

ELIISA TROBERG

OSUUSTOIMINNAN IDEA





© Eliisa Troberg ja Pellervo-Seura

Ulkoasun suunnittelu ja toteutus
Minna Aho Pellervo-Media Oy

ISBN 978-952-5276-35-0
Helsinki Bofori Oy, 2014



ELIISA TROBERG

OSUUSTOIMINNAN IDEA




Kauppätieteiden tohtori Eliisa Troberg

Turun Kauppakorkeakoulusta maisteriksi valmistunut Eliisa Troberg aloitti osuustoiminnan tutkimuksen Helsingin yliopiston Osuustoiminta-instituutissa toimineessa monitieteisessä tutkijaryhmässä syksyllä 1994. Vuodet 1994-99 hän toimi tutkijana sekä työskenteli osuustoiminnan kehittämis- ja koulutushankkeissa. Hän toimi myös osuuskuntayrittäjänä Idekoop asiantuntijaosuuskunnassa. Vuoden 2000 alussa hän väitteli tohtoriksi osuuskunta- ja osakeyhtiömuotoisia konsultointiyhtiöitä vertailevalla tutkimuksellaan Turun kauppakorkeakoulussa.

Väitöskirjan valmistumista seurasivat vuodet Helsingin kauppakorkeakoulun omistamassa LTT-tutkimus Oy:ssä, jossa Eliisa tutki, kehitti ja konsultoi pörssiyrityksiä johtamisen ja osaamisen kehittämisen alueella. Nämä vuodet toivat hyvää vertailunäkökulmaa osuustoimintaan, jonka pariin Eliisa palasi täysipäiväisesti 2004.

Eliisa Troberg on ollut mukana luomassa osuustoiminnan yliopistopintojen verkostoa Helsingin yliopiston Ruralia-instituutissa. Siellä



hän on toiminut myös tutkijana ja osuustoiminnan kehittämis- ja koulutushankkeissa kuten valtakunnallisessa YVI yrittäjyyskasvatushankkeessa. Osuustoiminnan yliopisto-opintojen verkostossa hän on opettanut vuosittain vuodesta 2005 lähtien. Viime vuosina Eliisa on suuntautunut osuustoiminnallisten yritysten, yhteiskunnallisten yritysten sekä yrittäjyyskasvatuksen tutkimukseen, joilta alueilta hän on julkaissut monissa suomalaisissa ja kansainvälisissä julkaisuissa. Hän on ollut Helsingin yliopiston osuustoiminnan tutkimuksen ja opetuksen neuvottelukunnan jäsen vuodesta 2004.

Se, mikä Eliisaa osuustoiminnassa koskettaa, on ihmislähtöisyys ja arvoperusteisuus. Se, että on olemassa arvoihin ja periaatteisiin perustuva yritysmaailma, joka pyrkii ratkaisemaan ihmisten tarpeita. Arvoperusteisuus innoittaa ihmisiä kautta maailman ja osoittaa, että myös talouselämässä voimme luoda vastuullista toimintaa rakenteilla, jotka huomioivat ihmisten ja yhteiskunnan tarpeet sekä hyvinvoinnin.

SISÄLLYSLUETTELO

ALKUSANAT	8
1. MISTÄ OSUUSTOIMINNASSA ON KYSE?.....	10
Peruslähtökohta	11
Toiminnan tarkoitus	14
2. OSUUSKUNTIEN MONINAINEN KIRJO.....	18
Osuuskuntatyypit	21
3. OSUUSTOIMINNAN OMINAISPIIRTEITÄ	26
Ihmiskäsitys.....	27
Arvolähtöisyys toiminnan perustana.....	33
Osuustoiminnan arvot.....	33
Osuustoiminnan periaatteet	36
Osuustoiminnan periaatteiden toteutuminen käytännössä	38
Yhteiskuntavastuun edistäminen sisäänrakennettu osuustoimintaan	40
4. MITEN ARVOPERUSTA ILMENEE OSUUSKUNNAN RAKENTEESSA JA JOHTAMISESSA?.....	42
Toiminnan perustavoite	43
Osuuskunnan kaksoisluonne	45
Omistajuus.....	46
Omistajuusrakenne.....	46
Omistuksen luonne	48
Osuuskunnan tuloksenjako.....	52
Osuuskunnan hallintorakenne ja päätöksenteko	54
Osuuskunnan johtaminen.....	59
Johtamisen erityispiirteitä	61
Johtamisen haasteita.....	66
Yhteenvedo osuustoiminnallisen yritysmallin lisäarvotekijöistä ..	71

5. MITEN OSUUSKUNNAT TOTEUTTAVAT
YHTEISKUNTAVASTUUTA?74
Yhteiskuntavastuu ja kestävä kehityksen
edistäminen osuuskunnissa.75
Osuuskunnat yhteiskunnallisen yrittämisen muotona79
Osuuskunnat harvaan asuttujen alueiden
palveluiden turvaajina81
Osuustoiminta ja kehitysyhteistyö83

6. OSUUSTOIMINNAN HISTORIAA – MIKSI JA MITEN
OSUUSTOIMINTA SYNTYI.....86

7. OSUUSTOIMINNAN UUSIA ALUEVALTAUKSIA JA
NÄKYMIÄ TULEVAISUUTEEN94

LOPUKSI99

LÄHDELUETTELO100

LUETTELO KUVIOISTA

Kuvio 1. Osuustoiminnan kolme keskeistä tekijää.11
Kuvio 2. Osuuskunnan ja osakeyhtiön keskeisiä eroja12
Kuvio 3. Osuustoiminnan arvot35
Kuvio 4. Osuustoiminnan periaatteet37
Kuvio 5. Osuuskunnan hallinnon kaava55
Kuvio 6. Osuustoiminnallisen yritysmaallin lisäarvotekijät71



Alkusanat

Taloudellisen toiminnan harjoittamiseen on tarjolla monia yritysmalleja, jotka soveltuvat erilaisiin lähtökohtiin ja erilaisten tavoitteiden saavuttamiseen. Kun tavoitellaan mahdollisimman suurta tuottoa sijoitetulle pääomalle ja pyritään laajentumaan kansainvälisille markkinoille, osakeyhtiömalli on erinomainen valinta. Usein yrittäjien tavoitteena on työllistyminen ja elinkeinon harjoittaminen. Tällöin osuustoiminnallinen ratkaisu ihmisten osaamisten ja toisiaan täydentävien taitojen yhteen liittämällä saattaa tuottaa oivallista lisäarvoa liiketoiminnalle. Kun kuluttajat tarvitsevat tuotteita tai palveluita, ratkaisu voi olla osuustoiminnallinen, jolloin asiakkaat omistavat yrityksen ja tavoitteena on laadukkaiden ja edullisten tuotteiden ja palveluiden tuottaminen kuluttajien tarpeiden tyydyttämiseksi.

Hannes Gebhard, jonka syntymästä tuli kuluneeksi 150 vuotta huhtikuussa 2014, toi Suomeen ajatuksen osuustoiminnasta. Häntä pidetään suomalaisen osuustoiminnan isänä, ja hänen vaikutuksensa oli ratkaiseva osuuskuntien perustamiselle 1900-luvun alussa. Tämän kirjan tavoitteena on avata osuustoiminnan ideaa, ihmiskäsitystä, tavoitetta sekä yritysmallin erityispiirteitä ja niiden vaikutuksia hallintoon ja johtamiseen.

Kirjan alussa tarkastellaan osuustoiminnan lähtökohtia ja tavoitteita ja tuodaan esille erityyppisiä osuuskuntia. Keskeinen osuustoimintaan liittyvä asia on sen ihmiskäsitys. Osuuskunta on liikeyhteisön ohella myös henkilöyhteisö. Ihminen on toiminnan keskiössä, ja yritysmalli on syntynyt tyydyttämään ihmisten tarpeita sekä lisäämään heidän hyvinvointiaan.

Osuustoiminta on ihmisten välistä yhteistoimintaa. Hyvä ja tuloksellinen yhteistoiminta edellyttää luottamusta ja eettisyyttä. Toiminta rakentuu arvojen ja periaatteiden varaan, jotka näkyvät mm. tavoitteessa, yrityksen omistajuusrakenteessa, tuloksen jakamisessa, päätöksenteossa sekä johtamisessa. Ne eivät ole vain julkilausuttuja pyrkimyksiä, vaan yritysmalli on rakentunut niiden pohjalta.

Kirjallisuuden ohella lähdemateriaalina on käytetty haastatteluaineistoa. Haastateltavina oli osuuskaupan, osuuspankin, keskinäisen vakuutusyhtiön sekä henkilöstöomisteisten osuuskuntien edustajia ja osuustoiminnan asiantuntijoita. Lähteinä on käytetty myös Pellervo-Seuran toteutta-

man jäsenkampanjan¹ havaintoja. Osoitan kaikille haastatelluille lämpimät kiitokseni.

Osuuskunnat ovat levittäytyneet lähes kahden sadan vuoden aikana ympäri maailman moninasiin tarkoituksiin ja toimialoille. Niitä on maailmassa edelleen kuitenkin huomattavasti vähemmän kuin esimerkiksi osakeyhtiöitä. Tästä huolimatta osuuskuntien jäsenmäärät ylittävät osakeyhtiöiden osakasluvut. Koko maailmassa on rekisteröidyissä osuuskunnissa yhteensä yli miljardi jäsentä, ja osuuskuntien työllistävä merkitys on suurempi kuin monikansallisten yhtiöiden (<http://ica.coop/ica/index.html#ica>, 9.9.2013). Osuustoiminnan sanotaan nostavan päätään murrosaikoina ja haastavina taloudellisina aikoina. Voidaan myös esittää kysymys siitä, onko osuustoiminta yksi kestävimpiä taloudellisen toiminnan muotoja, koska se toimii myös kovina ja vaikeina aikoina.

Olen suuresti kiitollinen professori emeritus Tapani Köpälle kirjan käsikirjoituksen kommentoinnista sekä osuustoiminnan ohjauksesta, jota olen saanut kahdenkymmenen vuoden aikana. Kiitän lämpimästi Hannes Gebhardin rahastoa taloudellisesta tuesta tähän kirjaan ja Pellervo-Seuran toimitusjohtajaa Sami Karhua, joka on avustanut kirjan etene mistä monilla keskusteluillaan ja kommentoinneillaan. Kirjaa ovat kommentoineet myös professori Panu Kalmi, professori Iiro Jussila, lakiasianjohtaja Anne Kontkanen, projektipäällikkö Hanna Moilanen, tohtorikoulutettava Marja-Leena Ruostesaari, lehtori Esko Ruostesaari, tutkija Shimelles Tenaw sekä professori Pontus Troberg. Heille kaikille osoitan parhaimmat kiitokseni.

Espoossa marraskuussa 2014

Eliisa Troberg

¹ Pellervo-Seura toteutti noin 200 jäsentapaamista kaikilla osuustoiminnan toimialoilla koko Suomessa vuonna 2010. Pellervon toimihenkilön kanssa keskusteli osuuskuntien hallituksen ja hallintoneuvoston puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja sekä toimitusjohtaja. Kampanja toteutettiin myös Finlands Svenska Andelsförbundin jäsenistössä.



1.

**MISTÄ
OSUUSTOIMINNASSA ON
KYSE?**

PERUSLÄHTÖKOHTA

Osuustoiminnassa on kyse siitä, että tietyn samankaltaisen tarpeen omaavat ihmiset tai yritykset yhdistävät voimansa hankkiakseen paremman aseman markkinoilla. Esimerkiksi maidontuottajat perustavat osuuskunnan, jotta yksittäiset jäsenet saavat tuottamansa maidon laajasti markkinoille. Osuuskunnalle on taloudellisessa mielessä tarvetta vain, jos sen harjoittama liiketoiminta tuo konkreettisia etuja omistajilleen. Suhteellisesti suurin etu on tullut silloin, kun markkinoilla on ollut häiriöitä tai markkinat eivät ole toimineet kunnolla. Esimerkiksi 1900-luvun alussa kuluttajaosuustoiminta sai alkunsa tilanteessa, jossa tuotteet olivat usein laadultaan huonoja ja kauppiaille oli ylivalta kuluttajiin nähden.

Seuraavassa kuviossa 1. tiivistetään osuustoiminnan kolme keskeistä tekijää.

1. Osuustoiminta on taloudellista toimintaa
2. Osuustoimintaa harjoitetaan ihmisten yhteisiä tarpeita varten
3. Nämä ihmiset omistavat ja johtavat yritystä itse

Kuvio 1. Osuustoiminnan kolme keskeistä tekijää (Nilsson 1991)

Osuustoiminta on taloudellista toimintaa. Osuustoiminnallisen yrityksen lähtökohta on tarve, jota suurempi tai pienempi ryhmä ihmisiä yrittää ratkaista yhdistetyin voimin. Siksi yrityksen perusvoimavarat muodostuvat pääosin jäsenten resursseista ajan ja sitoutumisen muodossa. Tämä jäsenlähttöisyyden ydinpiirre ilmenee yritysmalliin liittyvissä käsitteissä kuten itseapu, itsehallinto ja omavastuu (Laurinkari 2004; Nilsson 1986).

Edellä esitettyjen kolmen tunnusmerkin lisäksi osuuskunnalle on ominaista, että jäsenen yksityinen taloudellinen etu ja kaikkien jäsenten yhteinen taloudellinen etu linkittyvät toisiinsa. Jäsenten itseapu ja keskinäinen tuki yhdistyvät osuuskunnassa, ja jäsenet hallitsevat osuuskuntaa

demokraattisella jäsen ja ääni-periaatteella. Jäsenet hyötyvät osuuskunnasta sen mukaan, miten he käyttävät yrityksensä palveluja, eivät sijoittamansa pääoman suuruuden mukaan (Laurinkari 2004).

Kuluttajaosuuskunnissa, osuuspankeissa sekä keskinäisissä vakuutusyhtiöissä asiakkaat omistavat yrityksen, tuottajaosuuskunnissa maataloustuottajat ovat omistajia ja henkilöstöomisteisissa osuuskunnissa työntekijät omistavat yrityksen. Palvelut suunnataan jäsenten elinkeinotoiminnan tai kotitalouksien tukemiseen, ja suhde pääomaan on välineellinen (Laurinkari 2004).

Osuuskunnan ja osakeyhtiön välisiä eroja

Seuraavassa kuvassa esitetään osuuskunnan ja osakeyhtiön välisiä keskeisiä eroja.

Osuuskunta

- Jäsentensä omistama ja demokraattisesti hallitsema yritys
- Päätösvalta jäsen ja ääni -periaatteella (pääsääntö)
- Osuuskunta omistaa periaatteessa osuuskunnan varat
- Tuloksen jako jäsenille sen mukaan kuin he ovat käyttäneet osuuskunnan palveluja
- Pääoman tuotto ei ole pääasia
- Tavoitteena jäsenten elinkeinotoiminnan edistäminen tai palvelujen tuottaminen jäsenille
- Jäsenmäärä ja osuuspääoma avoin
- Osuuskunta valitsee itse omistajansa
- Toiminta osuuskuntalain ja osuuskunnan sääntöjen puitteissa

Osakeyhtiö

- Osakkeenomistajien omistama ja usein suurten osakkaiden hallitsema yritys
- Päätösvallan jakautuminen osakeomistuksen mukaan
- Osakkeenomistajat omistavat osakeyhtiön varat
- Tuloksen jako osakeomistuksen mukaan
- Pääoman tuotto pääasia
- Tavoitteena omistajien varallisuuden kasvattaminen
- Osakeyhtiö voidaan vallata
- Toiminta osakeyhtiölain ja yhtiöjärjestyksen puitteissa

Kuvio 2. Osuuskunnan ja osakeyhtiön keskeisiä eroja (Juutinen, Stenström & Vuori 2006)

Osuuskunta eroaa monin tavoin osakeyhtiöstä. Pääoma on ratkaiseva tekijä osakeyhtiössä, sillä osakeyhtiön tarkoituksena on tuoton tuottaminen sijoitetulle pääomalle, ja voitto jaetaan osakkaille näiden sijoittamien pääomapanosten suhteessa. Osakkeenomistajien päätösvalta yrityksessä on sidottu heidän sijoittamansa osakepääoman määrään. Osuuskunta ei ole niin vahvasti pääomaan perustuva kuin osakeyhtiö, vaan jäsenillä on keskeinen merkitys. Jäsenen taloudellinen vastuu yrityksestä rajoittuu maksettuun osuusmaksuun, kuten osakeyhtiön omistajan taloudellinen vastuu rajoittuu maksettuun osakeomistukseen (Mannio 2004).

Osakeyhtiössä pääoman merkitys päätösvaltaan on suurempi kuin osuuskunnassa. Osakkeiden lukumäärä ratkaisee äänivallan. Osuuskunnissa sovelletaan yleensä jäsen ja ääni-periaatetta. Jäsen ja ääni -periaatteesta on poikettu lähinnä tapauksissa, joissa jäsenet eivät ole luonnollisia henkilöitä ja jäsenten painoarvot ovat erilaiset. Koska osuuskunnan jäsenmäärää eikä osuuspääomaa ole ennalta määrätty, uusien jäsenten ottaminen osuuskuntaan on joustavampaa kuin uusien omistajien ottaminen osakeyhtiöön. Osakeyhtiössä osakkeiden määrä on sidottu osakepääomaan (Mannio 2004).

