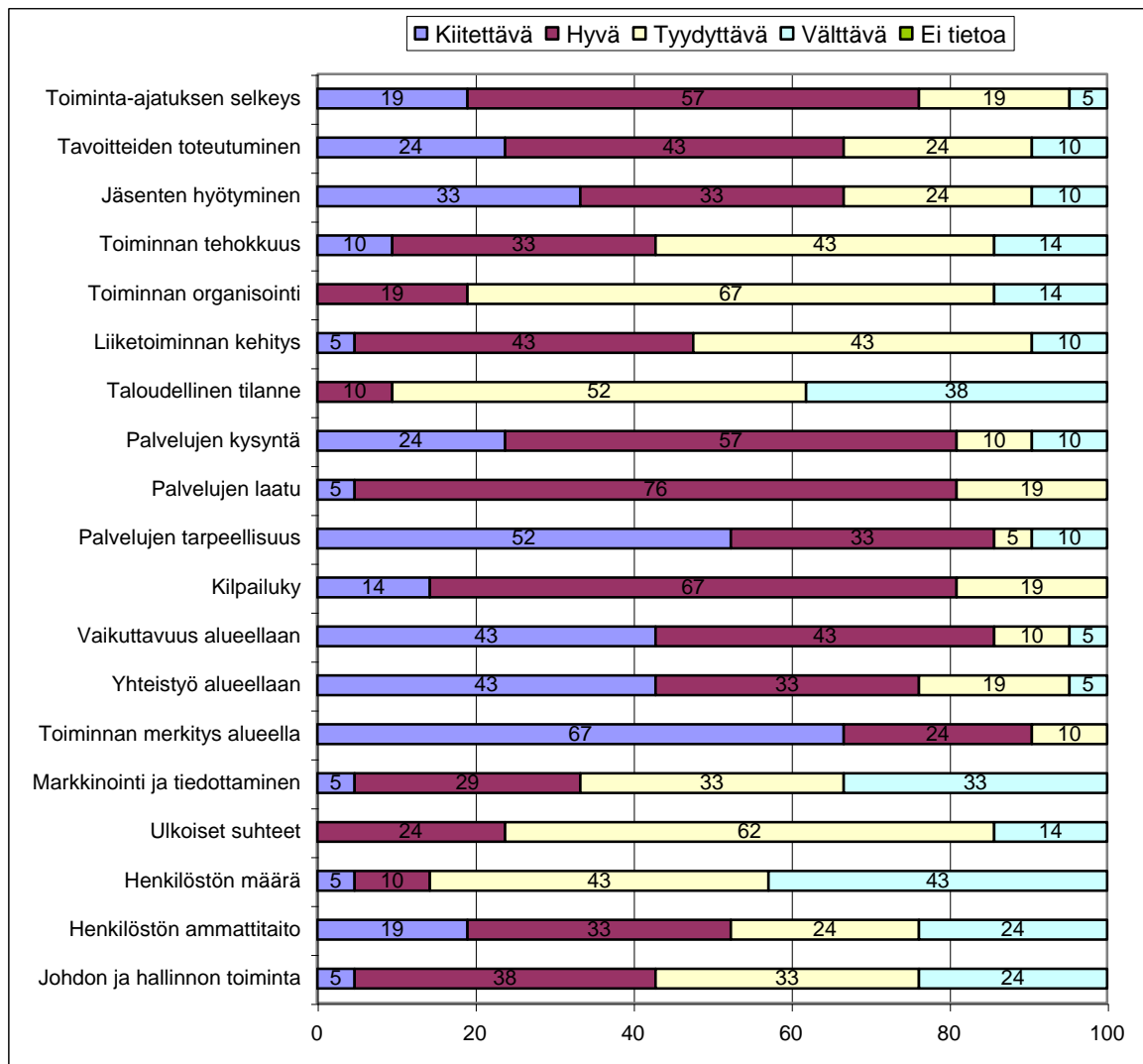
Osuuskunnan toiminta-ajatuksena on sen toimitusjohtajan mukaan rakentaa, ylläpitää ja hoitaa vesilaitosta jäsentensä talouden tai elinkeinon tukemiseksi. Osuuskunnan tavoitteena ei ole tuottaa voittoa, mutta tuloksen tulee olla positiivinen, jotta toiminta voi jatkua ja sitä voidaan kehittää.

6.3.3. Sisäinen arviointi

Sisäiseen arviointiin kuuluvaan kyselyyn kohteeksi valittiin 140 osuuskunnan edustajaa Eräjärven alueelta, joista vain yhdeksän vastasi kyselyyn. Tämän jälkeen vastauksia kerättiin vielä 12 kappaletta henkilökohtaisesti. Kyselyyn vastasi neljä hallituksen jäsentä, 17 osuuskunnan jäsentä ja yksi työntekijä. Vastaajien tehtävänä oli arvioida osuuskunnan toimintaa, tulevaisuudennäkymiä ja kehittämistarpeita. Vastaajat tekivät myös SWOT -analyysin, jossa he arvioivat osuuskunnan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Lisäksi vastaajat miettivät, mitkä tekijät vaikuttavat merkittävimmin arvioitavan osuuskunnan menestykseen.

Osuuskunnan johdolle suunnattiin osuuskunnan kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta sekä henkilöstön toimintaa arvioivia kysymyksiä. Johdon neljästä jäsenestä kaikki pitivät kannattavuutta tyydyttävänä. Yksi heistä piti maksuvalmiutta tyydyttävänä ja loput kolme välttävänä. Vakavaraisuuden arvioi puolet vastaajista tyydyttäväksi ja toinen puoli välttäväksi. Henkilöstön arvioinnissa mielipiteet jakaantuivat täysin. Osaamista ja sisäistä

yrittäjyyttä kaksi piti tyydyttävänä ja loput kiitettävänä ja hyvänä. Aktiivisuus arvioitiin kiitettäväksi tai hyväksi. Kehityskelpoisuutta ja yhteistyökykyä yksi piti kiitettävänä, kaksi hyvänä ja yksi tyydyttävänä.

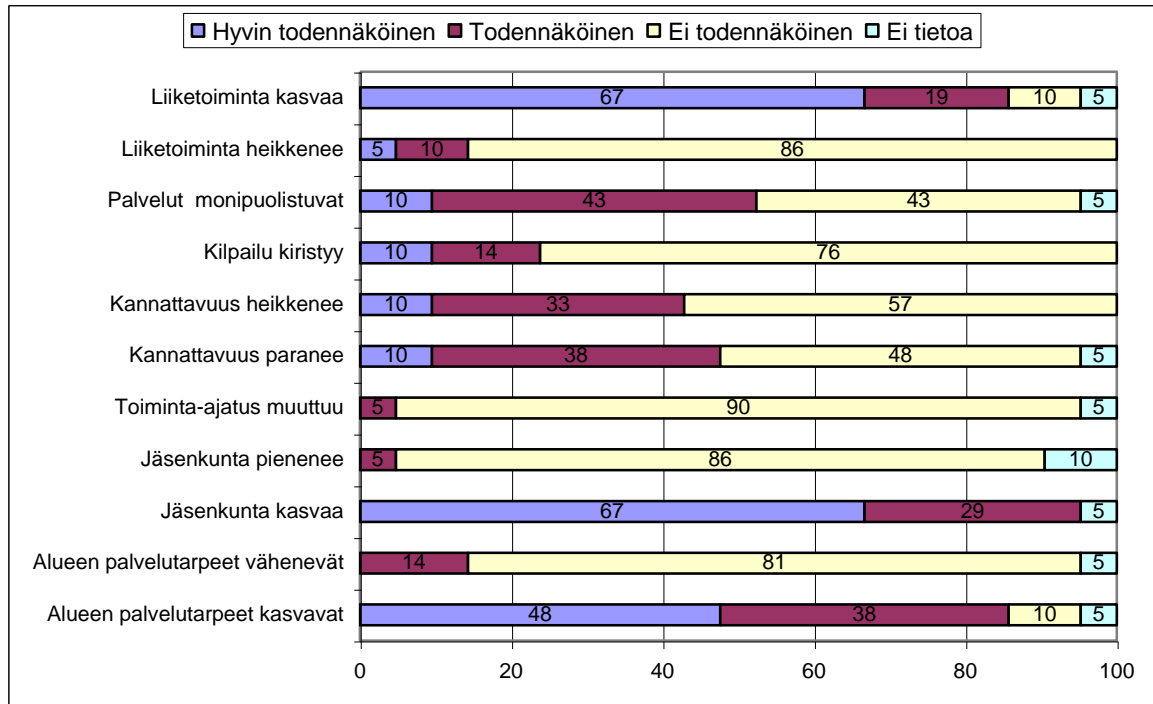


Kuvio 17. Eräjärven seudun vesiosuuskunnan toiminnan arvioinnin tulokset ja niiden suhteelliset osuudet (%) kysymyksittäin (n = 21).