Merkittävä ero osuuskunnan ja osakeyhtiön välillä on se, että osuuskunnan sisään jätetty ylijäämä ei ole jäsenten hyödynnettävissä osuuksia myymällä. Osakeyhtiössä osakkeenomistaja kykenee realisoimaan sisään jätetyt voitot myymällä osakkeet, joiden arvoa sisään jätetyt voitot korottavat. Osuuskunnan jäsenyyttä ei voida myydä. Tästä johtuen jäsenyyden arvo perustuu ensi sijassa siihen hyötyyn, jota jäsen saa palvelujen käytön suhteessa. Jos jäsen eroaa osuuskunnasta, hän saa maksetun osuusmaksun alkuperäisen suuruisena takaisin (Borgström 2013; Mannio 2004).

TOIMINNAN TARKOITUS

Osuuskunnan tavoitteena on harjoittaa taloudellista yhteistoimintaa jäsenomistajien tarpeiden tyydyttämiseksi. Tämä toiminnan ja osuuskuntien olemassaolon keskeinen tarkoitus eroaa merkittävästi osakeyhtiön osakeyhtiölaissa määritellystä tarkoituksesta: osakeyhtiön toiminnan tarkoitus on voiton tuottaminen osakkeenomistajille.

Osuuskuntalain (1.1.2014) 1. luvun 5. §:n mukaan osuuskunnan tarkoitus määritellään seuraavasti:

Osuuskunnan toiminnan tarkoituksena on jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita taikka palveluita, jotka osuuskunta järjestää tytäryhteisönsä avulla tai muulla tavalla. Toiminnan tarkoituksesta voi säännöissä määrätä toisin.

Esimerkiksi S-ryhmän alueosuuskauppojen ensisijaisena tarkoituksena on asiakasomistajien palvelutarpeisiin vastaaminen ja heidän osuuskunnastaan saaman hyödyn maksimointi, ei sijoittajaomisteisten yritysten tapaan omistajien varallisuuden kasvattaminen pääomatuottojen kautta. Tätä kuvastaa seuraava alueosuuskaupan edustajan kommentti: ”Mitään muuta varten meidän yritystä ei ole olemassa, kuin se, että pystymme kunnolla palvelemaan alueen asiakasomistajia. Jos me ei pystytä sitä tekemään, meidän yrityksellä ei oikeastaan ole syytä olla olemassa.”

Taloudellisten tavoitteiden ohella myös muita tavoitteita

Kansainvälisen osuustoimintaliiton, International Cooperative Alliances (ICA)¹ (jatkossa käytetään lyhennettä ICA) määritelmän mukaan osuuskunta on ”itsenäinen henkilöyhteisö, johon jäsenet liittyvät vapaaehtoisesti toteuttaakseen yhteisesti omistamansa ja demokraattisesti hallitsemansa yrityksen avulla taloudellisia, sosiaalisia ja kulttuurisia tarpeita ja tavoitteita” (Pöyhönen 2011). Tämä määritelmä tuo esille ta-

¹ Kansainvälinen osuustoimintaliitto, International Cooperative Alliance (ICA) on vuonna 1895 perustettu osuuskuntien kattojärjestö, jolla on 269 jäsenorganisaatiota 94 maassa (syyskuu 2013). Järjestön suomalaisia jäseniä ovat Pellervo-Seura ry. ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK (www.ica.coop, 4.10.2013).

loudellisten tavoitteiden ohella muita tavoitteita mm. jäsenten sosiaaliset ja kulttuuriset tarpeet ja tavoitteet.

Osuuskunta on sekä liiketaloudellinen että jäsentensä hyvinvointia tavoitteleva yhteisö. Taloudellisten tavoitteiden ohella osuuskunnissa toteutetaan yhteisöllisiä ja sosiaalisia tavoitteita. Nämä ovat tavoitteita, jollaisia puhtaasti liiketaloudellisella yritystoiminnalla ei välttämättä ole. Jäsenten hyvinvoinnin tavoitteluun liittyviä asioita ovat mm. toiminnan jatkuvuus, turvallisuus ja varmuus (Mähönen & Villa 2006). Henkilöstöomisteisissa osuuskunnissa korostuvat taloudellisten tarpeiden ohella sosiaaliset tarpeet esimerkiksi yhteisöllisyys ja työntekijäjäsenten hyvinvointi työssä. Yhteisryttäjiksi ryhtyneet ovat kokeneet hyvän yhteistoiminnan synnyttämisen tärkeäksi motivoivaksi tekijäksi (Troberg 2009a ja 1997). Samoin maaseudun pieniä osuuskuntia koskeneen tutkimuksen mukaan osuuskunnan jäsenyys merkitsi maanviljelijöille ei vain työtä ja sivutuloa vaan myös iloa ja yhteisöllisyyttä (Rantanen 1998).

Markkinoiden virheiden korjaaja ja palvelujen turvaaja

Suomalaisen osuustoiminnan syntyessä 1900-luvun alkupuolella kuluttajaosuustoiminnalla oli tärkeänä tavoitteena asiakkaan aseman parantaminen. Tuolle ajalle oli ominaista, että asuinseutujen harvat kauppiat myivät tuotteita ylihinnoin ja tuotteiden laatu oli usein heikko. Samoin maanviljelijät joutuivat myymään tuotteitaan harvoille ostajille alhaiseen hintaan. Maanviljelijät yhdistivät voimansa perustamalla osuuskuntia, ja kuluttajat perustivat osuuskauppoja omilla tahoillaan. 1900-luvun alkupuolella maatalouden osuuskunnat saivat aikaan laajoja uusia viljelyksiä, vanhojen peltojen paremman muokkauksen sekä lannoittamisen. Myös karjakantaa ja karjantuotantoa kohotettiin (Gebhard 1925).

***Taloudellisten tavoitteiden ohella
osuuskunnissa toteutetaan yhteisöllisiä ja
sosiaalisia tavoitteita.***

Omistamiensa osuuskuntien kautta kotitaloudet ja maatilayritykset saivat suoran vaikutuskanavan markkinatalouden toimintaan. Osuustoiminta on edistänyt kuluttajavalistusta sekä kehittänyt laatustandardeja tuotteille. Nyttemmin kuluttajan oikeuksia turvaa myös kuluttajansuojalainsäädäntö. Vieläkin osuuskunnilla on merkitystä markkinoiden korjaajina sikäli, että kilpailijat joutuvat seuraamaan hintatasoa ja kiinnittämään huomiota kauppatapoihinsa (Karhu 2013).

Osuustoimintaan on sisäänrakennettu yhteiskunnallisten tavoitteiden edistäminen. Suurilla asiakasomisteisilla osuuskunnilla on useita sidosryhmiä ja laaja omistajuuspohja, joiden hyvinvointia ne edistävät monin tavoin. Osuuskuntia on perustettu harvaan asutulle maaseudulle palvelujen turvaamiseksi usein paikallisten asukkaiden aloitteista (ks. Rautavaaran laajakaistaosuuskunta s. 81). Näiden maaseudun osuuskuntien tavoitteena on välttämättömien tuotteiden ja/tai palveluiden tuottamisen ohella alueen elinvoimaisuuden edistäminen. Osuuskuntia toimii myös vaikeasti työllistettävien työllistäjinä.

Paikallisuuden edistäminen

Osuuskunnille, erityisesti osuuskaupoille ja -pankeille sekä keskinäisille yhtiöille on ominaista paikallisen toiminnan edistäminen ja paikallisen toiminta-alueen kehittämistä huolehtiminen. Niillä on lähinnä kaksi syytä huolehtia oman toiminta-alueen suotuisasta kehityksestä. Ensinnäkin liiketaloudellisesti menestyvä alue tarjoaa hyvät menestymisen mahdollisuudet. Toiseksi panostamalla toiminta-alueeseensa osuuska-

Osuustoimintaan on sisäänrakennettu yhteiskunnallisten tavoitteiden edistäminen.

pat, -pankit sekä keskinäiset yhtiöt kykenevät samanaikaisesti vaikuttamaan asiakasomistajien hyvinvointiin ja hyvään asuinympäristöön (Kojonen 2008).

Myös pienosuustoiminta edistää oman toiminta-alueensa kehittämistä ja ihmisten toimeentulon turvaamista. Henkilöstöomisteiset osuuskunnat työllistävät paikallisia asukkaita, ja yritysten päätäntävalta ja tulevaisuus ovat näiden paikallisten omistaja/yrittäjien varassa. Osuuskunnat tuottavat harvaan asuttujen alueiden sosiaali- ja hoitopalveluja. Vesiosuuskunnat mahdollistavat veden jakelun ja jätevesijärjestelmät maaseudulla. Moni maaseudun asukas hankkii elantonsa tai saa sivutuloja energiaosuuskunnista. Osuustoiminnallisella yhteistyöllä ja vastuunotolla kasvatetaan monin tavoin alueen sosiaalista pääomaa².

² Sosiaalisella pääomalla viitataan yleensä sosiaalisen rakenteen tiettyihin ulottuvuuksiin, kuten sosiaalisiin verkostoihin, normeihin ja luottamukseen, jotka edistävät verkoston jäsenten välistä sosiaalista vuorovaikutusta ja sen myötä tehostavat yksilöiden tavoitteiden toteutumista tai talouden toimintaa (Ruuskanen 2001).



2.

**OSUUSKUNTIEN
MONINAINEN
KIRJO**

Erilaisista tarpeista syntyneitä osuuskuntia on kaikkialla maailmassa. Ensimmäiset osuuskunnat perustettiin Eurooppaan 1800-luvun alkupuolella, ja niistä muodostui viisi tyyppiä. Englannin *kuluttajaosuuskuntia* on yleisesti pidetty uranuurtajina. Ranskassa vaikuttivat erityisesti *työosuuskunnat*. Saksaa voidaan pitää *osuuskassojen* aloittajamaana, ja Tanska ja Saksa toimivat *maatalousosuustoiminnan* pioneereina. *Palveluosuustoiminta* kuten keskinäinen vakuutustoiminta ja asunto-osuuskunnat edustavat viidettä tyyppiä (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2005).

Keskinäisellä vakuutustoiminnalla on vanhempi perusta kuin varsinaisella osuustoiminnalla. Se on vakuutustoiminnan perusmuoto, joka luotiin Euroopassa keskiajalla. Suomessa keskinäisyys perustuu Ruotsin kuningaiden 1400-luvulla säätämään kihlakunnan asukkaiden keskinäiseen paloapuun (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2005).

Kaikki nämä osuustoiminnan eri muodot menestyivät useimmissa Euroopan maissa 1800-luvulla, tosin eivät joka maassa yhtä hyvin. Maailmanlaajuisesti osuustoimintatalous levisi 1900-luvulla. Nykyisin osuustoimintaa harjoitetaan yli 90 maassa ja kaikissa maanosissa. Maailman 1.4 miljoonassa osuuskunnassa arvioidaan olevan yli miljardi jäsentä. Osuuskunnat työllistävät yli 100 miljoonaa ihmistä. Euroopan Unionin alueella on yli 250 000 osuuskuntaa, joissa on 5,4 miljoonaa työntekijää (<http://ica.coop/ica/index.html#ica>, 9.9.2013). ICA, jolla on 269 jäsenorganisaatiota 94 maassa, on maailman toiseksi suurin järjestö YK:n jälkeen (<http://ica.coop>, 9.9.2013).

Osuuskunnilla on useissa Euroopan maissa merkittävä markkinaosuus kaupan alalla, pankki- sekä vakuutustoiminnassa. Myös metsä- ja maataloudessa niillä on tärkeä asema monissa maissa. Esimerkiksi maidontuotannossa tuottajaosuuskuntien keskimääräinen markkinaosuus on lähes 60% EU:ssa ja hedelmä- ja vihannessektorillakin yli 40% (Pyykkönen & Ollila 2013).

Suomeen osuuskuntia on perustettu vuodesta 1901 alkaen, jolloin säädettiin osuuskuntalaki. Kuitenkin osuustoiminnallisin periaattein toimivia yrityksiä oli perustettu jo ennen lain voimaantuloa 1870-luvulla. Pellervo-Seura perustettiin vuonna 1899 levittämään osuustoiminnan sanomaa ja edistämään osuustoiminnan käytäntöjen juurtumista. 1900-luvun alussa alettiin perustaa osuuskauppoja, osuuskassoja (osuuspankin edeltäjä), osuusmeijereitä, hankinta- ja maatalousosuuskuntia sekä työosuuskuntia mm. kivenjalostus- ja lastausaloille. 1900-luvun alkuvuosi-kymmeninä perustettiin keskusosuusliikkeitä tukemaan osuuskauppojen ja -pankkien kehitystä.

Toisen maailmansodan jälkeen osuustoiminnan merkitys oli suuri Suomen jälleenrakentamisessa ja maaseudun elinvoimaisuuden kehittämisessä. Osuuskassoilla oli tärkeä tehtävä siirtoväen ja rintamalta palaavien sotilaiden asutustoiminnan rahoituslaitoksina. Maatalouden uudenaikaistuminen levisi nopeasti ja tasaisesti, kun pienviljelijät hankkivat osuuskuntiansa avulla käyttöönsä koneita ja laitteita (Köppä 2009, 2005 ja 1979).

2000-luvulla osuuskuntamuotoinen toiminta on Suomessa merkittävää. Osuuskuntien ja keskinäisten yhtiöiden jäsenyyksiä on yli 7 miljoonaa, lähes jokaisessa kotitaloudessa on osuuskunnan jäsen. Väestön määrään suhteutettuna Suomi on maailman osuustoiminnallisin maa. Erityisen vahvoja osuuskunnat ovat elintarviketeollisuudessa, pankki- ja vakuutusallalla, kaupan alalla, hotelli- ja ravintolatoiminnassa, polttoainekaupassa, metsäteollisuudessa sekä kotieläinjalostuksessa. Osuuskuntia toimii myös infrastruktuurin alalla kuten energia, tiedonsiirto ja vesihuolto (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2005).

Suuria osuustoiminnallisia yrityksiä edustavat mm. S-ryhmä, OP-Pohjola-ryhmä¹, POP Pankki-ryhmä, Metsäliitto sekä LähiTapiola. Kaksi kolmas-

Väestön määrään suhteutettuna Suomi on maailman osuustoiminnallisin maa.

¹ OP-Pohjolan nimi muuttuu vuodenvaihteessa 2014/2015 pelkäksi OP:ksi.

osaa Suomen noin 4600 osuustoiminnallisesta yrityksestä kuuluu pientai mikroyritysten joukkoon. Noin tuhat osuuskuntaa on henkilöstöomisteisia yrityksiä eri toimialoilla kuten media, tietotekniikka, taide, kulttuuri, sosiaali- ja hoiva-ala sekä konsultointi. Monet markkinointi- ja hankintaosuuskunnista kuuluvat pienosuuskuntien joukkoon. Osuuskuntia on perustettu myös pienyritysten yhteistoimintayrityksiksi.

OSUUSKUNTATYYPIT

Käytössä on erilaisia osuuskuntien tyypittelyjä. Tyypittely on siinä mielessä haastavaa, että monet osuuskunnista toimivat useissa eri rooleissa. Esimerkiksi S-ryhmä on suuri kuluttajaosuuskunta, mutta sillä on myös oma palveluosuustoimintaa harjoittava S-pankki ja se omistaa osan maataloustuotteita tiloille myyvästä Hankkija-Maatalous osakeyhtiöstä. Osuusmeijerit ostavat maitoa omistajiltaan toimien tuottajaosuuskuntina, mutta maanviljelijöille ne toimivat myös hankintaosuuskuntina myyden tuotantotarvikkeita. Monet osuuskunnat ovat monialaisia siten, että ne keskittyvät jäsenistöön tarjoamalla jäsenille tuotteita ja palveluita monessa eri roolissa. Tämä on hyvä pitää mielessä osuuskuntien luokittelun yhteydessä.

Eri osuuskuntatyypienkin sisällä osuuskunnat ovat erilaisia. Tämä tarkoittaa sitä, että omistajat ovat mukana osuustoiminnassa erilaisin tarpein ja odotuksin. Yhdenvertaisuuden toteutuminen voi olla haasteellista esimerkiksi tuottajaosuuskunnissa, joissa on pieniä ja suuria tuottajajäseniä (Pellervo 2011).

Suomessa on käytetty 2000-luvulta lähtien usein seuraavanlaista osuuskuntien tyypittelyä niiden pääroolin mukaisesti:

TUOTTAJAOSUUSTOIMINTA
KULUTTAJAOSUUSTOIMINTA
PALVELUOSUUSTOIMINTA
PIENOSUUSTOIMINTA

Seuraavassa tarkastellaan lyhyesti näitä erilaisia osuustoiminnan muotoja.

Tuottajaosuustoiminta

Perinteisesti tuottajaosuuskunnat ovat liittyneet maatalouteen. Tuottajaosuustoimintaan kuuluvat Metsäliitto, liha- ja einestalo, osuusmeijerit, FABA osk² sekä munaosuuskunnat. Liha-alan osuustoimintaa harjoittavat HKScan ja Atria määrittellään osuustoiminnallisiksi yrityksiksi osakeyhtiömuodosta huolimatta, sillä molempien osake-enemmistön ja äänivallan takana ovat osuuskunnat (Saarnivaara 2008).

Tuottajaosuuskuntien jäsenet tuottavat raaka-aineita tai tuotteita, joita osuuskunta jalostaa tai myy markkinoilla. Yksittäiselle jäsenelle jäsenyyttä lisää varmuutta ja kannattavuutta verrattuna yksin toimimiseen. Osuuskunta auttaa tuottajia epävarmuuden hallinnassa, koska se ottaa varmuudella vastaan jäsentensä tarjoaman raaka-aineen. Näin se suojaa esimerkiksi maitotilallista, joka on investoinut kalliisti. Pitkäaikainen asiakassuhde myös säästää viljelijän kustannuksia, koska kilpailutuksen kustannukset ja luottotappiot jäävät pois. Myös sillä on suuri merkitys, että osuuskunta tarjoaa viljelijälle yhteisön ja mahdollisuuden kanssakäymiseen muiden viljelijöiden kanssa (Karhu 2013; Juutinen, Stenström & Vuori 2006).