Kuvio 17 kuvaa osuuskunnan toiminnan arvioinnin tuloksia prosenttiosuuksina. Mukana on kaikkien kyselyyn osallistuneiden vastaukset. Eniten vastaajat antoivat parhaita arvosanoja kohdassa toiminnan merkitys alueella, jonka 67 % arvioi kiitettäväksi, ja toiseksi eniten kohdassa palvelujen tarpeellisuus, jonka 52 % arvioi kiitettäväksi. Vastaajista 43 % arvioi vaikuttavuuden alueella ja yhteistyön kiitettäväksi. Edelliset kohdat saivat paljon myös hyviä arvosanoja. Jos tarkastellaan kiitettäviä ja hyviä arvosanoja yhdessä, voidaan huomata, että toiminta-ajatuksen selkeyden, tavoitteiden toteutumisen, jäsenten hyötymisen, palvelujen kysynnän ja laadun, kilpailukykyyn ja henkilöstön ammattitaidon arvioi kiitettäväksi tai hyväksi yli puolet vastaajista. Eniten parannettavaa vastaajien mielestä oli kohdassa henkilöstön määrä, jonka 43 % arvioi tyydyttäväksi ja sama osuus välttäväksi. Vastaajista 52 % piti taloudellista tilannetta tyydyttävänä ja 38 % välttäväenä. Markkinoinnin ja tiedot-

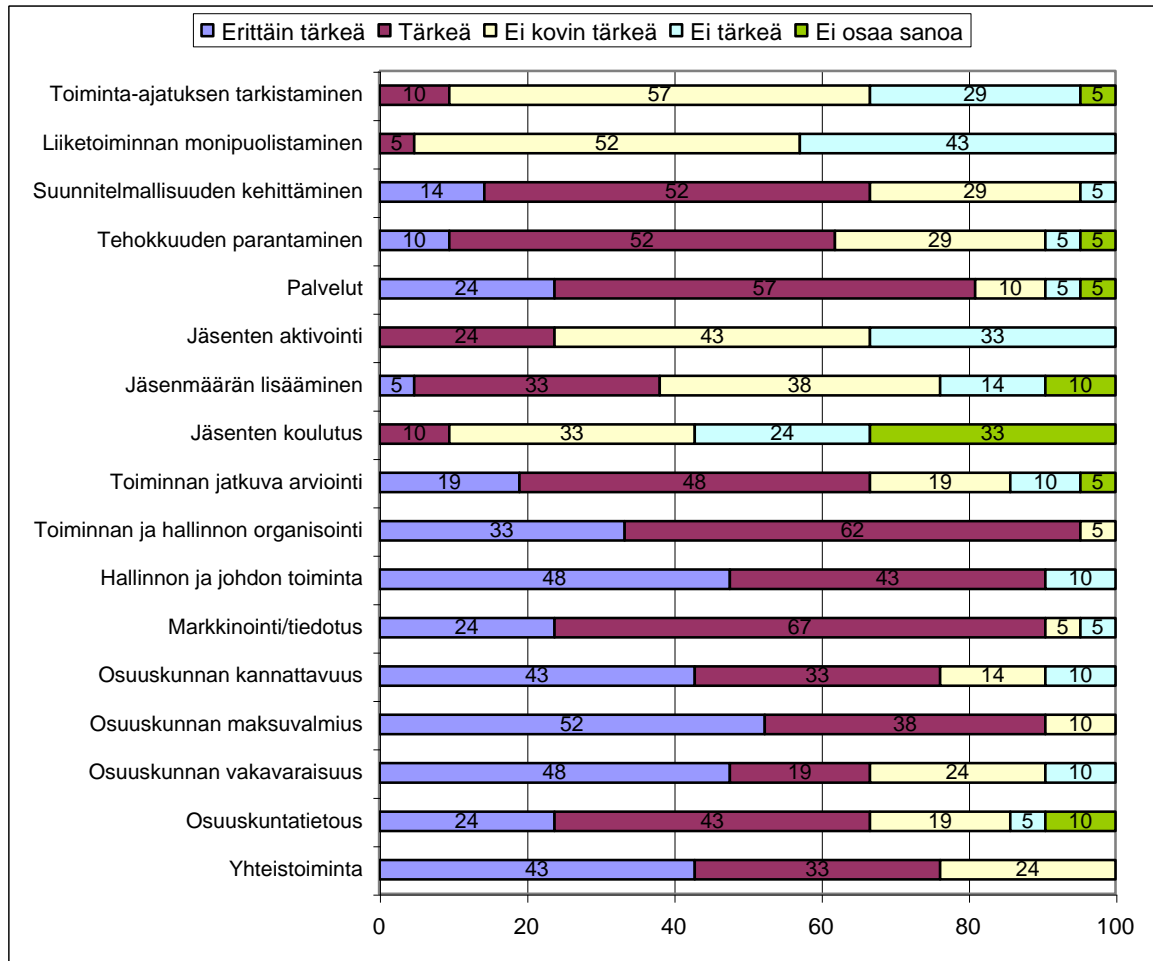
tamisen, toiminnan tehokkuuden, toiminnan organisoinnin, liiketoiminnan kehityksen, johdon ja hallinnon toiminnan sekä ulkoiset suhteet arvioi yli puolet vastaajista tyydyttäväksi tai välttäväksi. Henkilöstön ammattitaidon arvioi 43 % vastaajista sekä tyydyttäväksi että hyväksi.

Johdon ja jäsenten vastauksia verrattaessa toisiinsa huomataan joitakin eroja vastauskaumassa, vaikka pääosin vastaukset jakautuivat samalla tavalla muiden jäsenten kanssa. Esimerkiksi jäsenten hyötymistä johto piti kiitettävänä tai hyvänä ja samaa mieltä oli rivi-jäsenistä 58 %.



Kuvio 18. Eräjärven seudun vesiosuuskunnan tulevaisuudennäkymien tulokset ja niiden suhteelliset osuudet (%) kysymyksittäin (n = 21).

Kuvio 18 kuvaa osuuskunnan tulevaisuudennäkymiä. Kuviosta nähdään, että osuuskunnan kasvua pidetään todennäköisenä. Kun tarkastellaan vastaajien mielestä hyvin todennäköisiä asioita, voidaan kuviosta erottaa kolme muista erottuvaa kohtaa. Ne ovat jäsenkunnan kasvu, alueen palvelutarpeiden kasvu ja liiketoiminnan kasvu, joista ensimmäistä ja toista piti vastaajista 67 % ja viimeistä 48 % hyvin todennäköisenä. Vain 10 % vastaajista piti liiketoiminnan kasvua ja alueen palvelutarpeiden kasvua epätodennäköisenä. Toiminta-ajatuksen uskotaan kasvunäkymistä huolimatta pysyvän samana, sillä 90 % piti sen muutosta epätodennäköisenä. Kilpailun kiristymistä 76 % piti epätodennäköisenä, joten alueelle ei odoteta syntyvän muita kilpailevia saman toimialan yrityksiä. Yritystoiminnan heikkenemiseen ei myöskään uskota, sillä 86 % vastaajista piti jäsenkunnan pienenemistä ja liiketoiminnan heikkenemistä epätodennäköisinä.



Kuvio 19. Eräjärven seudun vesiosuuskunnan kehittämistarpeiden tulokset ja niiden suhteelliset osuudet (%) kysymyksittäin (n = 21).

Kuvio 19 kuvaa osuuskunnan kehittämistarpeita. Eniten erittäin tärkeitä tai tärkeitä vastauksia sai kohta toiminnan ja hallinnon organisointi, jonka kehittämistä 95 % vastaajista piti erittäin tärkeänä tai tärkeänä. 90 % vastaajista piti hallinnon ja johdon toimintaa sekä markkinointia ja tiedottamista erittäin tärkeänä tai tärkeänä. Kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden kehittämistä tarkasteltaessa voidaan todeta, että maksuvalmiuden kehittämistä pidettiin näistä tärkeimpänä ja kannattavuutta toiseksi tärkeimpänä. Kuitenkin 67 % vastaajista piti vakavaraisuudenkin kehittämistä erittäin tärkeänä tai tärkeänä. Yhteistoiminnan, palveluiden, toiminnan jatkuvan arvioinnin, tehokkuuden ja suunnitelmallisuuden kehittämistä piti yli puolet vastaajista erittäin tärkeinä tai tärkeinä. Kyselyn perusteella vastaajat haluavat toiminnan perustan pysyvän ennallaan, sillä vain 10 % piti toiminta-ajatuksen kehittämistä ja viisi prosenttia liiketoiminnan monipuolistamista tärkeänä. Jäsenten koulutusta piti vain 10 % vastaajista tärkeänä ja jäsenten aktivointia 24 %. Vastaajista 5 % näki jäsenmäärän lisäämisen erittäin tärkeäksi ja 33 % tärkeäksi.

SWOT -analyysissä vastaajat arvioivat osuuskunnan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Vastausten hajonta oli suuri ja osa vastaajista ei ollut osannut näitä määrittää. Vahvuuksien arvioinnissa viisi yleisintä vahvuutta olivat suuruusjärjestyksessä toiminnan varmuus, veden laatu, oma veden pumppaamo, osuuskunta-aate ja laaja verkosto,

jotka kattoivat 55 % kaikista vahvuuksista. Viisi yleisintä heikkoutta olivat suuruusjärjestyksessä tiedon kulku ja tiedottaminen, osaamaton johto, toiminnan ja työmaiden organisointi, vähäinen henkilöstön määrä ja maksuvalmius. Nämä kattoivat 80 % kaikista heikkouksista. Mahdollisuuksien arvioinnissa viisi yleisintä mahdollisuutta olivat suuruusjärjestyksessä toiminnan kasvu, parantaa myönteistä suhtautumista osuuskuntaa kohtaa paremmalla tiedottamisella, taloudellisen tilanteen tasapainottuminen, yhteistyön parantaminen kaupungin ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa ja veden myynti osuuskunnan ulkopuolelle, jotka kattoivat noin 77 % kaikista mahdollisuuksista. Viisi yleisintä uhkaa olivat suuruusjärjestyksessä veden loppuminen, veden saastuminen, taloudelliset ongelmat, verkoston putkirikot ja kaupungin kielteinen suhtautumien verkoston laajentamiseen. Nämä kattoivat noin 82 % kaikista uhkista.

Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan osuuskunnan merkittävimpiä menestystekijöitä. Suurin osa vastaajista arvioi myytävän tuotteen eli veden saannin helppouden ja laadun osuuskunnan merkittävimmäksi menestystekijäksi. Toiseksi merkittävimmäksi menestystekijäksi muodostui suotuisa toimintaympäristö ja kolmanneksi tärkeimmäksi menestystekijäksi asialle omistautunut johtokunta.

6.3.4. Ulkoinen arviointi

Osuuskunnan toimitusjohtaja valitsi ulkoisen arvioinnin kohteeksi seitsemän kohdetta. Määrä jäi pieneksi, koska vesiosuuskunnalla on vähän toimintaa tuntevia ulkoisia yhteistyökumppaneita. Toimitusjohtajan valitsemista seitsemästä henkilöstä neljä osasi antaa arvion osuuskunnan toiminnasta. Näistä kolme oli julkisen hallinnon edustajia ja yksi kaupungin teknisen osaston edustaja. Lisäksi Pirkanmaan ympäristökeskuksen virkamiesten antamat arviot osuuskunnan menestymiseen vaikuttavista tekijöistä pätevät myös Eräjärven kohdalla.

Osuuskunnan toiminnan arvioinnissa julkisen hallinnon edustajien mukaan osuuskunnan toiminta-ajatus on kiitettävä ja sen toiminta hyvin organisoitu. He pitivät myös toiminnan tehokkuutta hyvänä. Liiketoiminnan kehitys on ollut kahden edustajan mukaan tyydyttävää ja yhden mukaan hyvää. Osuuskunnan kehityskykyä he pitivät hyvänä. Markkinointi ja tiedottaminen olivat kahden edustajan mukaan hyvällä tasolla ja yhden mukaan tyydyttävällä tasolla. Osuuskunnan näkyvyyttä alueella piti heistä yksi kiitettävänä ja kaksi hyvänä. Toiminnan vaikuttavuutta ja merkitystä alueella he pitivät kiitettävänä ja yhteistyötä hyvänä. Vastaajat pitivät osuuskunnan tarjoamia palveluja erittäin tarpeellisina ja arvioivat palvelujen laadun hyväksi. Palvelujen markkinoinnin tasoa ja asiantuntemusta he pitivät hyvänä. Palveluvalikoimaa ja niiden kysyntää he pitivät hyvänä. Yksi julkisen hallinnon edustajista ei osannut arvioida henkilöstön toimintaa. Toinen jäljelle jääneistä julkisen hallinnon edustajista piti henkilöstön määrää hyvänä ja toinen välttävänä. Ammattitaidon, asiakaspalvelun, luotettavuuden ja pysyvyyden he arvioivat hyväksi. Vastaajista kaksi piti johdon ja hallinnon toimintaa hyvänä ja yksi tyydyttävänä.

Osuuskunnan kehittämistarpeita kysyttäessä tärkeitä asioita olivat toiminta-ajatuksen kehittäminen, suunnitelmallisuuden kehittäminen, tehokkuuden- ja kannattavuuden parantaminen, palveluiden kehittäminen, työntekijöiden määrän lisääminen ja niiden laadun kehittä-

minen, jäsenmäärän lisääminen ja toiminnan jatkuvan arvioinnin kehittäminen. Myös organisaation ja hallinnon toiminta, johdon ja hallinnon toiminta, markkinointi ja tiedottaminen ja yhteistyö kaipasivat heidän mielestään kehittämistä.

Osuuskunnan tulevaisuudennäkymiä arvioidessaan he uskoivat liiketoiminnan kasvavan ja jäsenmäärän lisääntyvän lähivuosina. He uskoivat myös, että kysyntä osuuskunnan tuottamista palveluista kasvaa lähivuosina.

Kaupungin teknisen osaston edustajan mukaan osuuskunnan toiminta-ajatus on kiitettävä, mutta sen toiminta on heikosti organisoitu. Hän piti toiminnan tehokkuutta tyydyttävänä. Liiketoiminnan kehityksen hän arvioi heikoksi ja sen kehityskykyä hän piti välttävänä. Toiminnan vaikuttavuutta ja merkitystä alueella hän piti kiitettävänä ja osuuskunnan tarjoamia palveluja tarpeellisina. Palvelujen laatua hän piti tyydyttävänä. Hän piti tyydyttävänä myös palvelujen kysyntää, markkinointia, asiantuntemusta ja palveluvalikoimaa. Henkilöstön määrää hän piti välttävänä ja heidän ammattitaitoaan tyydyttävänä. Henkilöstön ammattitaidon, asiakaspalvelun, luotettavuuden ja pysyvyyden hän arvioi tyydyttäväksi. Myös johdon ja hallinnon toimintaa hän piti tyydyttävänä.

Osuuskunnan kehittämistarpeita kysyttäessä tärkeitä asioita olivat suunnitelmallisuuden ja tehokkuuden kehittäminen sekä kannattavuuden parantaminen. Myös työntekijöiden laadun ja yhteistyön kehittämistä sekä jäsenmäärän lisäämistä hän piti tärkeänä. Hän uskoi jäsenkunnan kasvavan ja yhteistyön vahvistuvan tulevaisuudessa. Myös palvelujen kysynnän kasvua hän piti todennäköisenä.

7. TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kyläosuuskuntien menestystä tilinpäätösanalyysin ja yhteisövaikutusanalyysin avulla sekä arvioida yhteisövaikutusanalyysin soveltuvuutta mitata menestystä. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin selvittämään kyläosuuskuntien menestymiseen vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimuskohteiksi valittiin kolme maaseudulla sijaitsevaa osuuskuntaa: Osuuskunta Sontikka Pohjois-Karjalasta sekä Sisaruspohjan alueen vesiosuuskunta ja Eräjärven seudun vesiosuuskunta Pirkanmaalta. Aineisto muodostui osuuskuntien tilinpäätöstiedoista ja osuuskuntien sidosryhmiltä yhteisövaikutusanalyysiä varten kerätyistä tiedoista. Tiedot sidosryhmiltä kerättiin kyselyn ja haastattelun avulla kyselyn ollessa pääasiallinen aineiston keräysmenetelmä.

Osuuskuntien menestystä kuvattiin tilinpäätösanalyysin avulla laskettujen kannattavuutta, vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta kuvaavien tunnuslukujen perusteella sekä yhteisövaikutusanalyysin avulla. Yhteisövaikutusanalyysin suorittamisen yhteydessä selvitettiin myös osuuskuntien menestymiseen vaikuttavia tekijöitä.

Osuuskunta Sontikka

Sontikan tilinpäätösanalyysin kohdevuodet olivat 2002 ja 2001, koska vuoden 2003 tilinpäätös ei ollut vielä valmistunut tutkimusta suoritettaessa. Vuosi 2002 oli pitkällä aikavälillä kannattavuudeltaan huomattavasti heikompi kuin vuosi 2001 ja sitä aikaisemmat vuodet. Osuuskunnan hallituksen puheenjohtajan mukaan vuoden 2003 kannattavuus näyttää palaavan lähelle vuoden 2001 ja sitä aikaisempien vuosien tasoa. Täten Sontikan kannattavuuden tarkasteluun vuosi 2001 oli parempi kuin vuosi 2002. Vuoden 2002 huono kannattavuus johtui pääasiassa IT -sektorin vaikeuksista, mutta vuonna 2003 tilanne parantui huomattavasti. Kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tasojen määrittämiseen käytettiin Yritystutkimusneuvottelukunnan määrittämiä ohjearvoja.