Tuottajaosuuskunnissa jäsensuhde on yleensä tiivis. Tämä merkitsee, että jäsenet osallistuvat aktiivisesti kokouksiin, ja edustajistovaalien äänestysprosentti on korkeampi kuin osuuskauppojen ja -pankkien vastaava. Jäsenten pääomapanostukset ovat yleensä huomattavan paljon korkeampia kuin jäsenten panostukset osuuskaupoissa ja -pankeissa tai henkilöstöomisteisissa osuuskunnissa. Tuottajaosuuskuntien menestys on äärimmäisen tärkeä tuottajien elinkeinon harjoittamiselle (Inkinen & Karjalainen 2012).

Euroopan komission teettämän tutkimuksen (Bijman 2012) mukaan osuuskunnat ovat auttaneet maataloustuottajia suurempiin tuottajaintoihin. Merkittävä tekijä tässä on ollut osuuskuntien neuvotteluvoima. Tutkimuksessa havaittiin, että osuuskunnilla on keskeinen rooli myös maaseudun kehittämisessä.

² Faba osk on koko maan kattava nautakarjanjalostukseen erikoistunut yritys. Faba tarjoaa jalostus-, keinosiemennys- ja neuvontapalveluja suomalaisille kotieläinyrityksille eläinaineksen kehittämiseen. Faba on MMM:n hyväksymä nautarotujen jalostusjärjestö Suomessa ja sen omistavat suomalaiset kotieläinryttäjät (<http://www.faba.fi/>, 9.2.2014).

Kuluttajaosuustoiminta

Kuluttajaosuuskunnassa jäsenet ovat osuuskunnan asiakkaita ja omistajia. Omistajiusrakenne on yleensä laajapohjainen, ja osuuskunta on monin tavoin sidoksissa alueeseensa.

Kuluttajaosuustoimintaa edustavat mm. S-ryhmä ja Osuuskunta Tradeka-yhtymä. S-ryhmä koostuu alueosuuskaupoista ja pienemmistä paikallisuuskaupoista. Vanhimmat osuuskaupat ovat jo yli 100-vuotiaita (Saarnivaara 2008). Kuluttajaosuuskuntiin lasketaan kuuluviksi myös sähkö-, puhelin- ja vesiosuuskunnat. Monissa maissa Suomesta poiketen on huomattava määrä asunto-osuuskuntia.

Palveluosuustoiminta

Palveluosuustoimintaan kuuluvat osuuspankit ja keskinäinen vakuutus-toiminta. Osuuskuntamuotoisia pankkiryhmiä toimii Suomessa tällä hetkellä kaksi, OP-Pohjola-ryhmä (OP), sekä POP Pankki-ryhmä. Keskinäiset yhtiöt toimivat pitkälti samoin peruseriaattein kuin osuuskunnat. Asiakkaat ovat keskinäisten vakuutusyhtiöiden omistajia. Keskinäisen vakuutusyhtiön vakuutuksen ottaminen tuottaa automaattisesti jäsenyyden eikä erillistä pääomapanoksen sijoittamista tarvita. Tässä suhteessa keskinäiset yhtiöt eroavat osuuskunnista, joilla on sekä jäseniä että ei-jäseninä olevia asiakkaita. Keskinäistä vakuutustoimintaa säätelee oma lakinsa (Karhu 2013; Kalmi 2007b; Osuustoiminnan neuvottelukunta 2005).

Pienosuustoiminta

Pienosuustoiminta alkoi voimistua Suomessa 1990-luvun alkupuolelta lähtien. Pienosuuskuntiin lasketaan kuuluviksi myös aiemmin ennen 1990-lukua perustetut maaseudun pienet hankinta- ja markkinointiosuuskunnat. Suomessa oli 1980-luvulla vain kourallinen henkilöstöomisteisia osuuskuntia (aikaisemmin käytettiin usein nimitystä työosuuskunta), joissa jäsenet ovat yrityksen omistajia ja työntekijöitä. 1990-luvun taloudellinen lama ja suurtyöttömyys toimivat kimmokkeina uusien osuuskuntien perustamiselle. Ilmiö alkoi ruohonjuuritasolta työttömien yhdistyksistä. Ihmiset perustivat osuuskuntia ja alkoivat työllistää itse itsensä. Ensimmäiset 1990-luvun alkupuolella perustetut

osuuskunnat olivat usein monialaisia pitäen sisällään erilaisia toimialoja kuten rakennustyöt, siivous, informaatioteknologia ja sosiaali- ja hoitoala. Sittenmin 1990-luvun loppua kohden alettiin perustaa enemmän yhteen toimialaan keskittyviä osuuskuntia (Troberg 2000).

Suomalainen erityispiirre on, että henkilöstön omistamia osuuskuntia toimii monilla eri aloilla. Näitä ovat mm. konsultointi, koulutus, sosiaali- ja hoitoala, taide, kulttuuri, media, informaatioteknologia, arkkitehtuuri, rakennusurakointi, siivous, matkailu, parturi- ja kampaamoala sekä oppilaitososuuskunnat. Esimerkki kulttuurin ja taiteen alan osuuskunnasta on vuonna 2000 perustettu Kapsäkki osuuskunta. Se luo suomalaista musiikkiteatteria yhdistämällä teatterin ja musiikin freelance-ammattilaisten voimat. Esittävien taiteilijoiden lisäksi Kapsäkki tarjoaa työtilaisuuksia säveltäjille, ohjaajille ja tekstintekijöille (<http://www.kapsakki.fi/info/mika-kapsakki>, 8.10.2013).

Oppilaitososuuskunnat ovat mielenkiintoinen sovellus, joka syntyi 1990-luvun lopussa Jyväskylän ammattikorkeakoulussa. Jyväskylän esimerkin mukaan oppilaitososuuskuntia alettiin perustaa useimpiin ammattikorkeakouluihin sekä ammatillisiin oppilaitoksiin. Nytemmin niitä on perustettu myös joihinkin lukioihin. Oppilaitososuuskunnat toimivat oikeina yrityksinä, joissa opiskelijat oppivat yrittäjyyttä käytännössä. Ne ovat toimineet menestyksekkäästi, ja opiskelijat ovat kokeneet toimintatavan parempana yrittäjyyden oppimisessa kuin perinteiset luennot. Oppilaitososuuskunnan ideaa on viety myös muualle maailmaan (Troberg, Ruskovaara & Seikkula-Leino 2011).

Suomalainen erityispiirre on, että henkilöstön omistamia osuuskuntia toimii monilla eri aloilla.

Perusosuuskunnat ja toisen asteen osuuskunnat

Osuuskunnat jaotellaan näiden yllä mainittujen luokitusten lisäksi perusosuuskuntiin ja toisen asteen osuuskuntiin. Perusosuuskunnissa eli ensimmäisen asteen osuuskunnissa henkilöjäsenet omistavat yrityksen. Esimerkiksi viittomakielen palveluja tarjoavan Viittomakielen osuuskunta Vian omistavat sen jäsenenä oleva viittomakielen tulkit. Via toimii valtakunnallisesti ja työllistää yli 100 työntekijää (<http://www.via-ok.net/>, 11.11.2013).

Toisen asteen osuuskunnissa omistajina ovat osuuskunnat tai muut yritykset, eivät yksittäiset henkilöjäsenet. Toisen asteen osuuskunnilla oli merkitystä muun muassa maitoalan rakennemuutoksessa 1900-luvun lopulla. Viime vuosien fuusioissa nämä on pääosin purettu.

Valio on kokonaan tuottajaosuuskuntien omistama osakeyhtiö (Pyykkönen & Ollila 2013).

Coop Norden ryhmä on esimerkki maiden välisestä osuustoiminnallisesta yhteistyörakenteesta. Se on suuri pohjoismainen osuuskauppa, jonka omistajat ovat ruotsalaisia, norjalaisia ja tanskalaisia kuluttajaosuuskuntia. Suomesta mukana on SOK³. Coop Nordenilla on yhteensä noin 1080 myymälää ja vuosittainen liikevaihto on yli 15 miljardia euroa. Coop Nordenin palveluksessa on noin 25 000 työntekijää (http://fi.wikipedia.org/wiki/Coop_Norden, 8.8.2013).

³ SOK (Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta) on osuuskauppojen omistama. Se toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä ja tuottaa niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. SOK vastaa myös S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja eri ketjujen kehittämisestä. SOK:n liiketoiminta täydentää S-ryhmän tarjontaa kotimaassa ja lähialueilla (<https://www.s-kanava.fi/web/s-s-ryhma/s-ryhman-rakenne>, 10.2.2014).



3.

OSUUSTOIMINNAN OMINAISPIIRTEITÄ

Tässä luvussa tarkastellaan osuustoiminnan ominaispiirteitä. Osuustoiminnan taustalla on *ihmiskäsitys*, joka on vaikuttanut yritysmallin muotoutumiseen. Osuustoiminta on *arvolähtöistä taloudellista toimintaa*. Arvot ja periaatteet luovat identiteetin ja perustan, jotka ilmenevät osuuskunnan rakenteessa sekä johtamisessa. Kolmas osuustoiminnan ominaispiirre on se, että taloudellisten tavoitteiden ohella *yhteiskuntavastuu ja yhteiskunnallisten päämäärien edistäminen on sisäänrakennettu osuustoiminnalliseen yritysmalliin*. Osuustoiminta on taloudellisen yritystoiminnan lisäksi yhteiskunnallinen liike, joka pyrkii edistämään ihmisten hyvinvointia, yhteiskunnallista kehitystä sekä luomaan yhteistä hyvää. Se pitää sisällään arvoja ja periaatteita, joilla on vahva liittymäkohta yhteiskuntavastuuseen.

Seuraavaksi avataan osuustoiminnan ihmiskäsitystä. Sitten tarkastellaan arvoja ja periaatteita sekä lyhyesti osuustoimintaa ja yhteiskuntavastuuta.

IHMISKÄSITYS

Osuustoiminnan taustalla vaikuttaa ihmiskäsitys, jota on haasteellista kuvata yksiselitteisesti. Eri ihmiset näkevät siinä erilaisia vaikutteita ja elementtejä, ei ole olemassa yhtä ja oikeaa totuutta. On hyvä pitää mielessä, että ihmiskäsitys on kuva ideaalista, johon pyritään. Käytännössä toiminta on jatkuvaa tasapainoilua erilaisten vastakkaistenkin intressien välillä.

Osuustoimintaliikkeen ihmiskuva ja toimintatavat olivat syntyaikoinaan huomattavasti aikaansa edellä. Ne eivät ole mitenkään vanhentuneet tänä päivänä, ehkä ne ovatkin vasta kehittymässä kukoistukseen. Osuustoiminnan alkuperäisenä tarkoituksena oli yhteisin voimin auttaa toinen toista ja tehdä elämä siten helpommaksi. Mikään olennainen ei ole muuttunut tässä keskeisessä tavoitteessa (Inkinen & Karjalainen 2012; Vähämaa 2009).

Seuraavaksi tarkastellaan osuustoiminnan ihmiskäsityksen taustalla olevia vaikutteita ja sen keskeisiä elementtejä.

Varhaisia vaikutteita osuustoiminnan ihmiskäsityksen taustalla

Varhaisimpia osuustoiminnalliseen ihmiskäsitykseen vaikuttaneita tahoja on 1600-luvulla Englannissa perustettu kristillinen kveekari-liike. Kveekarien uskon ominaispiirteitä ovat lähimmäisen rakkaus, rauha ja väkivallattomuus, yhteisöllisyys, tasa-arvo ja yksinkertainen, vaatimaton elämä. Näistä erityisesti yhteisöllisyys ja tasa-arvo ovat osuustoiminnan kulmakiviä. Kveekari John Bellers esitti idean työyhteisöstä vuonna 1696. Tällä idealla oli myöhemmin vaikutusta monien utopistien¹ siirtokuntien syntyyn (Laurinkari 2004; Watkins 1990).

Osuustoiminnan ihmiskäsityksen muotoutumiseen ovat vaikuttaneet Ranskan vallankumouksen vapauden, veljeyden ja tasa-arvon aatteet sekä monien eurooppalaisten vaikuttajien kuten Pestalozzin, Owenin ja Kingin näkemykset ihmisestä². Heidän ajatuksissaan korostuvat lähimmäisen rakkaus, solidaarisuus, oma-apu, yhteistoiminta ja ihminen aktiivisena toimijana. Erityisesti lähimmäisen rakkaus ja solidaarisuus ovat asioita, joita on harvoin liitetty taloudelliseen toimintaan.

Italian ja Espanjan menestyneiden työosuuskuntien taustalla on vaikuttanut katolisen kirkon sosiaalinen oppi, joka korostaa kristillistä välittämistä ja vastuuta kanssaihmisistä. Yksi maailman tunnetuimpia työosuuskuntakeskittymiä sijaitsee Espanjan baskialueella Mondragonissa. Mondragon osuuskunta sai alkunsa vuonna 1956, kun katolinen pappi José María Arizmendi perusti sen yhdessä aiemmin perustamastaan teknillisestä oppilaitoksesta valmistuneiden viiden oppilaan kanssa. Ensimmäinen osuuskunta valmisti lämmittimiä ja liesiä. Vuosien mittaan perustettiin lisää osuuskuntia eri toimialoille. 1990-luvun alussa luotiin Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) yritysryhmä, johon kuuluu noin 250 osuuskuntaa ja tytäryritystä yli 20 maassa. MCC on Espanjan seitsemänneksi

¹ Utopisteiksi kutsuttiin henkilöitä, jotka pyrkivät parantamaan vallitsevia yhteiskunnallisia epäkohtia uusilla yhteiskunnallisen ja taloudellisen järjestelmän malleilla. Näitä malleja kehittivät mm. Robert Owen, William King ja Charles Fourier (Laakkonen & Laurinkari 1990).

² Pestalozzia, Owenia ja Kingiä on tarkasteltu lähemmin luvussa 6. Osuustoiminnan historiaa-miksi ja miten osuustoiminta syntyi?

suurin yritys. Arizmendin filosofian kulmakiviä olivat demokratia, omiin kykyihin uskomisen sekä itseluottamukseen kannustaminen. Hän uskoi, että osuuskunnat voivat olla tehokkaita liikeyrityksiä ja samalla omien paikallisyhteisöjensä kehittäjiä (Inkinen & Karjalainen 2012).

Ihmiskeskeisyys taloudellisen toiminnan ytimessä

Osuustoiminnan ihmiskäsityksen ydin on ihmiskeskeisyys. Toiminta lähtee ihmisistä ja tavoitteena on ihmisten tarpeiden tyydyttäminen. Ihminen nähdään vapaana, kehittyvänä, aktiivisena, tasa-arvoisena, itse toimeen tarttuvana ja yhteistoimintaan pyrkivänä. Tässä kohdin tulee esille hyvinkin ideaalinen kuva ihmisestä. Todellisuudessa ihminen on monin tavoin keskeneräinen ja erehtyväinen. Lisäksi yhteistoiminnallisiin ratkaisuihin liittyvät konfliktit, jotka ovat ominaisia ihmisyyhteisöille.

Osuustoiminta on ihmiskeskeistä taloudellista toimintaa, jolla pyritään jäsenten yhteisen hyvän ja hyvinvoinnin turvaamiseen. Tässä on ero sijoittajavetoiseen yritystoimintaan, jonka keskiössä ei ole kyse ihmisten vaan pääomien yhteenliittymisestä. Ihmiskeskeisyys merkitsee mm. pyrkimystä hyvään eettiseen kohteluun jäsenten, työntekijöiden, asiakkaiden, hankkijoiden ja muiden sidosryhmien edustajien suhteen (Webb 2003).

Osuustoiminnan ihmiskäsitys eroaa vallalla olevasta talouden, homo economicus -käsityksestä siinä, että ihmistä ei nähdä vain omaa taloudellista etuaan tavoittelevana olentona, vaan ihmiskuva on laajempi. Homo economicus -käsityksen mukaan ihminen on rationaalinen ja itsekeskeinen päätöksentekijä, joka pyrkii maksimoimaan henkilökohtaisen taloudellisen hyödyn. Sijoittajavetoiset yritykset pyrkivät minimoimaan työvoiman kustannuksia, jotta sijoitetun pääoman tuotto maksimoituisi (Robb, Smith & Webb 2010; Laurinkari 2007). Homo economicus -käsityksen valta-ase-

Osuustoiminta on ihmiskeskeistä taloudellista toimintaa, jolla pyritään jäsenten yhteisen hyvän ja hyvinvoinnin turvaamiseen.

maa taloustieteissä kuvaa se, että osuustoiminta hävisi yritysmallina vähitellen 1900-luvulla taloustieteen oppikirjoista (Kalmi 2007a).

Osuustoiminnassakin tavoitellaan taloudellista hyötyä, mutta kyse ei ole yksinomaan henkilökohtaisen taloudellisen hyödyn maksimoinnista. Samalla voidaan ajaa sekä omia että yhteisöllisiä tavoitteita ilman, että ne ovat ristiriidassa keskenään (Robb, Smith & Webb 2010). Bakan (2010) haastaa vallalla olevan homo economicus -käsityksen toteamalla, että vaikka omanvoitonpyynti ja kulutushalu ovat keskeinen osa ihmisluonnetta, eikä niissä ole mitään hävettävää, ihmiset ovat kuitenkin paljon muutakin.