Vuonna 2001 Sontikan kannattavuus oli kaikkien laskettujen tunnuslukujen mukaan hyvää tasoa. Tunnusluvuista erottui erityisesti kokonaispääoman tuotto prosentti, joka oli todella hyvä. Vakavaraisuutta kuvaavan omavaraisuusasteen perusteella Sontikan vakavaraisuus oli erittäin hyvä. Maksuvalmius oli vuonna 2002 quick ration mukaan hyvä ja current ration mukaan tyydyttävä. Vuonna 2001 maksuvalmius oli molempien tunnuslukujen perusteella hyvä. Tunnuslukujen perusteella Sontikan taloudellista menestystä voidaan pitää kokonaisuudessaan hyvänä.

Yhteisövaikutusanalyysi muodostui kolmesta osasta: toiminta-ajatuksesta, sisäisestä arvioinnista ja ulkoisesta arvioinnista. Toiminta-ajatuksen tehtävänä oli olla pohjana yhteisövaikutusanalyysin suunnittelulle ja suorituksen mittaamiselle. Sisäisen- ja ulkoisen arvioinnin tuloksia oli tarkoitus peilata osuuskunnan toiminta-ajatukseen ja arvioida näin menestystä.

Sisäiseen arviointiin kuuluneessa toiminnan arvioinnissa Sontikan johto arvioi osuuskunnan kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden pääosin kiitettäväksi, joten lasketut taloudelliset tunnusluvut ja johdon antama arviointi osuivat hyvin samalle tasolle. Kysymykset, joissa vastaajat arvioivat osuuskunnan johtamiseen ja toiminnan pyörittämiseen liittyviä asioita, osoittivat toiminnan pääosin menestyneeksi. Yli puolet vastaajista oli tyytyväisiä toiminnan tehokkuuteen, sen organisointiin sekä johdon ja hallinnon toimintaan. Sontikan tavoitteiden ja toiminta-ajatuksen nähtiin toteutuneen kiitettävästi tai hyvin.

Sontikan menestyksen laajempi tarkastelu osoittaa, että osuuskunnan tarjoamat palvelut olivat suurimman osan mielestä tärkeitä ja 90 % vastaajista arvioi niiden laadun kiitettäväksi tai hyväksi. Toiminnan vaikuttavuutta ja merkitystä alueella pidettiin huomattavana, sillä ensiksi mainitun arvioi 90 % ja jälkimmäisen 72 % vastaajista kiitettäväksi tai hyväksi. Sontikan yhtenä tehtävänä on työllistää alueen ihmisiä ja tarjota heidän työpanostaan alueella. 58 % vastaajista arvioi Sontikan merkityksen työllistäjänä kiitettäväksi tai hyväksi.

Sontikan hallituksen puheenjohtajan mukaan Sontikan jäsenet ovat viime vuosien aikana olleet haluttomia maksamaan osuusmaksua ja monet vanhat jäsenet ovat eronneet osuuskunnasta ja halunneet jatkaa työntekoa ilman osuuskunnan jäsenyyttä. Toiminnan arvioinnissa suurin osa vastaajista (57 %) pitikin jäsenten hyötymistä tyydyttävänä, joten jäsenet eivät ole tyytyväisiä saamansa hyödyn ja osuuskunnan jäsenyyden väliseen suhteeseen. Tiedottamista ja markkinointia pidettiin Sontikan heikoimpana osa-alueena ja palvelujen kysyntää piti yli puolet vastaajista tyydyttävänä.

Tulevaisuudennäkymissä vastaajat jakautuivat pääosin kahteen luokkaan. Kuitenkin kasvua ja parantamista koskevat kysymykset pidettiin pääosin todennäköisinä sekä laskua ja heikkenemistä koskevat kysymykset epätodennäköisinä. Kehittämistarpeita arvioidessa yli puolet vastaajista piti kaikkien muiden kohtien kehittämistä erittäin tärkeänä tai tärkeänä paitsi toiminta-ajatuksen tarkistamista. Joukosta erottui erityisesti markkinointi ja tiedottaminen, jota kaikki vastaajat pitivät erittäin tärkeänä tai tärkeänä. Vastauksia tarkasteltaessa voidaan huomata, että myös monien sellaisten asioiden kehittämistä pidettiin tärkeänä, joihin toiminnan arvioinnissa oltiin tyytyväisiä. Vastaajat ovat kehittämistarpeita arvioidessa todennäköisesti nähneet niiden asioiden kehittämisen tärkeinä, joiden he näkevät olevan merkittäviä osuuskunnan menestymisen kannalta, vaikka toiminnassa olisikin onnistuttu näiden asioiden kohdalla.

Ulkoisessa arvioinnissa vastaajat pitivät osuuskunnan toimintaa pääosin menestyneenä. Vastauksista kuitenkin erottui asioita, joihin Sontikan johdon tulisi kiinnittää huomiota. Markkinoinnin ja tiedottamisen arvioi 73 % vastaajista tyydyttäväksi tai välttäväksi. Tästä seurasi luonnollisesti se, että yli puolet vastaajista arvioi näkyvyyden alueella tyydyttäväksi. Vaikka palvelujen tarpeellisuutta, palvelujen laatua ja asiantuntemusta suurin osa vastaajista piti kiitettävänä tai hyvinä, niin palveluvalikoimaan odotetaan kasvua, sillä 60 % vastaajista piti sitä tyydyttävänä tai välttävänä. Tämä antaisi mahdollisuuden lisätä osuuskunnan palveluiden määrää ja siten kasvattaa liiketoimintaa. Henkilöstöltä odotetaan parempaa asiakaspalvelua, sillä yli puolet vastaajista piti sitä tyydyttävänä.

Sontikan tulevaisuutta vastaajat pitivät kasvujohteisena. Noin kolme neljäsosaa vastaajista piti kaikkia kasvua ja paranemista koskevia kysymyksiä erittäin todennäköisinä tai todennäköisinä. Palvelujen monipuolistumista pitivät kaikki erittäin todennäköisenä tai todennäköisenä. Alle viidesosa vastaajista piti laskua koskevia todennäköisinä.

Sontikan toiminta osoittautui tilinpäätösanalyysin perusteella menestyneeksi. Myös yhteisövaikutusanalyysin perusteella toimintaa voidaan pitää pääasiallisesti menestyneenä, mutta toiminnasta löytyi myös parannettavaa. Sidosryhmien arvioidessa yhteisövaikutusanalyysissä Sontikan toiminnan menestystä suurimmaksi osaamisen puutteeksi muodostui markkinointi ja tiedottaminen. Osuuskunnan tulisi myös panostaa erityisesti jäsenten hyötymiseen, koska se näyttää olevan toiminnassa ongelma. Jäsenet odottavat, että hyvästä tuloksesta jaettaisiin osa jäsenkunnalle parempina palkkoina tai osinkoina. Tämä saattaisi helpottaa jäsenkatoa, joka osuuskunnassa on viime aikoina muodostunut ongelmaksi. Yhteisöllisesti toimintaa tarkasteltaessa voidaan todeta, että palveluja pidetään alueella tarpeellisena ja toiminnan vaikuttavuutta ja merkitystä alueella huomattavana.

Sontikan merkittävämmäksi menestymiseen vaikuttavaksi tekijäksi osoittautui johdon toiminta ja erityisesti hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan työpanos. Toiseksi tärkein menestystekijä oli sekä yleinen että taloudellinen ammattitaito. Kolmanneksi tärkeimmäksi menestystekijäksi muodostui toiminnan verkottuminen.

Sisaruspohjan alueen vesiosuuskunta

Sisaruspohjan alueen vesiosuuskunnan tilinpäätösanalyysin kohdevuosina olivat vuodet 2002 ja 2001. Kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tasojen määrittämiseen käytettiin Yritystutkimusneuvottelukunnan määrittämiä ohjearvoja.

Kannattavuutta kuvaavien tunnuslukujen mukaan osuuskunnan kannattavuus oli kaksijakoinen: käyttökateen ja rahoitustuloksen perusteella hyvä, mutta liiketuloksen, nettotuloksen ja kokonaispääoman tuottoasteen perusteella heikko. Hyvistä käyttökateprosentteista ja rahoitustulosprosentteista sekä heikosta liiketuloksesta, nettotuloksesta ja pääoman tuotto prosentista voidaan päätellä, että poistot olivat merkittävä kustannuserä muihin kuluihin ja tuottoihin nähden. Poistot väärivät jonkin verran kannattavuutta, sillä osa poistettavista rakennelmista ja laitteista on rahoitettu avustuksen turvin, jolloin suuri poistokustannus ei todellisuudessa rasita osuuskunnan taloutta niin paljon kuin tunnusluvut antavat ymmärtää.

Pääomarakennetta kuvaavia tunnuslukuja ei ollut mielekästä laskea, sillä liittymismaksut muodostivat noin 76 % koko pääomasta ja ne luetaan taseessa vieraaseen pääomaan. Näitä ei kuitenkaan makseta takaisin lainojen tapaan eikä niistä siten synny rahoituskuluja. Jos liittymismaksut olisi taseessa luettu omaan pääomaan, kuten Eräjärven vesiosuuskunnan kohdalla, olisi osuuskunnan vakavaraisuus ollut hyvää tasoa. Maksuvalmius oli molempina tarkasteluvuosina sekä quick ration että current ration mukaan hyvää tasoa.