Inkinen & Karjalainen (2012) tuovat osuustoiminnan historiaa käsittelevässä kirjassaan esille venäläisen evoluutioteoreetikon Pjotr Kropotkinin ajatukset siitä, että ihmiskunnan evoluutiossa yhteistoimintatavojen kehittyminen on selvästi kilpailua tärkeämpää. Maailman kehittyessä yhä monimutkaisemmaksi tarvitaan monenlaista yhteistoimintaa. Yksinkertaistetun ja väärinymmärretyn darwinistisen ihmiskuvan lainaaminen suoraan luonnontieteestä ihmisyyhteisöihin on johtanut monin tavoin yksipuolisesti kilpailua ja vahvemman valtaa korostavaan yhteiskuntakehitykseen. Darwinistinen ihmiskuva on osoitettu kestäättömäksi eliölajien ja -yhteisöjen jatkuvuuden varmistajina. On saatu tutkimustietoa, että yhteistyö voittaa pitkällä aikavälillä. Tämä näkyy myös taloudessa, jossa tavoitellaan lisäarvoa ja menestystä yhteistyöverkostojen avulla (Laurinkari 2007; Köppä 2006). Köppä (2012 ja 2009) näkee osuustoiminnan sosiaalisena innovaationa ja uudistusten voimanlähteenä, jonka tuottama hyvinvointi ei kärsi kilpailulle rakentuvasta vastakkainasettelusta ja eriarvoisuudesta. Talouden tehtävänä on palvella ensisijaisesti yhteistä hyvää, yhteisöjen elinvoimaisuuden vahvistumista ja sitä kautta ihmislajin säilymistä.

Osuustoiminnassakin tavoitellaan taloudellista hyötyä, mutta kyse ei ole yksinomaan henkilökohtaisen taloudellisen hyödyn maksimoinnista.

Omaehtoisuus, omavastuisuus ja vapaus

Omaehtoisuus merkitsee, että ihmiset tarttuvat toimeen omaehtoisesti ja ratkaisevat taloudellisia tarpeitaan ilman valtion tai sosiaalisten instituutioiden apua. Omavastuisuus ja omatoimisuus korostavat ihmisen tarmokkuutta ja ahkeruutta sekä kyvykkyyttä järjestää oman elämänsä asiat. Kaikki hyvä tarvitsee ponnistelua, mikään ei tule ilmaiseksi (Karhu 2013).

Osuustoimintaan liittyy vahvasti vapaus. Sitä pidetään tärkeänä, sillä ihmisen on havaittu antavan parhaansa vain sellaisessa yhteistoiminnassa, johon hän kohdistaa voimansa vapaasta tahdostaan – johon ei painosteta tai pakoteta (Jussila 2012). Vapaaehtoinen jäsenyys on yksi osuustoiminnan periaatteista. Henkilöstöomisteisissa osuuskunnissa vapaus on tekijä, joka motivoi jäseniä. Vapaus merkitsee mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön ja työtapoihin esimerkiksi tekemällä etä- tai osa-aikatyötä oman elämäntilanteen mukaan. Vapauteen liittyy luovuus ja sen mukanaan tuoma innostus, energisyys, ilo ja inspiraatio. Nämä elementit ovat erityisen tärkeitä luovilla aloilla ja asiantuntijatyössä, joihin osuuskunta yritysmuotona soveltuu hyvin (Riikonen 2013; Troberg 2008).

Taloudellinen organisoituminen demokraattisesti

Osuustoiminnan perustana on näkemys siitä, että ihmiset ovat tasa-arvoisia ja taloudellista liiketoimintaa harjoitetaan osallistamalla jäsenet demokraattisesti yrityksen hallintoon. Päätökset tehdään yleensä jäsen/ääni -periaatteella. Osuustoiminnalla on ollut suuri merkitys demokraattisten toimintatapojen muotoutumiseen monissa länsimaissa 1900-luvun alkupuolella. Nykyään osuustoiminnalla on tärkeä tehtävä demokratian ja keskinäisen solidaarisuuden vahvistamisessa useissa kehitysmaissa. Näissä maissa sillä on myös muita rooleja. Esimerkiksi monissa Afrikan maissa osuuskunnat ovat parantaneet naisten asemaa sekä nuorten viljelijöiden elannon hankkimista, luoneet nuorille sosiaalisia verkostoja ja kohottaneet heidän itsetuntoaan (Hartley 2012).

Yhteistoiminta ja oikeudenmukaisuus

Osuustoiminnan ihmiskäsityksen keskeinen elementti on yhteistyö. Taustalla on ajatus siitä, että ihminen on sosiaalinen, ihmisyhteisöissä elävä,

toisista ihmisistä riippuvainen ei vain fyysisen hengissä pysymisen vaan myös henkisen virkeyden ja kasvun vuoksi. Ihmisten yhteenliittyminen on vaistomaista mutta myös tarkoituksellista, koska siihen liittyy ihmisille tulleita etuja. Yhteistoiminnan taustalla on ajatus, että on mahdollista saada aikaan enemmän, kun toimitaan yksi kaikkien ja kaikki yhden puolesta kuin että jokainen toimisi yksinään (Watkins 1990; Rauter 1986).

Ihmiset saavuttavat parhaiten tavoitteensa yhdistämällä voimansa ja osaamisensa. Yhteistyö palvelee yksittäistä jäsentä. Konsultointialan Innotyöverkko Osuuskunnassa jäsenet yhdistävät erilaista osaamista ja luovat tällä tavoin osaamiskokonaisuuksia ja lisäarvoa tuottavia palveluita asiakkailleen (<http://www.innoverkko.com>, 9.10.2013). Osuustoimintaa, jossa taloudellinen toiminta on rakennettu yhteistoiminnan pohjalta, voidaan eittämättä pitää verkostotalouden edelläkävijänä.

Ihmisten välinen hyvin toimiva yhteistoiminta edellyttää oikeudenmukaisuutta. Oikeudenmukaisuus on tärkeä asia missä tahansa elämän toiminnossa, mutta erityisesti tasa-arvoinen yhteistoiminta tuo esille tilanteita, joissa sen on toteuduttava. Oikeudenmukaisuus on keskeinen osuustoiminnassa vaikuttava arvo, joka ilmenee muun muassa yrityksen tuloksen jakamisessa jäsenille. Demokratia, tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja yhteisvastuu liittyvät toisiinsa. Ne perustuvat ihmiskäsitykselle, että kaikki mahtuvat mukaan. Kaikilla on yhtäläinen sananvalta, ja jokainen saa oikeudenmukaisen osan syntyneestä hyvästä (Karhu 2013).

Yhteistoiminnasta innostusta

Kun jäsenten välinen yhteistyö on onnistunutta, se innostaa ja inspiroi. Henkilöstöomisteisia osuuskuntia koskeneen tutkimuksen mukaan jäseniä motivoi yhdessä yrittäminen, koska siihen liittyi yhteistä energiaa ja toisten tukemista. Tätä kuvastaa erään henkilöstöomisteisen osuuskunnan yrittäjän kommentti: *”Jokaisella on aikaa auttaa. Kukaan ei ajattele menettävänsä jotakin, kun auttaa muita jäseniä.”* Tämä innostuksen elementti on osuustoiminnan erityinen ominaispiirre ja ilmeinen lisäarvo toiminnassa. Koska osuuskunnat ovat yrityksiä, tulee innostukseen liittyä tehokas johtaminen, jotta toimitaan menestyksekkäästi (Troberg 2009a ja 2000).

Osuustoiminnan ihmiskeskeisyys ja arvot vetävät ihmisiä puoleensa. Riihonen (2013) tuo työtä ja elinvoimaa käsittelevässä kirjassaan esille Japa-

nissa 2000-luvun alussa havaitun ilmiön. Eläkeikää lähestyvät tai juuri eläkkeelle siirtyneet työntekijät ovat perustaneet lukuisia osuuskuntia tai liittyneet niiden jäseniksi. Heidän motiivinaan on ollut lähinnä se, että he ovat halunneet edes kerran elämässään kokea, millaista on tehdä työtä organisaatiossa, joka on sopuoinnussa heidän omien arvojensa kanssa. Omien arvojen mukaan toimiminen luo työhyvinvointia ja energiaa.

Vastuullisuus

Osuuskunnissa pyritään toimimaan vastuullisesti. Siihen liittyvät tietynlainen varovaisuus ja ajatus etujen tuottamisesta jäsenistölle pitkäjänteisesti. Toimintaa harjoitetaan harkiten ja pyritään viisaisiin päätöksiin, jotka hyödyttävät jäseniä vastuullisesti ja pitkäaikaisesti.

Tämä vastuullisuuden ja varovaisuuden periaate näkyi 1990-luvulla, jolloin osuustoiminnalliset pankit säästyivät parhaiten talouskriisin vaikutuksilta. Samoin 2008 alkaneen maailmanlaajuisen rahoituskriisin vakauttajia ovat olleet monet osuustoiminnalliset pankit. Osuuspankit tallettavat ylijäämäänsä kollektiiviseen pääomaansa. Suuri kollektiivinen pääoma auttaa vaikeina taloudellisina aikoina. Osuustoiminnalliset pankit ovat olleet vähemmän haavoittuvaisia, koska niiden ei ole tarvinnut maksimoida voittojaan eikä ottaa niin suuria investointiriskejä kuin sijoittajavetoisten pankkien. Osuuspankkien vahvuus on myös siinä, että ne investoivat paikallisiin talouksiin ja estävät omistajien ja asiakkaiden välisiä intressiristiriitoja, koska asiakkaat omistavat pankit (Birchall 2013).

ARVOLÄHTÖISYYS TOIMINNAN PERUSTANA

Seuraavaksi avataan lyhyesti osuustoiminnan perustalla olevia arvoja, periaatteita ja niiden kehitysprosessia. Luvussa 4 tarkastellaan arvojen ja periaatteiden ilmentymistä yrityksen tavoitteessa, osuuskunnan kaksoisluonteessa, omistajuudessa, tuloksen jakamisessa, hallintorakenteessa ja päätöksenteossa sekä johtamisessa.

Osuustoiminnan arvot

Osuustoiminnan arvopohja on rakentunut 1800-luvun yhteiskunnallis-

.....

poliittisten aatteiden ja uudistusliikkeiden myötä ja vanavedessä. Sosiaaliutopistien varhaiset ohjelmajulistukset, kansanvalistusaatteen synty, työväensuojelun ja sosiaaliavun edistäminen sekä myöhemmin työväenyhdistysten ja maatalousseurojen leviäminen kuuluvat kiinteästi osuustoiminnan synty- ja kasvuhistoriaan. Niiden rinnalla ja kautta levisivät myös osuustoiminnan käytännön ajattelun ja toiminnan välineet. Sano-
man muotoutumiseen ja leviämiseen vaikuttaneita ”suurmiehiä” tunnetaan ympäri maailman: kansanvalistusaatteen isä Pestalozzi, sosiaaliutopisti ja radikaali työväenolojen uudistaja Owen ja lähimmäisenrakkauden julistaja King sekä heidän rinnallaan käytännön työssä eri puolilla maailmaa vaikuttaneet ihmiset 1800-luvulta lähtien.

Kansainvälisessä osuustoimintaliikkeessä on yhteistä arvopohjaa rakennettu pääosin Rochdalen pioneerien³ toimintaperiaatteiden perustalta koko liikkeen historian ajan. Viimeksi arvokeskustelu on päivitetty ICAn 100-vuotisjuhlakongressissa ja yleiskokouksessa Manchesterissä vuonna 1995. Tuolloin hyväksyttiin osuustoiminnan identiteettiä koskeva kan-

Henkilöstöomisteisessa osuuskunnassa yhteisyrittäjinä toimivien jäsenten rehellisyydelle ja avoimuudelle rakentuva keskinäinen luottamus on yksi keskeisempiä menestystekijöitä.

³ Rochdalen Oikeamieliset Pioneerit avasivat osuuskaupan Manchesterissa, Englannissa joulukuun 21. päivänä vuonna 1844. Tätä pidetään nykyisen osuustoimintaliikkeen järjestäytyneenä alkuna (Inkinen & Karjalainen 2012).

nanotto, jota edelsi maailmanlaajuinen valmisteluprosessi. Kannanottoon sisältyivät osuustoiminnan perustana olevat *omatoimisuuden, omavastuisuuden, demokratian, tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden ja solidaarisuuden arvot*, joita avataan kuviossa 3 (Laurinkari 2004).

Omatoimisuus perustuu siihen, että kaikki ihmiset voivat ja heidän pitäisi pyrkiä ottamaan elämä omiin käsiinsä. Ihminen kehittyy yhteistyössä toisten kanssa. Osallistumalla ja tukemalla osuuskunnan kasvua jäsenille kertyy taitoja ja ymmärrystä muita ihmisiä kohtaan; samoin syntyy laajempi kuva siitä yhteiskunnasta, jonka osana he ovat. Tällä tavoin osuuskunnat edistävät jäsentensä kasvua ja kehitystä.

Omvastaisuus tarkoittaa sitä, että jäsenillä on vastuu osuuskunnastaan ja sen elinvoimaisuudesta. Mikään muu taho ei määrittele osuuskunnan tavoitteita.

Osuuskunnat perustuvat **tasa-arvoon**. Osuuskunnan perusyksikkö on jäsen, joka voi olla joko yksilö tai yhteisö. Ihmiskeskeisyys on yksi osuuskunnan niistä yritysmuodoista erottava ominaisuus, jossa pääoma katsotaan perustekijäksi. Jäsenillä on oikeus osallistua, saada tietoja, tulla kuulluksi ja vaikuttaa päätöksentekoon.

Oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan erityisesti tapaa, jolla osuuskunta kohtelee ja palkitsee osallistuvia jäseniään. Palkitseminen voi näkyä ylijäämän palautuksena, rahastointina tai erilaisina alennuksina. Kohtelulla on myös yhteiskunnallinen ulottuvuus: osuuskunta ei voi suhtautua piittämättömästi muihin yhteisöihin. Eli kyse on myös siitä, miten yleensä kohdellaan ihmisiä.

Solidaarisuuden arvo ilmentää sitä, ettei osuustoiminta ole pelkkää oman edun ajamista. Jäsenten velvollisuus on varmistaa kaikkien jäsenten mahdollisimman oikeudenmukainen kohtelu, ja osuuskunnalla on vastuu jäsenten yhteisestä edusta.

Kuvio 3. Osuustoiminnan arvot (Laurinkari 2004)

Näiden yllä mainittujen arvojen lisäksi osuustoiminnan identiteettiä koskevassa kannanotossa on määritelty osuustoiminnan eettiset arvot. Ne ovat *rehellisyys, avoimuus, yhteiskunnallinen vastuu ja muista ihmisistä välittäminen*. Henkilöstöomisteisessa osuuskunnassa yhteisryttäjinä toimivien jäsenten rehellisyydelle ja avoimuudelle rakentuva keskinäinen luottamus on yksi keskeisempiä menestystekijöitä. Karhu (2013) nostaa rehellisyyden kenties tärkeimmäksi eettisistä arvoista, koska se rakentaa luottamuksen jäsenten, johdon ja ympäröivän yhteiskunnan välille. Rehellisyys liittyy läheisesti muihin eettisiin arvoihin; avoimuuteen, yhteiskunnalliseen vastuuseen ja muista ihmisistä välittämiseen.

Osuustoiminnan perusarvot (omatoimisuus, omavastaisuus, demokratia, tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja solidaarisuus) kohdistuvat ensi sijassa jä-

senten välisiin suhteisiin ja jäsenten hyvinvointiin. Eettiset arvot (rehellisyys, avoimuus, yhteiskunnallinen vastuu ja muista ihmisistä välittäminen) kohdistuvat jäsenten lisäksi myös sidosryhmiin ja ympäröivään yhteiskuntaan. Eettiset arvot ovat olleet erityisen tärkeitä osuustoiminnan alkuaikoina ja ne painottuvat edelleen osuustoiminnassa (Salo 2009).

Osuustoiminnan periaatteet

Osuustoiminnan periaatteet on johdettu osuustoiminnan arvopohjasta. Periaatteet vaikuttavat osuuskunnan rakenteessa ja toimivat käytännön toiminnan ohjenuorina. Ruotsalainen A. Örne ja ranskalainen A. Thomas saivat vuonna 1921 tehtäväkseen nimetä osuustoiminnan periaatteet lähinnä Rochdalen osuuskaupan sääntöjen ja toimintakertomusten perusteella. Thomasin siirryttyä Kansainvälisen Työjärjestön ILO:n ensimmäiseksi johtajaksi pian tämän jälkeen, periaatteiden nimeäminen jäi Örnen tehtäväksi. ICAn korkein päättävä elin, kongressi, ei kuitenkaan hyväksynyt eikä vahvistanut Örnen ehdotuksia. Asiasta tehdyn laajan kyselyn pohjalta kävi ilmi, etteivät jäsenjärjestöt olleet yksimielisiä osuustoiminnan periaatteista. ICAn kongressi käsitteli asiaa uudestaan Lontoossa vuonna 1934 ja Pariisissa vuonna 1937. Tällöin se vahvisti osuustoiminnan periaatteiksi ja ICAn jäsenyyden ehdoksi seitsemän periaatetta. Näitä periaatteita on vuosien aikana käsitelty uudelleen monia kertoja (Laurinkari 2004).

Osuustoiminnan identiteettiä pohdittiin 1990-luvulla, sillä markkinatalouden vaikutukset näkyivät osuuskunnissa ympäri maailman. Toimintaympäristöön loivat uhkia mm. kaupan esteiden vähentyminen, hallitusten supistunut tuki maataloudelle ja rahoitusmarkkinoiden vapautuminen. Monet osuuskunnat joutuivat kilpailemaan ylikansallisten yritysten kanssa entisestään kiristyneessä kilpailutilanteessa, jossa pääoma liikkui ympäri maailmaa etsien kannattavimpia sijoituskohteita (Laurinkari 2004).