Sisäiseen arviointiin kuuluneessa toiminnan arvioinnissa osuuskunnan johto arvioi sen kannattavuuden pääosin kiitettäväksi. Vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden he arvioivat kiitettäväksi tai hyväksi. Kannattavuutta kuvaavien tunnuslukujen mukaan kannattavuutta

ei voida pitää hyvänä, mutta vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden kohdalla johdon arvio oli tunnuslukujen kanssa samalla eli hyvällä tasolla.

Toiminnan arvioinnin muihin kysymyksiin kaikki vastaajat antoivat arvion. Vastausten perusteella osuuskunnan toimintaa voidaan pitää pääosin menestyneenä. Yli puolet vastaajista piti markkinointia ja tiedottamista lukuun ottamatta kaikkia osuuskunnan toimintaan liittyviä asioita kiitettävänä tai hyvinä. Markkinoinnin ja tiedottamisen arvioi vastaajista 48 % tyydyttäväksi ja 13 % välttäväksi.

Kysymykset, joissa vastaajat arvioivat osuuskunnan johtamiseen ja toiminnan pyörittämiseen liittyviä asioita, osoittivat toiminnan pääosin menestyneeksi. Toiminnan menestystä laajemmin tarkasteltaessa voidaan todeta, että osuuskunnan tarjoamia palveluita pidettiin kahta vastausta lukuun ottamatta tärkeinä ja 91 % vastaajista piti niiden laatua kiitettävänä tai hyvänä. Toiminnan vaikuttavuutta ja merkitystä alueella pidettiin huomattavana, sillä vaikuttavuuden arvioi 96 % ja merkityksen 87 % vastaajista kiitettäväksi tai hyväksi.

Tulevaisuuden näkymien arvioinnissa vastaajat pitivät kasvua ja parantamista koskevat asiat pääosin hyvin todennäköisinä tai todennäköisinä ja laskua ja heikkenemistä koskevat kysymykset epätodennäköisinä. Liiketoiminnan ja jäsenkunnan kasvua piti yli kolme neljästä vastaajista hyvin todennäköisinä tai todennäköisinä. Joukosta erottuivat myös kannattavuuden parantuminen ja palvelujen monipuolistuminen, joita suurin osa vastaajista piti hyvin todennäköisinä tai todennäköisinä.

Kehittämistarpeiden arvioinnissa vastaajat halusivat pitää ennallaan osuuskunnan toiminnan perusajatuksen, sillä toiminta-ajatuksen, liiketoiminnan monipuolistamisen ja palveluiden kehittämisen näki tärkeänä vain alle viides vastaajista. Toiminnan johtamista ja taloutta koskevien asioiden kehittämistä piti vähintään kolme neljästä vastaajista erittäin tärkeinä tai tärkeinä. Kaikki vastaajat pitivät yhteistoiminnan kehittämistä erittäin tärkeänä tai tärkeänä. Vastauksia tarkasteltaessa voidaan huomata, että myös joidenkin sellaisten asioiden kehittämistä pidettiin tärkeänä, joihin toiminnan arvioinnissa oltiin tyytyväisiä. Vastaajat ovat kehittämistarpeita arvioidessa todennäköisesti nähneet niiden asioiden kehittämisen tärkeinä, joiden he näkevät olevan merkittäviä osuuskunnan menestymisen kannalta, vaikka toiminnassa olisikin onnistuttu näiden asioiden kohdalla.

Ulkoiseen arviointiin kuuluvassa toiminnan arvioinnissa Pirkanmaan ympäristökeskuksen entinen ja nykyiset virkamiehet arvioivat osuuskunnan perusajatuksen sekä toiminnan johtamiseen ja pyörittämiseen liittyvät asiat kiitettäväksi ja hyväksi. Poikkeuksena oli markkinointi ja tiedottaminen, jonka he arvioivat tyydyttäväksi ja välttäväksi. Toiminnan merkitystä ja vaikuttavuutta alueella sekä palvelujen tarpeellisuutta he pitivät kiitettävänä, mutta palvelujen laatu jakoi vastaajien mielipiteet.

Osuuskunnan tulevaisuuden he näkivät positiivisena ja toiminnan kasvun todennäköisenä. Toiminta tulee olemaan myös tulevaisuudessa toimitusjohtajan vastuulla, joten tulevaisuuden menestymisen kannalta on tärkeää, että hän on mukana työssään tosissaan. Osuuskunnan toimintojen kehittämistä he pitivät kuitenkin edelleen tärkeänä.

Osuuskunnan toiminta osoittautui tilinpäätösanalyysin perusteella menestyneeksi vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden kohdalla, mutta kannattavuudessa olisi parannettavaa. Nettotulos tulisi nostaa positiiviseksi. Yhteisövaikutusanalyysin perusteella toiminta osoittautui kokonaisuudessaan menestyneeksi, vaikka joitain osa-alueita toiminnassa tulisikin parantaa. Sidosryhmien arvioidessa yhteisövaikutusanalyysissä osuuskunnan toiminnan menestystä suurimmaksi osaamisen puutteeksi muodostui markkinointi ja tiedottaminen. Yhteisöllisesti toimintaa tarkasteltaessa voidaan todeta, että palveluja pidetään alueella tarpeellisena ja toiminnan vaikuttavuutta ja merkitystä alueella huomattavana.

Osuuskunnan merkittävimmäksi menestystekijäksi sisäisessä arvioinnissa muodostui johdon toiminta ja erityisesti hallituksen puheenjohtajan/toimitusjohtajan vahva työpanos toimintaan. Toiseksi tärkeimmäksi menestystekijäksi muodostui jäsenkunnan myönteinen asenne toimintaa kohtaan. Kolmanneksi tärkein menestystekijä oli kyläläisten yhteis- ja talkoohenki toiminnassa.

Ulkoiseen arviointiin osallistuneiden virkamiesten mukaan osuuskunnan hyvän menestymisen kannalta tärkeä tekijä on hyvä talousjohtaminen, joka turvaa myös yritystoiminnan jatkuvuuden. Toinen tärkeä asia on paikallinen toiminta ja hyvät valmiudet osuuskunta-omaisuuden kehittämiseen. Tämä edellyttää oikeaa maaseutumaista toimintaympäristöä, jolloin kylät ovat eheitä ja ihmiset tuntevat toisensa. Kolmas tärkeä tekijä on yhteistoiminta kyläläisten kesken, jonka taustalla on jäsenten yhteinen ja heidän hallitsema yritys. Tällöin pyritään toimimaan kaikkien jäsenten yhteiseksi hyväksi, joka vaikuttaa osaltaan toiminnan onnistumiseen.

Eräjärven seudun vesiosuuskunta

Eräjärven seudun vesiosuuskunnan tilinpäätösanalyysin kohdevuosina olivat vuodet 2002 ja 2001. Kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tasojen määrittämiseen käytettiin Yritystutkimusneuvottelukunnan määrittämiä ohjeita.

Kannattavuutta kuvaavien tunnuslukujen mukaan osuuskunnan kannattavuus oli kaksijakoinen. Käyttökate ja rahoitustulos olivat molempina tarkasteluvuosina suhteessa paremmat kuin liiketulos, nettotulos ja kokonaispääoman tuotto prosentti. Tästä voidaan päätellä, että poistot olivat merkittävä kustannuserä muihin kuluihin ja tuottoihin nähden. Poistot vääristävät jonkin verran kannattavuutta, sillä osa poistettavista rakennelmista ja laitteista on rahoitettu avustuksen turvin, jolloin suuri poistokustannus ei todellisuudessa rasita osuuskunnan taloutta niin paljon kuin tunnusluvut antavat ymmärtää. Käyttökateen ja rahoitustuloksen mukaan osuuskunnan kannattavuus oli hyvä, mutta kokonaispääoman tuottoasteen mukaan heikko. Liiketuloksen mukaan kannattavuus oli vuonna 2002 tyydyttävä ja vuonna 2001 hyvä. Nettotuloksen perusteella osuuskunta oli molempina tarkasteluvuosina kannattava. Vakavaraisuutta kuvaavan omavaraisuusasteen perusteella osuuskunnan vakavaraisuus oli vuonna 2002 tyydyttävä ja edellisenä vuonna hyvä. Maksuvalmiutta kuvaavan quick ration mukaan osuuskunnan maksuvalmius oli tyydyttävä ja current ration mukaan heikko.

Sisäiseen arviointiin kuuluneessa toiminnan arvioinnissa osuuskunnan johto arvioi sen kannattavuuden tyydyttäväksi. Vakavaraisuutta piti puolet vastaajista tyydyttävänä ja toinen puoli välttävänä. Maksuvalmiuden arvioi kolme neljästä välttäväksi ja yksi tyydyttäväksi. Johdon arviot ja talouden tunnusluvut olivat hyvin samalla tasolla, vaikka johto arvioi taloudellisen tilanteen hieman huonommaksi, kuin mitä se todellisuudessa oli.

Toiminnan arvioinnin muihin kysymyksiin kaikki vastaajat antoivat arvion. Kysymykset, joissa vastaajat arvioivat osuuskunnan johtamiseen ja toiminnan pyörittämiseen liittyviä asioita, osoittivat toiminnan pääosin tyydyttäväksi tai välttäväksi. Kuitenkin toiminta-ajatus ja tavoitteiden toteutuminen arvioitiin pääosin onnistuneeksi. Toiminnan menestystä laajemmin tarkasteltaessa voidaan todeta, että osuuskunta oli onnistunut toiminnassaan. Toiminnan vaikuttavuutta ja merkitystä alueella piti suuri osa kiitettävänä tai hyvänä. Palvelut koettiin tarpeellisiksi ja niiden laatu onnistuneeksi, sillä suurin osa vastaajista piti näitä kiitettävinä tai hyvinä.

Tulevaisuuden näkymien arvioinnissa vastaajat pitivät kasvua koskevat asiat pääosin hyvin todennäköisinä tai todennäköisinä ja laskua ja heikkenemistä koskevat asiat epätodennäköisinä. Liiketoiminnan kasvua, jäsenkunnan lisäystä ja alueen palvelutarpeiden kasvua piti yli kolme neljästä vastaajista hyvin todennäköisinä tai todennäköisinä. Toiminta-ajatuksen muuttumista ja jäsenkunnan pienenemistä piti vastaajista vain viisi prosenttia todennäköisinä.

Kehittämistarpeiden arvioinnissa vastaajat halusivat pitää ennallaan osuuskunnan toiminnan perusajatuksen, sillä toiminta-ajatuksen ja liiketoiminnan monipuolistamisen näki tärkeänä vain alle viidennes vastaajista. Toiminnan johtamista ja taloutta koskevien asioiden kehittämistä piti suurin osa vastaajista erittäin tärkeinä tai tärkeinä. Jäsenten lisäämistä, aktivointia ja koulutusta piti alle puolet vastaajista tärkeänä. Vastauksia tarkasteltaessa voidaan huomata, että myös joidenkin sellaisten asioiden kehittämistä pidettiin tärkeänä, joihin toiminnan arvioinnissa oltiin tyytyväisiä. Vastaajat ovat kehittämistarpeita arvioi-
dessa todennäköisesti nähneet niiden asioiden kehittämisen tärkeinä, joiden he näkevät olevan merkittäviä osuuskunnan menestymisen kannalta, vaikka toiminnassa olisikin onnistuttu näiden asioiden kohdalla.

Ulkoiseen arviointiin kuuluvassa toiminnan arvioinnissa vastaajat arvioivat osuuskunnan perusajatuksen kiitettäväksi tai hyväksi. Julkisen hallinnon edustajat arvioivat toiminnan johtamiseen ja pyörittämiseen liittyvät asiat pääosin hyväksi, mutta teknisen osaston edustaja pääosin tyydyttäväksi tai välttäväksi. Toiminnan merkitystä ja vaikuttavuutta alueella sekä palvelujen tarpeellisuutta he pitivät kiitettävänä tai hyvinä, mutta palvelujen laatu, kysyntä, markkinointi, asiantuntemus ja palveluvalikoima jakoivat vastaajien mielipiteet julkisen hallinnon edustajien ja teknisen osaston edustajien kesken. Osuuskunnan tulevaisuuden he näkivät kasvujohteisena.

Osuuskunnan taloudellinen menestyminen osoittautui tilinpäätösanalyysin perusteella pääosin tyydyttäväksi. Yhteisövaikutusanalyysin perusteella osuuskunnan toiminnan menestys osoittautui kaksijakoiseksi. Osuuskunnan johtaminen ja toiminnan organisointiin liittyvät asiat nähtiin monin paikoin epäonnistuneeksi. Yhteisöllisesti toimintaa tarkasteltaessa voi-

daan todeta, että palveluja pidetään alueella tarpeellisena ja toiminnan vaikuttavuutta ja merkitystä alueella huomattavana.

Osuuskunnan merkittävimäksi menestystekijäksi osoittautui myytävän tuotteen eli veden laatu ja saannin helppous. Toiseksi tärkeimmäksi menestystekijäksi muodostui suotuista toimintaympäristö. Kolmanneksi tärkein menestystekijä oli osuuskunnan johdon toiminta.

Johtopäätökset

Tutkimus on luonteeltaan case -tyyppinen, joten tilastotieteellisten menetelmien validiteetti ja reliabiliteettimäärityksiä ei voida soveltaa aineistolle. Case -tutkimukselle tyypillisenä piirteenä pyritään tutkimuksessa kuvaamaan aineistoa perusteellisesti. Tutkimuksen antamia tuloksia voidaan yleistää vain analyttisesti eli pitää niitä suuntaa-antavina.

Tutkimuksessa mukana olleiden osuuskuntien menestys osoittautui vähintäänkin tyydyttäväksi. Erityisesti osuuskunta Sontikka oli menestynyt hyvin toiminnassaan niin taloudellisesti kuin yhteisöllisesti. Sisaruspohjan alueen vesiosuuskunta oli menestynyt toiminnassaan taloudellisesti hyvin kannattavuutta lukuun ottamatta ja yhteisöllinen menestys osoittautui hyväksi. Eräjärven seudun vesiosuuskunnan taloudellinen menestys osoittautui pääosin tyydyttäväksi ja yhteisöllinen menestys osaksi hyväksi ja osaksi tyydyttäväksi. Kaikille mukana olleille osuuskunnille oli yhteistä niiden palvelujen tärkeä merkitys toiminta-alueellaan. Palveluja pidettiin hyvin tarpeellisina ja toiminnan vaikuttavuus ja merkitys alueella oli huomattava. Osuuskuntien heikkoudeksi muodostui markkinoinnin ja tiedottamisen riittämättömyys.

Osuuskuntien taloudellisen menestyksen vertailukelpoisuus ei ollut kaikilla osa-alueilla mahdollinen erilaisten tilinpäätöstietojen merkitsemiskäytäntöjen vuoksi. Osuuskunnan liittymismaksut luettiin osuuskunta Sontikan ja Eräjärven seudun vesiosuuskunnan kohdalla omaan pääomaan ja Sisaruspohjan alueen vesiosuuskunnan kohdalla vieraaseen pääomaan. Tämä heikensi etenkin vakavaraisuutta kuvaavien tunnuslukujen vertailukelpoisuutta.

Osuuskuntien merkittävimäksi menestymistekijäksi osoittautuivat johdon ominaisuudet ja toiminta. Johdon toiminta nähtiin oleelliseksi tekijäksi niin osuuskuntien olemassaolon kuin menestyksenkin kannalta. Muita merkittäviä menestymiseen vaikuttavia tekijöitä olivat suotuista toimintaympäristö harjoitettavalle toiminnalle, kyläläisten yhteis- ja talkoohenki, jäsenkunnan myötämielinen asenne toimintaa kohtaan ja myytävän tuotteen korkea laatu.

Yhteisövaikutusanalyysin soveltuvuus osuuskuntien menestyksen arviointiin tilinpäätösanalyysin rinnalla osoittautui hyväksi. Myös osuuskuntien johto piti sitä hyvänä tapana laajan menestyksen arvioimiseen, koska tilinpäätöksestä lasketut taloudelliset tunnusluvut kuvaavat suppeasti osuuskuntien toiminta-ajatuksen toteutumista. Tutkimuksessa mukana olleiden osuuskuntien toiminta-ajatuksena oli erilaisten palveluiden tuottaminen jäsenkunnille. Tämän onnistumista taloudelliset tunnusluvut kuvasivat suppeasti. Kun tähän lisättiin

yhteisöarviointi, menestystä pystyttiin kuvaamaan huomattavasti monipuolisemmin. Yhteisöarviointi antoi osuuskuntien johdolle myös hyvän kuvan siitä, millä osa-alueilla oli parannettavaa ja miltä osin toiminnassa oli onnistuttu. Yhteisövaikutusanalyysin heikkoudeksi osoittautui taas se, että kohteena olevilta sidosryhmiltä ei aina löydy tarpeeksi tietoa yrityksen toiminnasta analyysin suorittamista varten.

Yhteisövaikutusanalyysin onnistumisen ja hyödyllisyyden kannalta tärkeiksi tekijöiksi osoittautuivat sidosryhmäkyselyä ja -haastattelua varten laadittavien kysymysten tekeminen sekä näiden kohdistaminen oikeille sidosryhmien edustajille. Myös otoksen tulisi olla läpileikkaus kunkin sidosryhmän kohdalla. Jotta yhteisövaikutusanalyysistä saataisiin mahdollisimman suuri hyöty, tulisi analyysi suorittaa useampana vuotena peräkkäin. Edellisen vuoden analyysi tulisi olla uuden analyysin pohjalla ja näin saataisiin selville mahdollisten toiminnan epäonnistumisien parannustoimenpiteiden seuranta. Tässä ongelmaksi tulee yhteisövaikutusanalyysin työläs ja paljon aikaa vaativa toteuttaminen, joka yrityksen johdon vastuulle jääneenä jää usein toteuttamatta. Niin käy todennäköisesti myös tämän tutkimuksen tapausten kohdalla.