Osuustoiminnan periaatteet vahvistettiin seuraavasti ICA:n 100-vuotisjuhlassa Manchesterissa vuonna 1995 (Laurinkari 2004):

1. periaate: *Vapaaehtoinen ja avoin jäsenyys*

Osuuskunnat ovat vapaaehtoisia organisaatioita, jotka ilman sukupuolista, yhteiskunnallista, rodullista, poliittista tai uskonnollista syrjintää ovat avoimia kaikille, jotka voivat käyttää osuuskunnan palveluja ja ovat valmiita noudattamaan jäsenyyden velvoitteita.

2. periaate: *Demokraattinen jäsenhallinto*

Osuuskunnat ovat jäsentensä hallitsemia demokraattisia organisaatioita. Päätöksentekoon aktiivisesti osallistuva jäsenistö määrää niiden toimintalinjoista. Luottamushenkilöinä toimivat miehet ja naiset ovat vastuussa toiminnastaan jäsenistölle.

3. periaate: *Jäsenten taloudellinen osallistuminen*

Jäsenet osallistuvat yhdenvertaisesti ja oikeudenmukaisesti osuuskunnan pääoman kartuttamiseen ja hallitsevat sitä demokraattisesti.

4. periaate: *Itsenäisyys ja riippumattomuus*

Osuuskunnat ovat itsenäisiä, jäsentensä hallitsemia, omatoimisuuteen perustuvia organisaatioita.

5. periaate: *Koulutus, oppiminen ja viestintä*

Osuuskunnat tarjoavat jäsenilleen, luottamushenkilöilleen, liikkeenjohdolleen ja henkilöstölleen mahdollisuuden koulutukseen, jolla edistetään osuuskunnan kehittämistä. Osuuskunnat viestivät suurelle yleisölle sekä etenkin nuorisolle ja mielipidevaikuttajille osuustoiminnan luonteesta ja sen eduista.

6. periaate: *Osuuskuntien keskinäinen yhteistyö*

Osuuskunnat palvelevat jäsenistöään tehokkaimmin ja vahvistavat osuustoimintaliikettä harjoittamalla keskinäistä yhteistyötä paikallisesti, alueellisesti, valtakunnallisesti ja kansainvälisesti.

7. periaate: *Vastuu toimintaympäristöstä*

Osuuskunnat toimivat yhteisöjensä kestäväen kehityksen hyväksi jäsenten päättämällä tavalla.

Kuvio 4. Osuustoiminnan periaatteet (Laurinkari 2004)

Kolmen ensimmäisen periaatteen taustalla ovat yhdenvertaisuus, ihmis-oikeudet sekä vapaus. Taloudelliseen osallistumiseen liittyy arvona aiemmin mainittu taloudellinen oikeudenmukaisuus ja kolmea jälkimmäistä arvona kuvaa voimakas keskinäinen tuki (Nilsson, 1996)

Osuustoimintaan liittyvät keskeisesti jäsenten koulutus ja tietouden lisääminen yritysmallista ja sen erityispiirteistä. Koulutuksella on suuri rooli, koska osuuskuntien hallinto on demokraattinen. Toimivuu-

den kannalta on tärkeää, että hallintoon osallistuvat jäsenet ymmärtävät osuustoiminnan arvopohjan, yritysmallin erityispiirteet sekä liiketalouden keskeiset osa-alueet.

Osuustoiminnan luonnetta avaavaa viestintää voisi olla paljon enemmän, jotta sen ominaispiirteet ja edut ymmärrettäisiin paremmin (Puusa, Mönkkönen & Varis 2013; Osuustoiminnan neuvottelukunta 2009). Talouden kentällä tarvitaan erilaisia yritysmaalleja vastaamaan erityyppisiin tarpeisiin, siksi olisi tärkeää, että osuustoiminta olisi enemmän mukana talouteen ja yhteiskuntaan liittyvissä keskusteluissa.

Osuustoiminnan periaatteiden toteutuminen käytännössä

Osuustoiminnan periaatteiden nimeäminen ei takaa niiden toteuttamista. Vain periaatteiden noudattamisesta voidaan päätellä, onko yritys osuustoiminnallinen vai ei. Todennäköisesti on kuitenkin mahdotonta luoda sellaisia periaatteita, joiden avulla voitaisiin erottaa osuuskunnat selkeästi muista yrityksistä. Eri puolilla maailmaa osuuskunnat toteuttavat periaatteitaan hyvin eri tavoin, joten on mahdotonta kuvata niitä yleismaailmallisesti (Laurinkari 2004; Nilsson 1997).

Osuustoiminnan arvot ja periaatteet vaikuttavat yrityksen rakenteessa ja toiminnassa, mutta niiden ohella toiminnan rajat määräytyvät kunkin maan kansallisen pakottavan lainsäädännön perusteella. Eri maiden osuuskuntalainsäädännössä on eroja, ja kaikissa maissa ei ole osuuskun-

Osuustoiminnan perusajatuksen oivaltaminen on ratkaisevaa toiminnan onnistumiselle.

talainsäädäntöä. Näin on esimerkiksi Tanskassa. Kansallisessa lainsäädännössä ei välttämättä noudateta kaikkia ICA:n kannanotossa todettuja osuustoiminnan periaatteita (Pöyhönen 2011). Käytännössä arvojen toteuttaminen on usein haasteellista, osuuskunnat joutuvat tasapainoilemaan pysyäkseen kannattavina ja kilpailukykyisinä markkinataloudessa.

Osuustoiminnan arvoissa on tapahtunut paljon muutoksia vuosien varrella. Laurinkari (2004) katsoo muutosten johtaneen osuustoiminnan identiteettiongelmaan taloudellisesti kehittyneissä maissa. Hänen mukaansa kriisistä voidaan selvitä hakemalla uudenlaisia muotoja, joita ovat muiden muassa pienosuustoiminta, ekopankit ja pyrkimykset luonnonmukaiseen talouteen. Toisaalta Laurinkari tuo esille, että nykyiset osuuskunnat toteuttavat periaatteitaan. Ne ovat sidosryhmäomisteisia ja jakavat ylijäämän suhteessa käytettyihin palveluihin. Jäsenten äänivalta jakaantuu tasaisesti, ja pääomalle kohdistettu korvaus on rajoitettua.

Watkinsin (1990) mukaan osuustoiminnan periaatteet perustuvat suurten ihmisjoukkojen kokemukseen. Niiden merkitys on huomattava siinä mielessä, että ne ovat innoittaneet ja rohkaisseet jäseniä ympäri maailman harjoittamaan taloudellista yhteistoimintaa ja parantamaan hyvinvointiaan. Tämä arvoihin ja periaatteisiin pohjautuva jäseniä innostava vaikutus on osuustoiminnalle ominainen lisäarvo.

Pellervon jäsenkampanja⁴ (2010) toi esille, että osuustoiminnan ideologia on osittain haalistunut. ”*Oma identiteetti on osuuspankeissa ollut kadoksissa. Mallit ovat tulleet osakeyhtiöiden suunnasta. Se on ollut vahva trendi.*” Osuustoiminnan arvomaailma on tullut jäsenistölle aikaisemmin ”äidinmaidon” kautta, mutta jatkossa olisi tärkeää, että arvopohja ja yritysmallin erityispiirteet viestittäisiin paremmin koulutuksen kautta jäsenistölle.

Osuustoiminnan perusajatuksen oivaltaminen on ratkaisevaa toiminnan onnistumiselle. Yritysmallilla uskotaan olevan hyvä tulevaisuus, sillä yhteisöllisyys on nousussa. Erityisesti nuoret ovat kiinnostuneita osuustoiminnallisesta yhteisyrityksestä. Osuustoiminta on mukana ammattikorkeakoulujen ja ammatillisten oppilaitosten yrittäjyysopinnoissa ja tulossa

⁴ Pellervo-Seura toteutti noin 200 jäsentapaamista kaikilla osuustoiminnan toimialoilla koko Suomessa vuonna 2010. Pellervon toimihenkilön kanssa keskusteli osuuskuntien hallituksen ja hallintoneuvoston puheenjohtajia ja varapuheenjohtajia sekä toimitusjohtajia. Kampanja toteutettiin myös Finlands Svenska Andelsförbundin jäsenistössä.

vahvemmin myös lukioihin. Lisäksi vesiosuuskunnat, joita on perustettu runsaasti viime vuosina, ovat tekijöitä, joiden kautta tulee laaja kosketuspinta väestöön (Härkönen 2012; Pellervon jäsenkampanja 2010).

Yhteenvetona voidaan todeta, että ei ole mahdollista nimetä täysin vaikiintuneita eri puolilla maailmaa vaikuttavia osuustoiminnan periaatteita. Kuitenkin osuuskuntiin liitetään usein muutama peruseriaate, joiden mukaan ne toimivat. Nämä keskeiset periaatteet ovat: *avoimuus, vapaus, yhteisöllisyys, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus*. Samat periaatteet löytyvät myös osana ICAn kannanottoa (Jussila 2007; Skurnik 2005).

YHTEISKUNTAVASTUUN EDISTÄMINEN SISÄÄNRAKENNETTU OSUUSTOIMINTAAN

Yhteiskuntavastuun edistäminen on sisäänrakennettu osuustoiminnalliseen yritysmalliin. Osuustoiminnan kansainvälisiin eettisiin arvoihin kuuluvat muista ihmisistä välittäminen ja yhteiskunnallinen vastuu. Samoin vastuu toimintaympäristöstä on keskeinen kansainvälinen periaate.

Osuustoiminta on yhteiskunnallinen liike, joka on vaikuttanut paljon suomalaisen yhteiskunnan muotoutumiseen. 1900-luvun vaihteessa osuuskunnat kehittivät monin tavoin suomalaista maaseutua. Teollistumisen alkuaikoina osuustoiminnalla oli tärkeä tehtävä modernin elintarviketalouden luomisessa, kaupan rakenteiden kehittymisessä ja Suomen jälleenrakentamisessa sotien jälkeen. Osuuskassat auttoivat merkittävästi siirtoväen ja rintamamiesten asuttamisessa. Osuustoiminta on toiminut myös kuluttajavalistuksen pioneerina ja uusien toimintamallien luoja esimerkiksi Valiossa ja Hankkijassa sekä tieteellisen tutkimuksen edistäjänä. A.I. Virtanen johti Valion tutkimuslaboratoriota vuosina 1921–1969. Vuonna 1945 hänelle myönnettiin Nobelin kemianpalkinto tutkimuksistaan ja keksinnöistään maatalous- ja ravintokemian alalla, erityisesti hänen rehunsäilytysmenetelmästään (Karjalainen 2002; Skurnik 2002a; Kuisma, Henttinen, Karhu & Pohls 1999).

Ihmiset ovat oppineet osuuskunnissa talouden hoitoa, yhteistoimintaa, demokraattista hallintoa ja yhteisiin yhteiskunnallisiin tavoitteisiin pyrkimistä. Yhteistoiminta ja yhteisöllisyys ovat rakentaneet osaltaan kansalaisyhteiskuntaa. Suomessa tuli yleinen ja yhtäläinen äänioikeus ensimmäiseksi osuustoimintaan vuonna 1901 osuuskuntalain jäsen ja ääni -periaatteen myötä. Sen jälkeen se tuli valtiolliseen päätöksentekoon 1906 ja kunnallishallintoon 1917.

Osuustoiminnalla on ollut rakenteellisesti tasapainottava vaikutus yhteiskuntaan. Tämä johtuu demokraattisesta, laaja-alaisesta omistajuudesta sekä ”ruohonjuuri” -tason organisaatioista, joissa omistajuus ei ole keskittynyt vain harvojen käsiin, kuten monissa sijoittajavetoisissa yrityksissä (Aura 2012a; Skurnik 2002b).

***Osuustoiminnalla on ollut
rakenteellisesti tasapainottava
vaikutus yhteiskuntaan.***



4.

MITEN ARVOPERUSTA ILMENEET OSUUSKUNNAN RAKENTEES JA JOHTAMISESSA?

Tässä luvussa avataan arvolähtöisyyden ilmentymistä osuuskunnan rakenteessa ja johtamisessa. Tarkastelussa tuodaan esille yritysmalliin liittyviä tekijöitä, jotka tuottavat lisäarvoa ja kilpailuetua liiketoiminnan harjoittamisessa. Kilpailuetu ei kuitenkaan synny automaattisesti, vaan sen saavuttaminen edellyttää hyvää hallintoa ja johtamista sekä yrityksen jatkuvaa kehittämistä. Kuten kaikkiin yritysmuotoihin, osuustoimintaan liittyy haasteita, joita tarkastellaan tässä luvussa.

Osuustoiminnassa voidaan hyödyntää toiminnan rakentumista yhteisille arvoille ja periaatteille. Jotta arvoperusteisuus tuottaisi lisäarvoa, on keskeistä, että henkilökunta ja hallintohenkilöt ymmärtävät arvotaustan, siitä seuraavat erityispiirteet ja niiden vaikutukset toimintaan. Parhaimmillaan vahva yhteinen arvopohja synnyttää luottamusta eri toimijoiden välille, yhteisöllisyyttä sekä tunnetta, joka koskettaa ja innostaa ihmisiä. Luottamus ja yhteisöllisyys kasvattavat yritysten sosiaalista pääomaa. Henkilöstöomisteisessa osuuskunnassa arvoperusta ilmenee erityisesti yrityksen tasa-arvoisessa, demokraattisessa ja yhteistyötä tukevassa rakenteessa, jolla on todettu olevan jäseniä motivoiva ja innovatiivisuutta edistävä vaikutus (Troberg 2009a).

Seuraavaksi tarkastellaan arvolähtöisyyden vaikutuksia toiminnan perustavoitteessa, osuuskunnan kaksoisluonteessa, omistajuudessa, tuloksen jakamisessa, hallintorakenteessa ja päätöksenteossa sekä johtamisessa. Luvun lopussa esitetään yhteenvetona osuustoiminnallisen yritysmallin lisäarvotekijät.

TOIMINNAN PERUSTAVOITE

Osuuskunnan päätavoite ei ole samalla tavoin kuin osakeyhtiössä voiton tuottaminen omistajille. Toiminnan tulee kuitenkin olla tuloksellista ja kannattavaa. Tavoitteena on palvelukyky, ei pääoman korkea tuotto. Toiminnassa ei tavoitella lyhyen aikavälin voiton maksimointia, vaan

Toisaalta osuuskunnat toimivat markkinatalouden ehdoilla, ja niiden tulee toimia kannattavasti. Tällöin ne joutuvat tekemään toisinaan vaikeita päätöksiä esimerkiksi henkilöstön suhteen. Tätäkin päätöksentekoa leimaa pitkäjänteisyys, jota kuvastaa seuraava alueosuuskaupan edustajan kommentti: *”Jos ei kauppa käy tai emme osaa itse tehdä toiminnasta kannattavaa, niin kyllä me joudutaan niitä samoja toimenpiteitä tekemään kuin mitä muutkin yritykset – sulkemaan ja karsimaan, mutta meillä se jänne mitä me katsotaan on pitempi, kun me katsotaan, että saadaan toiminta kannattamaan – kuin monella muulla liiketoiminnalla. Joskus tuntuu vähän, että odotukset asiakasomistajien ja henkilökunnan piirissä on vähän sellaiset, että sitä ei koskaan saisi tehdä mitään.”*

Osuustoimintaan liittyvät vahvasti yhteisvastuu ja solidaarisuus. Sitä ilmentävät seuraavat osuuspankin edustajan ajatukset: *”Arvopohjaan liittyvät yhteistoiminta ja yhteisvastuu. Ne ovat sisäänrakennettu osuustoiminnalliseen toimintamalliin. Arvopohja on niin sisäänrakennettu, että osuustoiminnallisilla yrityksillä sitä arvopohjaa ja historiallista taustaa vasten on vaikea tehdä sellaisia valintoja, että kuorii vaikka kerman päältä ja jättää muut oman onnensa nojaan. Se on niin vastoin meidän arvoja ja tapaa toimia. Se olisi vaikea päätöksenteon kannalta ja minä uskon, että myöskään meidän mielikuva ja imago ei sitä sallisi. Meidän juttu perustuu tähän isoon asiakasomistajajoukkoon ja isoon massaan ja yhteiseen hyvään. Mutta emme mekään sentään niin sinisilmäisiä olla, ettemmekö pitäisi kynsin hampain kiinni isoista ja vahvoista asiakkuuksista. Pitämällä niistä kiinni, siitä hyötyy koko meidän asiakaskunta.”*

Nämä osuuskaupan ja -pankin edustajien näkemykset kiteyttävät osuustoiminnallisen yrityksen toiminnan perustavoitteen, etujen tuottamisen jäsenille parhaalla mahdollisella palvelukyvyllä. Arvopohjaan liittyvä vastuullisuus näkyy perustavoitteeseen pyrkimisessä. Jäsenille tuotetaan etuja pitkäjänteisesti ja luotettavalla tavalla.

OSUUSKUNNAN KAKSOISLUONNE

Osuuskunta eroaa muusta taloudellisesta toiminnasta siinä, että sillä on kaksoisluonne. Se on sekä taloudellista toimintaa harjoittava liikeyhteisö että demokraattisesti toimiva jäsenyhteisö. Käytännössä tämä merkitsee, että se toimii markkinoiden suuntaan liikeyhteisönä pyrkien tehokkaaseen ja tulosta tavoittelevaan toimintaan. Jäsentensä suuntaan se toi-

mii omistajiensa demokraattisena jäsenyhteisönä ja pyrkii täyttämään jäsenistön taloudelliset ja sosiaaliset odotukset. Nämä molemmat puolet tulisi olla mahdollisimman hyvin tasapainossa, jotta osuuskunta menestyy. Tämä luo jatkuvan haasteen johtamiselle. On tärkeää, että johto on omaksunut hyvin yritysmallin ominaispiirteet ja toisaalta tehokkaat strategisen johtamisen opit, jotta yritys toimii menestyksekkäästi.

Jäsenyhteisöluonne on tekijä, joka tulee esille oppilaitososuustoiminnassa. Oppilaitososuuskunnat toimivat usein aloilla, joissa ei tarvita suuria pääomainvestointeja vaan opiskelijoiden osaamista, hyvää yhteistoimintaa ja luovuutta. Jäsenten osaamiset muodostavat yrityksen tärkeimmän pääoman. Kajaanin ammattikorkeakoulussa toimii pelialan opiskelijoiden Kajak Games Osk, joka mahdollistaa opiskelijoiden peliprojektien kaupallisen julkaisun. Tiimeissä opiskelijat ovat kehittäneet innovatiivisia pelejä, joita on levitetty maailmanlaajuisesti (<http://www.kajak3d.com/fi/kajak-games>, 9.10.2013). Osuuskunnan joustava ja kevyt verkostorakenne sekä jäsenistöön keskittyvä osajayhteisö edistävät innovatiivisten ratkaisujen syntymistä. Luovat ideat syntyvät parhaiten silloin, kun ihmiset ovat sisäisesti motivoituneita työstään ja yhdistävät erilaisia osaamisia joustavalla tavalla (Troberg & Köppä 2011; Troberg 2005; Amabile 1997).

OMISTAJUUS

Omistajuusrakenne

Osuuskunta on laajimmin omistettu yritysmuoto Suomessa. Laaja omistajuuspohja näkyy erityisesti kuluttaja- ja palveluosuustoiminnassa. Osuuskaupan jäsen eli asiakasomistaja on sekä asiakas että omistaja. Asiakasomistajat ovat keskenään tasavertaisia. Jokainen omistaa yhden osuuden omasta osuuskaupastaan. Tuottajaosuuskunnassa yrityksen omistavat tuottajat, jotka myyvät raaka-ainepanoksensa osuuskuntaan ja usein myös ostavat yrityksestään tarvitsemiaan tuotteita. Henkilöstöomisteisessa osuuskunnassa yrityksen omistavat työntekijät, jotka johtavat yritystään. Omistajuusrakenne ilmentää arvopohjan omatoimisuutta, omavastuisuutta sekä demokratiaa ja tasa-arvoa.

Osuustoiminnan idea perustuu käyttäjäomisteisuuteen. He, jotka tarvitsevat osuuskunnan tuottamia palveluita ja tuotteita, myös omistavat, hal-

linnoivat ja pääomittavat yrityksen. Osuustoiminnallisten yritysten omistajat eroavat osakeyhtiöiden omistajista siinä, että osuuskunnan omistajilla eli jäsenillä on monta roolia. He ovat samanaikaisesti yrityksen rahoittajia, asioijia, edunsaajia sekä toiminnan ohjaajia (Karhu 2013; Jussila 2007).

Kuluttaja- ja palveluosuustoiminnassa yhdistyvät asiakkuus ja omistajuus. Tämä on mallin erityinen piirre, joka tuottaa lisäarvoa. Osuuskaupat, -pankit ja keskinäiset yhtiöt ovat aidosti lähellä asiakasta. Jussilan (2007) asiakasomisteisia osuuskuntia koskeneessa tutkimuksessa tuli esille, että omistajan ja asiakkaan intressit ovat yhdenmukaisia ja tämä yksinkertaistaa toiminnan suuntaamista. Kaikki mitä osuuskunnassa tehdään, tehdään asiakkaan hyväksi. Tätä kuvastaa seuraava keskinäisen vakuutusyhtiön edustajan kommentti: *”Asia on niin, että meillä on vain yksi suunta, mihin me kumarretaan, omistajat eli asiakkaat, meillä ei ole sitä sijoittajaporrasta taustalla, jota meidän pitäisi kuunnella.”*

Kiinteä ja läheinen suhde asiakkaisiin edesauttaa yrityksen toiminnan kehittämistä. Monet innovatiivisista ideoista tulevat asiakasomistajilta. Tätä kuvastaa seuraava alueosuuskaupan edustajan kommentti: *”Meidän vahvuus on laaja asiakaspinta ja asiakaspalautteet. Me olemme täällä hirvittävän suuressa kosketuspinnassa asiakkaisiin koko ajan verrattuna moneen muuhun yritysmuotoon ja yritystoimintaan. Olemme palkanneet aika joukon propellipäitä ideoimaan ja innovoimaan uusia muotoja (esim. ABC on yksi sellainen) ja analysoimaan asiakaspalautteita ja asiakaskäyttäytymistä. Olemme saaneet kehuja siitä ulkomaillakin, että osaamme hyödyntää asiakaspalautteita.”*

Osuustoiminnan ensisijaisena päämääränä on jäsenten taloudellinen hyöty, vaikka mukana on myös sosiaalisia ja eettisiä tavoitteita. Taloudellisten etujen lisäksi esimerkiksi osuuskaupassa jäsenillä on oikeus osallistua yrityksen hallinnointiin äänestämällä osuuskaupan edustajiston vaaleissa tai asettumalla itse ehdokkaaksi edustajiston vaaleihin. Jäsenten osallistumisaktiiviteetti voisi olla paljon suurempi, jolloin hyödynnettäisiin enemmän jäsenten tietoja, verkostoja ja osaamista hallinnossa. Myös osallistuvien jäsenten kannalta vaikuttaminen osuuskunnan toimintaan sitouttaisi heitä paremmin yritykseensä. Haasteena on löytää jäseniä, joilla on osallistumishalukkuutta ja riittävä liiketaloudellinen osaaminen yrityksen hallintoon osallistumiseksi.

Omistajuus, osallistumisen mahdollisuus ja yhteisöllisyys ovat tärkei-

... ..

tä motivaatiotekijöitä henkilöstöomisteisissa osuuskunnissa (Troberg & Köppä 2011; Troberg 2009a ja 2000). Vuonna 1996 perustettu Osuuskunta Lilith yhdistää laajasti kulttuurin eri aloja. Se perustettiin muusikoiden tarpeisiin ja tapahtumatuotantoja varten. Nyt tekijöinä on mm. graafikoita, kuvittajia, valokuvaajia, elokuvantekijöitä, nettisivujen tekijöitä ja tuottajia. Yksin työtään tekeville freelancereille ja taiteilijoille liittoutuminen, tuen ja työtovereiden saaminen on ollut huikea kokemus (<http://www.lilith.fi> 9.10.2013).

Omistuksen luonne

Osuuskunnat eroavat osakeyhtiöistä omistuksen luonteen suhteen. Osuuskuntien omistamisen keskiössä eivät ole pääomasijoitukset, vaan käytön kautta hyötyminen. Osakeyhtiössä omistajat hyötyvät yhtiön arvonnoususta. Osuuskunnassa omistajajäsen ei yleensä hyödy osuuskunnan arvonnoususta toiminnan aikana samalla lailla kuin osakeyhtiön omistajat. Jäsen ei voi realisoida kollektiivisen pääoman arvoa itselleen ulos osuuskunnasta, mutta jäsen hyötyy osuuskunnan aseman vahvistumisesta monin tavoin. Se, että osuuskunnan osuuksien arvo ei nouse, johtaa siihen, että oman pääoman hankintamahdollisuudet ovat osakeyhtiöitä huonommat. Tämä on yksi merkittävä syy siihen, miksi monet suuret osuuskunnat ovat perustaneet osakeyhtiön helpottaakseen pääomarahoitustaan.

Asiakasomisteisessa osuuskunnassa korostuvat yhtäältä henkilökohtainen ja toisaalta yhteisöllinen omistajuus. Kumpikin pitää sisällään taloudellisen, rationaalisen ja psykologisen näkökulman. Jäsenille on tärkeää, että tuotteet ja palvelut ovat hyviä, hinta kohtuullinen ja toimipaikan sijainti sopiva. Osuuskunnissa on ollut lähtökohtana se, että ylijäämää käytetään pääsääntöisesti turvaamaan yrityksen tulevaisuus ja kehittämään sen kilpailukykyä. Tämä on perusedellytys sille, että osuuskunta kykenee palvelemaan jäsenomistajiaan myös jatkossa. Kuitenkin omistajia on myös palkittava taloudellisesti riittävästi. Jäseniä palkitaan taloudellisesti niin, että he saavat bonusta palvelujen käytön mukaisesti. Taloudellisella palkitsemisella pyritään lisäämään jäsenten sitoutumista (Karhu 2013; Jussila 2007).

Psykologisella omistajuudella, joka korostaa jäsenen henkilökohtaista omistajuuden, kuulumisen, osallistumisen, vaikuttamisen ja osallisuuden tunnetta osuuskunnassa, on merkitystä sitoutumiseen. Näihin omistajuuteen tunteisiin vaikutetaan johtamisen kautta. Osuuskunnalla

on teoriassa osakeyhtiötä paremmat edellytykset vahvistaa omistajiensa psykologisen omistajuuden tunnetta jäsenten osallistumis- sekä vaikuttamismahdollisuuksien kautta. Käytännössä jäsenten osallistumisaktiiviteetin lisääminen on suuri haaste. Jäsenet eivät ymmärrä osuustoiminnallisen omistuksen roolia ja sekoittavat sen sijoittajavetoiseen omistajuuteen (Jussila, Tuominen & Tuominen 2012). Psykologisen omistajuuden tunne on voimakkaampi maaseudulla kuin kaupungin asiakasomisteisissa osuuskunnissa, koska maaseudun pienemmissä yhteisöissä yhteisöllisyys on voimakkaampaa (Karhu 2013; Jussila 2007).

Yhteisöllisen omistajuuden taloudellirationaalinen näkökulma korostaa oman alueen menestystä siten, että osuuskunta turvaa paikkakunnan investoinnit, työllisyyden ja elinvoiman. Yhteisöllinen psykologinen omistajuus painottaa jäsenten välistä yhteisöllistä omistajuuden tunnetta, ”me”-henkeä, omaa identiteettiä ja tulevaisuuden uskoa. Ideaalisessa tilanteessa nämä kaikki omistajuuden motiivit ovat käytössä, ja jäsenyys muodostaa vahvan, aidon ja molemminpuolisen siten osuuskunnan ja jäsenten välille (Karhu 2013; Jussila 2007; Neilimo 2005; Lahti & Lehtinen 1990).

Tuottajaosuuskunnassa jäsenillä on yleensä suuri intressi vaikuttaa, koska he ovat elinkeinollaan sidoksissa yritykseensä. Osallistumisaktiiviteetti näkyy mm. siinä, että tuottajaosuuskuntien jäsenet ovat aktiivisemmin kuin kuluttaja- ja palveluosuuskuntien jäsenet mukana yrityksen hallinnossa. Tanskalainen tuottajaosuuskunta Danish Crown (noin 20 000 jäsenomistajaa) ja suomalainen metsäosuuskunta Metsäliitto (127 000 jäsenomistajaa) ovat esimerkkejä siitä, miten kyetään vahvistamaan jäsenten osallistumista ja omistajuuden tunnetta sekä samalla kehittämään osuuskunnan hallintoa. Molemmissa osuuskunnissa on laaja jäsenhallinto. Jokaisella jäsenellä on ääni, ja aktiiviset jäsenet toimivat hallinnossa. Tämä merkitsee käytännössä vuosittain satoja paikallisia ja alueellisia kokouksia valituille hallinnon edustajille ja johdolle. Demokratia to-

Tuottajaosuuskunnassa jäsenillä on yleensä suuri intressi vaikuttaa, koska he ovat elinkeinollaan sidoksissa yritykseensä.

teutuu laajalla avoimuudella, ja päätökset tehdään laaja-alaisesti. Edustajisto koostuu alueellisesti valituista jäsenistä. Se valitsee hallintoneuvoston, joka valitsee hallituksen. Tällaisella jäsenten liikkeellä varmistetaan omistajien rooli yrityksen valvojana (Borgström 2013).

Henkilöstöomisteisessa osuuskunnassa omistajia ovat jäsenet, jotka toimivat yrityksen työntekijöinä ja vastaavat yhdessä yrityksen johdosta. Jäsenen rooli on vaativampi kuin asiakasomisteisessa osuuskunnassa, koska jäsen on osuuskuntaan sidoksissa omistamisen lisäksi työllään. Tärkeitä onnistumisen edellytyksiä ovat jäsenten välillä vallitseva luottamus, yrittäjämäinen tapa toimia ja hyvä sitoutuminen yrityksen toimintaan ja sen kehittämiseen. Monissa henkilöstöomisteisissa osuuskunnissa on omistajajäsenten ohella myös palkattuja työntekijöitä. Tämä jäsenten ja työntekijöiden erilainen rooli voi luoda johtamiselle joskus haasteita. Osuuskunta Toivo ja Kumppanit, Coop Hope Co:ssa, joka on vuonna 1997 perustettu sosiaali- ja terveysalan yritys, on sekä omistajatyöntekijöitä että palkattuja työntekijöitä, jotka eivät ole osuuskunnan jäseniä. Yrityksen palveluvalikoima sisältää muun muassa kuntoutusta, työnohjausta ja koulutusta, ja se harjoittaa myös tutkimus- ja kehittämistoimintaa (<http://www.oktoivo.fi/7.11.2013>).

Pääomarahoituksen haasteet

Oman pääoman ehtoisen rahoituksen hankkiminen on osuuskunnille haasteellista. Oman pääoman ehtoisen rahoituksen helpottamiseksi on vuoden 2014 alussa voimaan tullessa uudessa osuuskuntalaissa osuuksien sääntelyä yksinkertaistettu ja selvennetty sekä sopimusvapautta lisätty. Lisäosuuksia koskevat säännökset on poistettu osuuskuntalaista. Sijoitusosuudet on korvattu osakkeilla, jotka vastaavat lähtökohtaisesti osakeyhtiön äänettämiä jako-osattomia osakkeita (Kontkanen 2013; Jauhiainen 2011).

Osuuskuntalain lähtökohtana on se, että osuuskunnilla on osuuksia, jotka tuottavat samanlaiset oikeudet. Säännöissä voidaan kuitenkin määrätä erilaisista osuuksista, joilla on erilainen oikeus ylijäämään, osuuskunnan varoihin jne. Näin säännöillä voidaan ohjata entistä enemmän osuuskunnan toimintaa ja oman pääoman ehtoisen rahoituksen on enemmän vaihtoehtoja. Lisäksi osuuskunta voi antaa osuuksia myös muille kuin jäsenille ellei sitä ole säännöissä erikseen kielletty (Kontkanen 2013; Jauhiainen 2011).

Osuuskunnat käyttävät osakeyhtiöitä työkaluinaan, ja osuuskuntien yhtiöitettyjä liiketoimintoja on viety pörssiin etenkin 1980-luvun lopulta alkaen. On esitetty kysymys siitä, ovatko sijoittajaintressi ja jäsenintressi ristiriidassa keskenään. Osuustoiminnallisten yritysten investoinnit ulkomaille ovat olleet toinen kysymyksiä herättänyt keskustelun aihe. On pohdittu, tulisiko paikallisuutta korostavien suomalaisten osuustoimintayritysten investoida vain Suomeen. Vastaukset näihin kysymyksiin ovat olleet käytännönläheisiä. Jäsenten tarkoitusperien saavuttamiseksi osuustoiminnallisten yritysten pääoman tarve on pitänyt ratkaista, ja se on hoidettu liiketoimintoja yhtiöittäen ja pörssin kautta. Samoin kilpailukyvyyn säilyttämiseksi osuuskuntien on pitänyt vahvistaa asemaansa kansainvälistyvillä markkinoilla sekä suurtuotannon eduin että ulkomaisiin investoinnein. Vaikka osuustoiminnalliset yritykset ovat lähtökohdiltaan suomalaisia, ne ovat tavoitteidensa saavuttamiseksi pitäneet tarpeellisena käyttää joustavasti hyväkseen myös muita yritysmuotoja ja kansainvälistymisen mahdollisuutta (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2005). Osuuskunnan haasteena voi olla kansainvälistymisen myötä yrityksen koon kasvu niin suureksi, että jäsenistö etäännyy osuuskunnastaan.

Karhu (2013) näkee, että suomalaisille osuuskunnille on tyypillistä suoraviivainen liiketoimintasuuntautuneisuus ja käytännöllisyys liiketoimintojen organisoinnissa. Tämä voi tarkoittaa fuusioita, osakeyhtiöiden perustamisia ja liiketoiminnan viemistä pörssiin, mikäli se on tarpeen yrityksen kehittämiseksi ja jäsenistön strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Tämän olisi tapahduttava niin, että osuustoiminnan idea on selkeä ja sitä sovelletaan aikaan sopivasti. Tässä piilee jälleen osuuskunnan johtamisen haasteellisuus, miten soveltaa osuustoiminnan ideaa ja samanaikaisesti toimia tehokkaasti globaalissa taloudessa.

Kasvu, koveneva kilpailu ja halu kansainvälistyä ovat johtaneet siihen, että erityisesti tuottajaosuuskunnat ovat muodostaneet erilaisia hybridiorganisaatioita, joissa osuuskunnat ovat ensisijaisia omistajia. Esimerkiksi HKScanissa ja Atriassa äänivalta on tuottajaosuuskuntien käsissä. Suomen maitomarkkinat ovat tuottajaosuuskuntien kokonaan omistaman Valio Oy:n hallussa. Metsä Groupissa, joka on Suomen kolmanneksi suurin metsäkonserni, osuuskunta on enemmistöomistajana pörssiyhtiöissä ja muissa konserniyhtiöissä. (Pyykkönen & Ollila 2013).