Johtopäätöksiä voidaan pitää työhypoteeseina, joiden vahvistaminen ja mahdollinen yleistäminen edellyttää jatkotutkimusta. Tutkimuksen luotettavuutta ja tulosten tulkittavuutta voitaisiin parantaa erityisesti yhteisövaikutusanalyysissä käytettyjen kysymyspatteristojen paremmalla yksilöimisellä kutakin kohdeosuuskuntaa varten sekä niiden tarkoituksien selkeyttämisellä. Luotettavuuteen vaikuttaa erityisesti sidosryhmiltä saatujen vastausten mahdollisuus kuvata koko sidosryhmäkuntaa. Tämä osoittautui kyseenalaiseksi Eräjärven seudun vesiosuuskunnan kohdalla, koska oli selviä vaikeuksia löytää sellaisia henkilöitä kyselyn ja haastattelun kohteiksi, joilla on riittävä tuntemus osuuskunnan toiminnasta.

Tutkimuksen tulosten perusteella näyttää siltä, että yhteisöllisten yritysten menestyksen arviointiin on tarve kehittää yhtenäisiä ja selväpiirteisiä mittaripattereita kuvaamaan menestymistä osa-alueittain. Tutkimus edesauttaa osaltaan tällaisen kehitystyön etenemistä.

8. TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kyläosuuskuntien menestystä tilinpäätösanalyysin ja yhteisövaikutusanalyysin avulla sekä arvioida yhteisövaikutusanalyysin soveltuvuutta mitata menestystä. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin selvittämään kyläosuuskuntien menestymiseen vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimuskohteina oli kolme maaseudulla sijaitsevaa osuuskuntaa: Osuuskunta Sontikka Pohjois-Karjalasta sekä Sisaruspohjan alueen vesiosuuskunta ja Eräjärven seudun vesiosuuskunta Pirkanmaalta. Tutkimusaineisto muodostui osuuskuntien tilinpäätöstiedoista ja osuuskuntien sidosryhmiltä yhteisövaikutusanalyysiä varten kerätyistä tiedoista. Tarvitavat tiedot sidosryhmiltä kerättiin kyselyn ja haastattelun avulla kyselyn ollessa pääasiallinen aineiston keräysmenetelmä.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin case -study menetelmä eli tapaustutkimus, joka on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tutkimus toteutettiin soveltamalla tilinpäätösanalyysin rinnalla yhteisövaikutusanalyysiä. Yhteisövaikutusanalyysi suoritettiin kohdeosuuskunnissa sisäisenä oma-arviointina sekä asiakkaiden että muiden tärkeiden sidosryhmien antamana ulkoisena arviointina, minkä katsottiin kuvaavan osuuskuntien laajaa menestystä. Analyysin suorittamisen yhteydessä selvitettiin myös osuuskuntien menestymiseen vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimuksessa mukana olleiden osuuskuntien menestys osoittautui vähintäänkin tyydyttäväksi. Kaikille mukana olleille osuuskunnille oli yhteistä niiden tarjoamien palvelujen tärkeä merkitys toiminta-alueellaan. Palveluja pidettiin hyvin tarpeellisina ja toiminnan vaikuttavuus ja merkitys osuuskuntien toiminta-alueella oli huomattava. Osuuskuntien keskeisenä heikkoutena oli markkinoinnin ja erityisesti tiedottamisen riittämättömyys.

Osuuskuntien merkittävimiksi menestystekijöiksi osoittautuivat johdon ominaisuudet ja toiminta. Johdon toiminta nähtiin oleelliseksi tekijäksi niin osuuskuntien olemassaolon kuin menestyksenkin kannalta. Muita merkittäviä menestykseen vaikuttavia tekijöitä olivat suotuisa toimintaympäristö harjoitettavalle toiminnalle, kyläläisten yhteis- ja talkoohenki, jäsenkunnan myötämielinen asenne toimintaa kohtaan ja myytävän tuotteen korkea laatu.

Yhteisövaikutusanalyysin soveltuvuus osuuskuntien menestyksen arviointiin tilinpäätösanalyysin rinnalla osoittautui hyväksi. Näin menestystä pystyttiin kuvaamaan taloudellisesti ja yhteisöllisesti. Tämä mahdollisti myös osuuskuntien menestymisen kuvaamisen toiminnoittain. Yhteisövaikutusanalyysin heikkoudeksi osoittautui se, että kohteena olevilta sidosryhmiltä ei aina löydy tarpeeksi tietoa yrityksen toiminnasta analyysin suorittamista varten. Lisäksi sen suorittaminen on työläs ja paljon aikaa vaativa prosessi. Yhteisövaikutusanalyysin onnistumisen ja hyödyllisyyden kannalta tärkeiksi tekijöiksi osoittautuivat sidosryhmäkyselyjen ja -haastattelukysymysten laadinta sekä osuuskuntien toimintaperiaatteiden riittävän tuntemuksen omaavien sidosryhmäedustajien löytäminen.

LÄHTEET

- Aaker, D. 2001. Strategic market management. 338 p. 6th Ed. New York.
- Aho, T., Rantanen, H. 1993. Yrityksen tilinpäätösanalyysi. 13. muuttumaton painos. Ota-tieto. 274 s. Tampere.
- Ahonen, S., Saari, S., Syrjälä, L. & Syrjäläinen, E. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. kirjapaino West point Oy. 185 s. Rauma.
- Aro, M. 1998. Yhteisövaikutusanalyysin työohjeet. Moniste. 17 s. (Saatavilla Helsingin yliopiston maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskuksen Helsingin yksiköstä).
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 268 s. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Fairbairn, B., Bold, J., Fulton, M., Ketilson, L. & Ish, D. 1991. Co-operatives and community development. Economics in social perspective. Centre for the study of the Co-operatives. University of Saskatchewan. 142 p. Saskatoon.
- Gummesson, E. 1991. Qualitative Methods in Management Research. 212 p. Revised edition. SAGE publications. USA.
- Haapakorva, P. 1998. Osuuskunnan liiketoiminnan suunnittelu. Teoksessa Koskiniemi, E. (toim.). Osuustoiminnallinen yhteisyritys. 213 s. KSL. Tampere.
- Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. 320 s. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 213 s. Yliopistopaino. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. uudistettu painos. Tam-mavuoren kirjapaino Oy. 430 s. Vantaa.
- Jahnukainen, I., Junnelius, C. & Sonkin, L. 1988. Liiketoiminnan kehittäminen liikeidean pohjalta. 7.painos. Ekonomia-sarja. 106 s. Espoo.
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 1997. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 9-10. painos. WSOY. 308 s. Porvoo.
- Kandelberg, K. 1994. Kylät tuottakaa palvelunne itse! Katsaus kylien mahdollisuuksiin osallistua kunnallisten palvelujen tuottamiseen. Helsingin yliopisto, Osuustoimintainstituutti, Julkaisuja 5. 31 s. Helsinki.

- Karlöf, B. 1995. Johtamisen käsitteet ja mallit. *Ekonomia-sarja*. 381 s. Porvoo.
- Köppä, T., Laukkanen, J. & Santala J. 2000. Enemmän kuin yritys -yhteisöllisen yrittämisen menestystekijät. 151 s. Edita. Helsinki.
- Laamanen, K. 1999. Kylätoiminta murroksessa. Helsingin yliopisto, Maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus, Mikkeli. Julkaisuja 62. 54 s. Mikkeli.
- Laakkonen, V. & Laurinkari, J. 1995. Uudistuva osuustoiminta. Helsingin yliopisto, osuustoimintainstituutti. Julkaisuja 9. 211 s. Helsinki.
- Lahtinen, E. 1998. Kylätoiminnan menestystekijät. Helsingin yliopisto, Maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus, Mikkeli. Julkaisuja 65. 160 s. Mikkeli.
- Laidlaw A. 1980. Osuustoiminta vuonna 2000. 79 s.
- Laisaari, J. 2003. Uusi osuuskuntalaki. Teoksessa Köppä, T. (toim.). Osuustoiminnan lainsäädäntö, arvot ja kansainvälinen solidaarisuus. Osuustoimintatutkimuksen vuosikirja 2001-2003. Taloudellisen yhteistyön ja osuustoiminnan tutkimuksen seura Kooperatiivi. 73 s. Mikkeli.
- Laitinen, E. 1992. Yrityksen talouden mittarit. *Ekonomia-sarja*. 377 s. Jyväskylä.
- Laitinen, E. 1998. Yritystoiminnan uudet mittarit. Kauppakaari. 360 s. Helsinki.
- Laukkanen, M. 1999. Yrittäjyyden ja uuden liiketoiminnan jäljillä. Paikallinen kehittäminen kansainvälistyvässä maailmassa. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet 8. 242 s. Kuopio.
- Laukkanen, J. & Pirinen, K. 2002. Lähelle on pitkä matka? Kylien paikallistalouden ja yhteistoiminnan kehittäminen ja menestymisen mittarit. Helsingin Yliopisto, Maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus, Mikkeli, Julkaisuja 77. 142 s. Mikkeli.
- Neilimo, K. & Uusirauva, E. 2001. Johdon laskentatoimi. 312 s. Edita. Helsinki.
- Osuuskuntalaki 2002.
- Pellervo 2002. Osuuskunnan perustajan opas. Pellervo-Seura. 80 s. Kuopio.
- Pestoff, V. 1998. Beyond the markets and state. Social enterprises and civil democracy in a welfare society. 287 p. Ashgate. Great Britain.
- Pestoff, V. 2003. Social Accounting and Reporting. Recent Developments in Sweden. 16 p. Paper presented at the Stockholm International Conference on Social Accounting & Auditing in Europe, 13 & 14 June, 2003.