Tuottajaosuuskuntien hybridirakenteissa tulee eteen monia haasteita. Osuuskunnissa joudutaan pohtimaan, maksetaanko ylijäämää jäse-

nille jälkitilinä käytön suhteessa vai osuuspääoman korkona osuuskuntaan sijoitetun pääoman suhteessa. Jos painotetaan osuuspääoman korkoa, osuuskunnasta ei ole enää paljon jäljellä perinteisessä muodossaan vaan osuuskunta lähenee pääomayhtiötä. Pääomavaltaisuuden kasvaessa ja kansainvälistyessään osuuskunnat ovat sopeutuneet ajan ja ympäristön muutoksiin, mutta ne ovat samalla erkaantuneet aikaisempaa kauemmas jäsenistöstään sekä perustoiminnastaan, jota varten ne on perustettu (Arovuori 2013; Pyykkönen & Ollila 2013).

Osuuskauppojen ja -pankkien toimintaa leimaa varovaisuus, koska lisärahoituksen kerääminen omistajilta ei onnistu yhtä helposti kuin osakeyhtiöissä. Osuuskaupat olivat suurissa taloudellisissa vaikeuksissa 1980-luvulla. Ne selvisivät säästökassojen turvin, saneeraamalla kauppoja ja omaisuutta myymällä. Tämä saneeraus ja toimintojen tehostaminen loivat pohjaa nykyiselle menestykselle. Vakavaraisuudella ja kannattavuudella mitattuna alueosuuskauppojen tilanne oli vuonna 2013 keskimäärin melko samanlainen kuin Keskolla (HS 24.6.2013).

Monet henkilöstöomisteiset osuuskunnat toimivat aloilla, joissa pääomarahoituksen tarve on pieni, kuten konsultointi- ja koulutusaloilla. On kuitenkin toimialueita, joissa tarvitaan rahoitusta, esimerkiksi suurten taiteellisten produktioiden toteuttaminen taide- ja kulttuurialan osuuskunnissa. Melko harva pieni osuuskunta on käyttänyt lainarahoitusta, suurin osa on rahoittanut toimintaansa tulorahoituksella. 1990-luvulla pankit suhtautuivat epäluuloisesti osuuskuntaan yritysmuotona, mutta nyttemmin tietous yritysmallista on lisääntynyt (Troberg 2008).

OSUUSKUNNAN TULOSENJAKO

Käytännön toiminnassa osuuskunnan ja osakeyhtiön välillä suurimmat erot ovat siinä, miten yrityksen tulos jaetaan. Osuuskunnissa ylijäämää voidaan jakaa tuotannossa käytetyn panoksen, kuten raaka-aineen, työpanoksen tai pääoman perusteella. Osakeyhtiöissä voitto jaetaan vain yhtiön sijoitetuille pääomapanoksille. Osakkeenomistaja voi saada voittoa vuosittain osinkoina. Lisäksi hän voi saada voittoa myös siten, että voitot korottavat osakkeiden arvoa ja osakas myy omistamansa osakkeet. Osuuskunnissa ylijäämää voidaan ottaa osuuspääoman korkojen muodossa tulona (Mannio 2004).

Osuuskunnan tuottama tulos muodostuu pääosin taseen ylijäämäksi. Tätä ylijäämää voidaan käyttää moneen tarkoitukseen. Se voidaan jakaa jäsenille ylijäämäpalautuksina tai se voidaan jättää osuuskunnan omiin pääomiin. Ylijäämiä käytetään jonkin verran myös erilaisiin alueellisiin ja yhteisöllisiin hankkeisiin (Partanen 2005).

Tuloksenjako tapahtuu suhteessa jäsenen ja osuuskunnan väliseen vaihtoon ja siinä suhteessa kuin jäsenet ovat käyttäneet osuuskunnan palveluita. Henkilöstöomisteisessa osuuskunnassa ylijäämää jaetaan usein siinä suhteessa kuin jäsenet ovat tehneet työtä osuuskunnassa. Oikeudenmukaisuus on keskeinen tuloksenjaossa ilmenevä arvo. Motivaatio syntyy siitä, että kukin jäsen hyötyy osallistumisensa suhteessa, eivätkä toiset saa ansiotonta etua (Jussila 2012).

Tuloksenjakoa koskeva tutkimus on osoittanut, että osuuskuntien toiminnan tulokset jäävät pääosin osuuskuntien käyttöön. Jäsenistölle jaettu osuus tuloksesta on ollut poikkeuksia lukuun ottamatta pieni. Joissakin osuuskunnissa suuri osa jäsenille jaetusta tuloksesta muodostuu lisäosuusmaksujen korosta, jota yrityksen on jaettava, jotta omistajat eivät vaadi osuuksiaan palautettavaksi. Pörssiyhtiöiden omistajien vaatima osuus tuloksesta on selvästi suurten osuuskuntien jakamaa osuutta suurempi. Osuuskunnille tämä merkitsee suurta kilpailuetua pörssiyhtiöihin nähden, koska osuuskuntien oman pääoman kustannus jää selvästi osakeyhtiöitä alhaisemmaksi (Pöyhönen 2011).

Kuluttaja- ja palveluosuuskunnissa tulosta jaetaan jäsenistölle palveluetuina eli bonuksena. Näiden palveluettujen merkityksen arvioiminen on haasteellista, koska osuuskunnat eivät yleensä esitä tilinpäätöksissään tai toimintakertomuksissaan määrällistä laskelmaa palveluettujen määrästä. Poikkeuksen tekevät OP-Pohjola-ryhmän osuuspankit ja S-ryhmän osuuskaupat, jotka raportoivat jäsenilleen vuosittain maksettujen bonusten määrän (Pöyhönen 2011). S-ryhmä antoi asiakasomistajilleen vuonna 2012 bonuksia vajaat 380 miljoonaa ja muita palautuksia sekä korkoja noin 40 miljoonaa euroa. Yhteensä S-ryhmä jakoi rahaa takaisin asiakasomistajilleen noin 200 euroa per asiakasomistaja. Loppuosa tuloksesta käytettiin palveluiden kehittämiseen ja omasta henkilökunnasta huolehtimiseen (HS 24.6. 2013).

OSUUSKUNNAN HALLINTORAKENNE JA PÄÄTÖKSENTEKO

Osuuskunnan hallintorakenteessa ja päätöksenteon mekanismeissa toteutuvat demokratia ja tasa-arvo. Demokraattista rakennetta ilmentää se, että osuuskunnassa vallitsee yleensä jäsen ja ääni -periaate. Tätä kuvastaa seuraava osuuspankin edustajan kommentti: ”Päätöksenteossa, kun meillä on edustajisto ja hallitus ja hallintoneuvosto – siinähan se tulee se demokraattisuus ja arvot, tasavertaisuus ja yksi jäsen yksi ääni -periaate.”

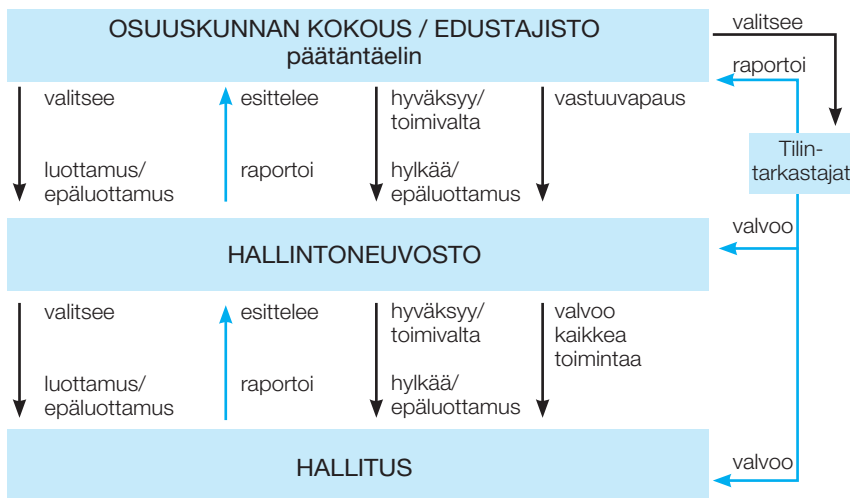
Päätöksenteko on luonnostaan hajaantunutta, sillä jäsen ja ääni -periaatteen vuoksi yritysmuoto ei mahdollista kenellekään omistajalle hallitsevaa roolia päätöksenteossa, vaan takaa jokaiselle jäsenelle yhtäläisen vaikuttamismahdollisuuden. Jäsenellä on ainutlaatuinen osallistumiskanava yrityksen päätöksentekoon, mutta jäsenet eivät kaikki ymmärrä osallistumismahdollisuuttaan. Tässä suhteessa osuuskunnilla on paljon mietittävää ja kehittämisen varaa. Keskeinen kysymys esimerkiksi alueosuuskaupoissa on, miten asiakasomistajille informoidaan heidän omistajanroolistaan ja vaikutusmahdollisuuksistaan. Asiakasomistajuudesta viestiminen, mitä on tehty viime vuosikymmenten aikana, on ensimmäinen askel jäsenen roolin selkeyttämisen suuntaan. Haaste on siinä, että suuri osa ihmisistä mieltää omistajuuden sijoittajavetoisen liiketoiminnan omistajuuteen eikä osuustoiminnallinen omistajuus avaudu heille helposti (Jussila, Tuominen & Tuominen 2012).

Mikäli osuuskunnan päätöksenteko toimii hyvin ja hallintohenkilöillä on riittävä taloudellinen osaaminen, päätöksenteon demokraattinen luonne tuo yritykselle lisäarvoa. Päätöksentekoon saadaan paljon tietoa, osaamista, eri ihmisten arviointikykyä ja yhteistä vastuunjakamista. Henkilöstöomisteisissa osuuskunnissa tehdyn tutkimuksen mukaan päätöksenteossa saatu tuki toisilta jäseniltä sekä jäsenten moninaiset tiedot, osaamiset sekä verkostot koettiin yritysmallin selkeiksi lisäarvotekijöiksi verrattuna yksinyrittäjyyteen. Toisaalta päätöksenteon demokraattinen luonne johti joissakin tapauksissa siihen, että päätöksiä ei tehty riittävän nopeasti. Samoin hallituksen kokouksissa saatettiin käsitellä kaikkia mahdollisia yrityksen toimintaan liittyviä käytännön kysymyksiä, jotka eivät kuuluneet hallituksen tehtäväkenttään. Jäsenten liian heterogeeniset tarpeet ja tavoitteet ovat myös uhka päätöksenteon toimivuudelle (Troberg 2000).

Päätöksenteko voi muodostua yritykselle rasiitteeksi, mikäli se ei toimi

hyvin eikä hallintohenkilöiden osaamista varmisteta eikä kehitetä. Usein hallintoon valitaan henkilöitä, joilla ei ole kokemusta yritystoiminnasta. Siksi hallintohenkilöiden koulutus on keskeistä. Koulutuksissa on tärkeää kiinnittää huomiota osuustoiminnallisen mallin erityispiirteiden ja arvopohjan vaikutuksiin yrityksen johtamisessa. Päätöksentekomallin toimivuuden turvaamisen kannalta on oleellista panostaa sen jatkuvuuteen löytämällä motivoituneet henkilöt, joilla on liiketaloudellista osaamista ja ymmärrystä. Hallintoon olisi hyvä saada myös naisia ja nuoria, jotta saataisiin laaja-alaisesti näkemyksiä ja hallinnossa olisi edustettuna koko jäsenten kirjo.

Seuraavassa kuvassa kiteytetään osuuskunnan hallinto.



Kuvio 5. Osuuskunnan hallinnon kaava (Juutinen, Stenström & Vuori 2006, kuva sivulta 26)

Osuuskunnan toimintaa ohjaavat yrityksen omista lähtökohdista laaditut säännöt ja osuuskuntalaki. Osuuskunnalla on lain mukaan oltava hallitus, tilintarkastaja tai toiminnantarkastaja, osuuskunnan kokous (tai jäsenten yksimieliset kirjalliset päätökset) tai edustajisto. Lisäksi osuuskunnalla voi olla hallintoneuvosto, joka valvoo hallitusta ja toimintaa ja toimitusjohtaja, joka johtaa ja hoitaa osuuskunnan asioita. Osuuskunnalla voi olla myös muita avustavia toimielimiä kuten myymäläneuvostoja ja asiakastoimikuntia (Pöyhönen 2001).

Seuraavaksi tarkastellaan osuuskunnan päätöksenteon keskeisiä elimiä ja niiden tehtäviä. Suurten ja pienten osuuskuntien ero tulee näkyville

siinä, että pienissä osuuskunnissa päätöksentekoelemiä ovat useimmiten osuuskunnan kokous, hallitus ja toimitusjohtaja. Suurissa osuuskunnissa osuuskunnan kokous korvautuu edustajistolla ja sen lisäksi monissa suurissa osuuskunnissa on hallintoneuvosto.

Osuuskunnan kokous

Osuuskunnan korkeinta päätösvaltaa käyttää osuuskunnan kokous, jossa kaikilla jäsenillä on yleensä yksi ääni. Osuuskunnan kokoukselle kuuluu yrityksen tärkeistä resursseista päättäminen. Se vahvistaa tilinpäätöksen, myöntää vastuuvapauden, päättää tuloksen (yli jäämän) käyttämisestä, suorittaa tarvittavat vaalit ja päättää jäsenten taloudellisista panoksista eli osuusmaksuista ja muista oman pääoman ehtoisista maksuista. Osuuskunnan kokouksessa päätetään myös sääntöjen muuttamisesta, osuuskunnan sulautumisesta ja jakautumisesta, osuuskunnan muuttamisesta osakeyhtiöksi ja osuuskunnan purkamisesta (Juutinen, Stenström & Vuori 2006).

Erityisesti suurissa osuuskunnissa osuuskunnan kokouksen haasteena on usein jäsenten vähäinen osallistuminen. Pellervon jäsenkampanjasta (2010) kävi ilmi, että suorassa demokratiassa on haasteensa. Osuuskunnan kokous on haavoittuva siinä mielessä, että usein osallistumisaktiiviteetti on pieni, etenkin jos asiat ovat kunnossa. Mutta jos esillä on jokin iso, tärkeä asia, jäseniä tulee paikalle. Joidenkin henkilöstöomisteisten osuuskuntien kokouksissa on syntynyt päätöksentekoa hidastavia klikkiytymiä.

Edustajisto

Osuuskunnan kokous voidaan korvata jäsenten valitsemalla edustajistolla. Näin tapahtuu esimerkiksi osuuskaupoissa ja -pankeissa. Osuuskaupan ja -pankkien jäsenet voivat vaikuttaa yrityksensä toimintaan joko osallistumalla edustajiston vaaleihin äänestämällä tai asettumalla itse ehdokkaaksi. Yleensä jos edustajistoa käytetään, sille on siirretty kaikki osuuskunnan kokoukselle kuuluvat asiat, ja näin edustajisto on osuuskunnan ylin ja tärkein päättävä elin (Juutinen, Stenström & Vuori 2006). Pellervon jäsenkampanja (2010) toi esille, että joissakin pienemmissä osuuspankeissa edustajisto koettiin raskaaksi hallintoelimeksi ja jäsenten vaikutusmahdollisuudet pieniksi edustajiston kautta.

Vaikka edustajisto syrjäyttää osuuskunnan kokouksen, jäsenille jää kuitenkin oikeuksia. Tärkein niistä on äänioikeus edustajistoa valittaessa. Sil-

lolin kun edustajisto käsittelee jäsenen oikeuksien ja velvoitteiden kannalta tärkeitä asioita, kaikille jäsenille on kokouskutsun muodossa kuukausi ennen päätöksen tekoa ilmoitettava kokousaika ja ehdotuksen pääasiallinen sisältö. Jäsen voi myös moittia edustajiston päätöstä, vaatia erityistä tarkastusta ja ajaa vähemmistön vahingonkorvauskannetta edustajiston jäseniä vastaan. Jäsenvähemmistöllä on myös oikeus vaatia edustajiston uutta vaalia kesken toimikauden (Juutinen, Stenström & Vuori 2006).

Hallitus

Hallitus on osuuskunnan keskeinen hallintoelin, jonka tehtävänä on yhteistyössä toimitusjohtajan kanssa määrittellä yrityksen strategiset linjaukset ja valvoa niiden toimeenpanoa. Hallituksen tehtävänä ei ole puuttua yrityksen operatiiviseen johtamiseen. On tärkeää, että tämä rooliero toimitusjohtajan kanssa pidetään selvänä (Juutinen, Stenström & Vuori 2006).

Hallitus on se elin, jonka osuuskunnan jäsenet ovat valinneet hoitamaan yritysjohdon ohjaus- ja valvontatehtävää omasta puolestaan. Suurissa osuuskunnissa korostuu hallituksen toiminnan tärkeys. Sen keskeisenä tehtävänä on varmistaa, että palkattu johto toimii vastuullisesti ja tehokkaasti osuuskunnan tavoitteiden saavuttamiseksi. Hallitukselle on annettava riittävästi liikkumavapautta toiminnoissaan. Pellervon jäsenkampanjasta (2010) ilmeni, että osuuskuntien hallitusten rooliin ollaan yleisesti ottaen tyytyväisiä. ”Hallitus toimii hyvin. Keskustelua riittää ja päätöksiä saadaan aikaan. Turhaa on karsittu, pysytään aikataulussa.” Hallituksen jäsenten osaamistaso on myös selvästi noussut viimeisen kymmenen vuoden aikana.