- Puhakka, S. 1999. Social auditing -menetelmä yritysten ja organisaatioiden eitaloudellisten tavoitteiden mittarina. Teoksessa: Kooperatiivi ry:n vuosikirja 1999. Taloudellisen yhteistyön ja osuustoimintatutkimuksen seura Koooperatiivi ry. 100 s. Mikkeli.
- Sirkkala, S. 1995. Kylätoiminnasta sosiaaliseen yrittäjyyteen. Kylä palveluyrittäjänä - hankkeen loppuraportti. Helsingin yliopisto, Osuustoimintainstituutti, Julkaisuja 7. Helsinki. 160 s. Helsinki.
- Spear, R. 1998. Sociala bokslut och problem i den sociala ekonomin. Teoksessa Alex, P., Grut, K. & Wikström, B. (toim.) Synliga och osynliga vinster. Sociala bokslut och kooperativ effektivitet. 223 s. Kooperativa årsbok 1998.
- Spreckley, F. 1999. Overcoming the Void of Values. Teoksessa Köppä, T. (toim.) Concern for Community in a Globalizing World. University of Helsinki. Institute for Cooperative Studies. Publications 24. 106 p. Mikkeli.
- Spreckley, F. 2000. Social Audit Toolkit. 73 p. Social Enterprise Partnership Ltd. United Kindom.
- Troberg, E. 1998. Osuuskunnan johtaminen. Teoksessa Koskiniemi, E. (toim.). Osuustoiminnallinen yhteisyrittäminen. 213 s. KSL. Tampere.
- Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. 121 s. Juva.
- Vaivio, J. 1995. The emergence of non-financial management accounting measures. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-158. 140 p. Helsinki.
- Yin, R. 1994. Case Study Research. Design and Methods. Second Edition. 171 p. Sage Publications. London.
- Yritystutkimusneuvottelukunta 1999. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. Gaudeamus. 106 s. Tampere.
- Zadek, S. & Evans, R. 1993. Auditing the market: A practical approach to social auditing. 214 p. New economics foundation. Earthscan London.
- Zadek, S., Pruzan, P., Evans, R. 1997. Building corporate accountability. Emerging practices in social and ethical accounting, auditing and reporting. 239 p. New economics foundation. Earthscan. London.

LIITTEET

LIITE 1.

Oikaistu tuloslaskelma**LIKEVAIHTO**

Liiketoiminnan muut tuotot		+	_____
LIIKETOIMINAN TUOTOT YHTEENSÄ			_____
Aine- ja tarvikekäyttö			_____
Ulkopuoliset palvelut	+		_____
Henkilöstökulut	+		_____
Laskennallinen palkkakorjaus	+		_____
Liiketoiminnan muut kulut	+		_____
Valmistevaraston lisäys/vähennys	-/+		_____ - _____

KÄYTTÖKATE

Suunnitelman mukaiset poistot		-	_____
Arvonalentumiset pysyvien vastaavien hyödykkeistä		-	_____
Vaihtuvien vastaavien poikkeukselliset arvonalentumiset		-	_____

LIKETULOS

Tuotot osuuksista ja muista sijoituksista		+	_____
Muut korko- ja rahoitustuotot		+	_____
Korkokulut ja muut rahoituskulut		-	_____
Kurssierot		+/-	_____
Sijoitusten ja arvopapereiden arvonalentumiset		-	_____
Välittömät verot		-	_____

NETTOTULOS

Satunnaiset tuotot		+	_____
Satunnaiset kulut		-	_____

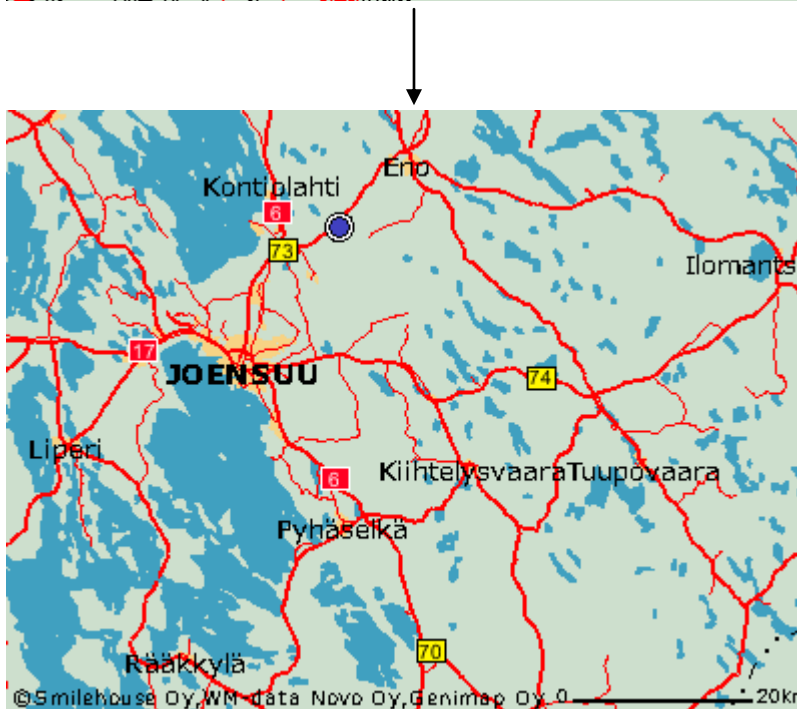
KOKONAISTULOS

Poistoeron lisäys/vähennys		-/+	_____
Vapaaehtoisten varausten lisäys/vähennys		-/+	_____
Laskennallinen palkkakorjaus		+	_____
Muut tuloksen oikaisut		-/+	_____

TILIKAUDEN TULOS

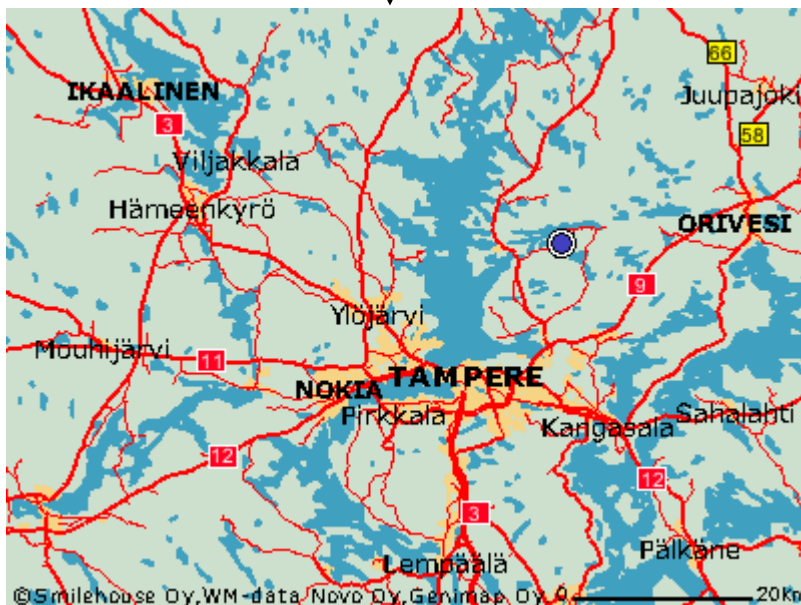
Osuuskunta Sontikan maantieteellinen sijainti

Osuuskunta Sontikka sijaitsee Pohjois-Karjalassa Kontionlahden kunnassa Jakokosken kylässä. Matkaa on Joensuuhun maanteitse noin 20 km.



Sisaruspohjan alueen vesiosuuskunnan maantieteellinen sijainti

Sisaruspohjan alueen vesiosuuskunta sijaitsee Pirkanmaalla Tampereen kaupungin alueella Teiskon kaupunginosassa. Tampereen kaupungin keskustaan on matkaa maanteitse noin 35 km.



Eräjärven seudun vesiosuuskunnan maantieteellinen sijainti

Eräjärven alueen vesiosuuskunta sijaitsee Pirkanmaalla Oriveden kaupungin alueella. Eräjärven keskusta on noin 19 kilometrin päässä Oriveden kaupunkikeskuksesta. Tampereelle on matkaa maanteitse noin 50 km.