Hallitus edustaa osuuskuntaa ja hoitaa sen asioita osuuskunnan edun, osuuskuntalain ja sääntöjen mukaisesti. Hallitukselle kuuluu yleinen toimeenpano- ja hallintovalta kaikissa niissä asioissa, jotka eivät lain ja sääntöjen mukaan kuulu muille osuuskunnan toimielimille. Erityisenä tehtävänä on mm. jäsenluettelon pitäminen sekä kirjanpidon ja varainhoidon valvonnan järjestäminen. Useampijäsenisessä hallituksessa on oltava puheenjohtaja, joka valitaan hallituksessa, ellei säännöissä toisin määrätä tai hallitusta valittaessa ole toisin päätetty. Hallitukselle voidaan valita myös varapuheenjohtaja (Juutinen, Stenström & Vuori 2006).

Hallituksen puheenjohtaja, joka on linkki osuuskunnan jäsenistöön, valmistelee yhteistyössä toimitusjohtajan kanssa hallituksen päätettäväksi

tulevat asiat sekä toimii tarvittaessa toimitusjohtajan keskustelukumppanina. Hallituksen puheenjohtaja johtaa hallitusta ja sen edustajana toimitusjohtajaa. Toimitusjohtaja johtaa yritystä ja sen henkilökuntaa. On tärkeää, että nämä eri roolit ovat selkeät. Hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja ovat parhaimmillaan työpari, joka sitouttaa omistajajäsenet yhtenäiseksi voimaksi osuuskunnan strategian taakse (Juutinen, Stenström & Vuori 2006). Monissa pienissä henkilöstöomisteisissa osuuskunnissa toimii hyvin tällainen hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja -parivaljakko. Esimerkiksi neuvoteltaessa tärkeiden asiakkaiden kanssa on hyödyllistä, että osuuskuntaa edustavia henkilöitä on kaksi. Tällöin saadaan vahvistettua osaamista ja hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja saavat tukea toinen toisiltaan (Troberg 2000).

Toimitusjohtaja

Osuuskunnalla voi olla toimitusjohtaja ja yleensä näin onkin. Toimitusjohtajan tehtävänä on hoitaa ja johtaa yrityksen päivittäistä toimintaa ja organisaatiota osuuskunnan edun ja hallituksen antamien ohjeiden mukaisesti. Toimitusjohtaja edustaa osuuskuntaa sellaisissa asioissa, jotka osuuskuntalain ja sääntöjen mukaan kuuluvat hänen tehtäviinsä (Juutinen, Stenström & Vuori 2006).

Toimitusjohtajalla on oikeus olla läsnä hallituksen kokouksessa ja käyttää puhevaltaa, vaikka hän ei olisi hallituksen jäsen. Tarvittaessa hallitus voi kuitenkin rajoittaa toimitusjohtajan läsnäolo- ja puheoikeutta yksittäisessä asiassa. Sen sijaan hallintoneuvoston jäsenellä ja tilintarkastajalla ei ole lakiin perustuvaa läsnäolo-oikeutta hallituksen kokouksessa. Hallintoneuvoston valvontatehtävän vuoksi sen puheenjohtajisto yleensä kuitenkin osallistuu joko sääntöjen tai hyvän hallintotavan perusteella hallituksen kokouksiin säännöllisestikin. Samoin tilintarkastaja on tapana kutsua kokouksiin kuultavaksi hyvän yhteydenpidon ja informaation välittämisen vuoksi, ainakin silloin kun käsitellään esimerkiksi tilinpäätöstä tai muita talousasioita (Juutinen, Stenström & Vuori 2006).

Hallintoneuvosto

Hallintoneuvosto on osuuskunnan johdon toimintaa ohjaava ja valvova keskeinen hallintoelin, jota kuvastaa seuraava keskinäisen vakuutusyhtiön edustajan kommentti: ”*Omistajan ääni kuuluu yrityksen rakenteissa. Hallintoneuvosto, joka kokoontuu säännöllisesti, on hyvä kosketuspinta omista-*

jiin.” Sen kautta kulkeva kaksipuolinen informaatio, johdosta jäsenistöön ja päinvastoin, antaa mahdollisuuksia toiminnan kaikinpuoliseen arviointiin ja kehittämiseen. Usein se muodostuu arvokkaaksi kontaktielimeksi eri omistaja- ja sidosryhmien välillä (Juutinen, Stenström & Vuori 2006).

Hallintoneuvosto valitsee hallituksen jäsenet ja usein myös toimitusjohtajan sekä valvoo osuuskunnan hallituksen ja toimitusjohtajan hoitamaa hallintoa. Se antaa osuuskunnan kokoukselle lausuntonsa tilinpäätöksestä ja tarvittaessa muistakin yrityksen toimintaan vaikuttavista asioista. Se voi antaa hallitukselle ohjeita asioissa, jotka ovat laajakantoisia tai periaatteellisesti tärkeitä. Hallintoneuvoston tehtävä onkin lähinnä strategisen tason ohjaus ja valvonta (Juutinen, Stenström & Vuori 2006; Pellervo 2000).

Pellervon jäsenkampanja (2010) osoitti, että hallintoneuvostolla on tärkeä rooli johdon valvonnassa ja hallituksen valinnassa sekä tuntosarvet yhteiskuntaan ja jäsenistöön. Hallintoneuvosto toimii usein kasvupaikkana hallitukseen. Sen paikat ovat haluttuja ja jäsenten sitoutuneisuus yleensä hyvä. Siihen valikoituu ihmisiä, joilla on jotain annettavaa osuuskunnalle. Demokratia toteutuu hallintoneuvoston työssä, mutta työn kehittäminen on haastavaa. Hallintoneuvostoissa on koettu, että osuustoiminnallista mallia syvällisesti ymmärtäviä ihmisiä ei ole paljon. ”Konkreettinen aatteellinen pohja tulee olla selvä. Sen päälle tulee strategia. Hallintoneuvostossa tehdään linjat ja rajanvedot. Tarvittaessa palataan juurille.”

Hallintoneuvoston tärkeää roolia päätöksenteossa kuvataan alueosuuskaupassa seuraavasti: ”Lähdemme taas päivittämään meidän strategiaa – meillä on johtoryhmä, hallitus ja hallintoneuvosto koolla, ja siellä hallintoneuvosto antaa tietyt saatteet siitä, miten he kokee strategian. He ovat tietyllä tavalla lähempänä – tietysti edustajisto on vieläkin lähempänä asiakasomistajaa, mutta meillä on kuitenkin sellainen tilaisuus, jossa mietitään mahdollisimman demokraattisesti laajalla foorumilla, mitenkä asioita kehitetään, mitä asioita painotetaan, mitä asiat koetaan tarpeelliseksi. Näiden pohjalta hallitus ja johtoryhmä työstää strategiaa.”

OSUUSKUNNAN JOHTAMINEN

Osuustoiminnallinen malli eroaa monessa suhteessa muista yritysmuodoista. Henkilöstöomisteisessa osuuskunnassa työntekijäjäsenet omistavat yrityksensä ja johtavat sitä yhdessä. Tällaiseen yhteisyrityttämiseen ja

itsejohtoisuuteen liittyy monia vahvuuksia erilaisten resurssien yhdistämisen johdosta. Yritysmalli voi johtaa kuitenkin haasteisiin, mikäli johtamiseen ei panosteta oikealla tavalla.

Suurissa asiakasomisteisissa osuuskunnissa ja keskinäisessä vakuutustoiminnassa on omat haasteensa, koska yrityksellä on omintakeinen omistajuusrakenne. Yrityksen omistaa laajapohjainen jäsenistö, joka muodostuu yrityksen asiakkaista. Johdon haasteena on kilpailukyvyyn säilyttäminen ja samanaikaisesti omistajien tarpeiden tyydyttäminen demokraattisen hallinnon avulla. Tuottajaosuuskunnissa omistaja/tuottajat ovat yleensä elinkeinollaan sidoksissa yritykseensä, ja heidän jäsenpanostuksensa pääoman ja sitoutumisen muodossa on suuri. Johdon haasteena on yrityksen kilpailukyvyyn säilyttäminen ja omistajajäsentensä sitoutumisen varmistaminen.

Tiittasen (2008) suuria osuuskuntia koskeva tutkimus osoitti, että osaamisen strateginen rooli on kasvanut osuuskunnissa tasaisesti 1980-luvulta lähtien. Johtamisen osaamisvaatimukset ovat samaan aikaan lisääntyneet ja monipuolistuneet. Erityisesti ihmisten sekä yritysverkoston johtamiseen liittyvän osaamisen merkitys on kasvanut huomattavasti. Johdolta edellytetään liiketaloudellisen osaamisen lisäksi hyviä vuorovaikutustaitoja, osuustoiminnallisen mallin ymmärtämistä sekä eettisyyttä. Luottamusjohdolta edellytetään ammattitaitoa ja yhä enemmän aikaa luottamustehävän hoitamiseen. Euroopan komission teettämä tuottajaosuustoimintaa koskeva tutkimus (Bijman 2012) osoitti, että johto- ja hallintohenkilöitä tulee kouluttaa ymmärtämään osuustoiminnallisen yritysmallin erityispiirteet ja niiden vaikutukset strategiseen johtamiseen.

Pienten osuuskuntien johtamisen osaamisvaatimukset eroavat suurista osuuskunnista, mikä johtuu erityisesti yksinkertaisemmasta hallinto- ja päätöksentekorakenteesta. Henkilöstöomisteisen osuuskunnan keskeisiin johtamisosaamisiin kuuluvat ymmärrys yrityksen taloudesta sekä asiakassuuntautuneisuus. Lisäksi hyvään johtamistapaan kuuluvat strateginen johtamiskyky, jäsenten innostaminen ja motivointi sekä heidän ohjaamisensa kohti yhteistä tavoitetta. On tärkeää, että hallituksen jäsenillä on riittävä ymmärrys toimialueesta ja sen erityispiirteistä sekä liiketoiminnan harjoittamisesta. Ellei näin ole, jäsenten kouluttaminen on aiheellista (Troberg 2000).

Johtamisen erityispiirteitä

Johtaminen on tasapainoilua erilaisten intressien yhteensovittamisessa. Toisaalta osuuskuntaa johdetaan tehokkaasti markkinoiden pelisääntöjen mukaan, toisaalta jäsenomistajien tavoitteiden tyydyttämiseksi. Osuuskunta on yritysmuotona ennen kaikkea ihmisten, ei pääoman, yhteenliittymä. Tästä ihmiskeskeisyydestä seuraa johtamiselle se, että kasvua etsitään ensi sijassa jäsenistöä lisäämällä sekä jäsenten osallistumista tiivistämällä ja laajentamalla (Jussila 2012).

Jäsenten osallistumisen suhteen osuuskunnilla on paljon kehitettävää. Suuri osa esimerkiksi asiakasomisteisten osuuskuntien jäsenistä ei ymmärrä rooliaan omistajana eikä osallistu mitenkään osuuskunnan hallintoon. Tätä haastetta kuvaa alueosuuskaupan edustaja: *”Tämä on meillä tämä toiminta jo niin isoa valtakunnallisesti, että yksittäisen ihmisen näkökulma ja osuustoiminta-aate parhaimmillaan häviää isoudessa ja on vaikea löytää sitä. Siinä on viestinnällinen seikka, emme ole kunnolla löytäneet sitä, miten se parhaiten puhuttelisi ihmisiä. Täytyy katsoa peiliin...”*. Keskinäisten yhtiöiden kohdalla keskinäisyyden avaaminen omistaja-asiakkaille on myös haaste. *”Meidän pitäisi ensin opettaa, mitä se keskinäisyys on, ennen kuin voimme tuoda sen markkinointiin. Se vaatii kaksivaiheisen operaation. Meillehän se olisi hyvä, että keskinäisyys tunnettaisiin ja tiedostettaisiin paremmin, koska silloin meidän olisi helpompi tuoda se markkinointikonseptiin.”*

Henkilöstöomisteiset osuuskunnat edustavat yhteisyrittämistä, johon soveltuu yhteisen päämäärän saavuttamista edistävä hyvä strateginen johtaminen. Jäsenten välillä vallitsevalla luottamuksella sekä oikeudenmukaisella ja innostavalla kohtelulla on suuri merkitys yritystoiminnan menestykseen. Käytännössä henkilöstöomisteisissa osuuskunnissa voi syntyä haasteita, koska jäsenten tavoitteet eivät ole aina yhteneväiset. Erityisesti kun taloudelliset ajat ovat kovat, jäsenille saattaa syntyä erilaisia näkemyksiä yritystoiminnan harjoittamisesta (Troberg 2009B ja 2000).

Seuraavassa tarkastellaan osuuskuntien johtamisen erityispiirteitä, jotka tulevat esille sekä suurissa että pienissä osuuskunnissa.

Osuuskunnan tarkoitus ja yhteiset arvot ohjaavat johtamista

Asiakkaiden omistamat osuuskunnat, kuten osuuskaupat ja -pankit eroavat monin tavoin sijoittajien omistamista osakeyhtiöistä ja siksi niitä

.....

johdetaan eri tavalla kuin osakeyhtiöitä. Yritysten johtamisen perustan luo tarkoitus, jota varten ne ovat olemassa. Asiakasomisteisen osuuskunnan tarkoituksena on toisaalta tuottaa jäsenilleen palveluita ja tuotteita, joille on kysyntää, mutta joita ei muutoin olisi saatavilla ja toisaalta halvemmallalla tai muutoin paremmilla ehdoilla silloin, kun kilpailevaa tarjontaa on olemassa. Tämä kaksinainen tarkoitus voi tuottaa haastavia tilanteita silloin kun osuuskuntien jäsenistön tavoitteet poikkeavat toisistaan. Harvaan asutuilla seuduilla palveluiden tarjonta ja niiden varmuus ovat jäsenille pääasia. Kaupungeissa asuville tuotteen tai palvelun alhainen hinta kilpaileviin palveluntuottajiin verrattuna voi olla tärkeintä (Tuominen 2012).

Osuuskunnan jäsenistö hyötyy yrityksestään käyttämällä itse omistamansa yrityksen tuottamia palveluja. Tämä lähentää jäsenistöä osuuskuntaansa ja sitoo osuuskuntaa toisaalta tiiviisti omaan alueeseensa. Johtamiselle tämä merkitsee sitä, että johto kuuntelee tarkoin jäsenistön tarpeita eikä yritystä tai sen toimintoja voi helposti siirtää toiseen paikkaan, jos toimialue alkaa kuihtua. Johto miettii mitä ja minkä laatuista tai hintaisia palveluita tarjotaan ja miten onnistumista mitataan. Taloudellinen tulos ei ole paras mittari mitattaessa onnistumista. Parempi mittari on jäsenen saama kokonaisuhyöty sekä palveluverkoston kattavuus (Tuominen, P. 2013 ja 2012).

On oleellista, että johto ymmärtää osuuskunnan toiminnan tarkoituksen, joka eroaa keskeisesti sijoittajavetoisen yrityksen tarkoituksesta. Osuustoiminnan arvopohjan tunteminen on myös tärkeää. Se vaikuttaa mm. osuuskunnan rakenteessa, keskeisessä olemassaolon tavoitteessa ja päätöksenteossa. Koska jäsenet ovat asiakkaita ja omistajia, asiakasrajapinnan johtamisen merkitys korostuu. Asiakasrajapinnassa ja henkilöstön johtamisessa on olennaista ihmiskeskeisyys (Tuominen, P. 2013). Ihmiskeskeisyys toteutuu käytännössä parhaiten asiakkaan ja/tai työntekijän osakseen saamassa hyvässä kohtelussa.

Johtaminen perustuu osuuskunnan toimielinten ja henkilöstön yhteiseen näkemykseen tavoitteista, arvoista ja toimintatavoista sekä vahvaan sitoutumiseen. Johdon arvomaailman yhtenevyys osuuskunnan arvojen kanssa on tärkeää. Toisinaan yrityksen sisällä tarvitaan hallinnon herättelyä. Tärkeä johtamistaito on kyky määritellä ja kommunikoida yrityksen tarkoitus jäsenyhteisölle ja henkilöstölle sekä valita sellainen strategia, joka tukee tarkoitusta. Oman väen sitouttamisesta syntyy yhteinen näkemys. Osuus-

kunnan tarkoitus ja sen taloudellisesti vastuullinen toteuttaminen on asiakasomisteisen osuuskunnan paras kilpailuetu (Tuominen, P. 2013). Eri-tyisesti jäsenten sitoutuminen on alue, jonka kehittämisessä asiakasomisteisilla osuuskunnilla riittää työtä. Silloin kun jäsen ei ymmärrä olevansa omistaja, hänen ostouskollisuutensa ei ole välttämättä korkea.

Osuuskunnan hallitus käy jatkuvaa vuoropuhelua osuuskunnan kokouksen tai edustajiston ja hallintoneuvoston kanssa. Hyvä vuoropuhelu palkitsee jäsenten tyytyväisyytenä ja sitoutumisena. Myös toimiva johto käy oman vuoropuhelunsa jäsenhallinnon kanssa, ei riitä, että keskittyy johtoryhmään. Vuoropuhelu jäsenhallinnon kanssa on keskeistä siitä syystä, että osuustoiminnallisessa mallissa jäsenet ovat omistajien lisäksi asiakkaita (Huhtala 2013).

Henkilöstöomisteisissa osuuskunnissa tehtyjen tutkimusten (Nilsson 2001; Troberg 2000) mukaan osuuskunnat menestyvät parhaiten, kun jäsenillä on mahdollisimman samansuuntaiset taustat, arvot ja tavoitteet. Jäsenten arvoja ja tavoitteita on aiheellista tarkastella ennen osuuskunnan perustamista ja myöhemmin aika ajoin toiminnan aikana. Osuuskunnan toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan tehtävänä on ohjata jäseniä kohti yhteisiä tavoitteita innostavalla tavalla. Luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin synnyttäminen on tärkeää samoin kuin hyvään tiedonvälitykseen ja vuorovaikutukseen panostaminen yrityksen sisällä.

Paikallisuus ja alueellisuus vaikuttavat johtamiseen

Osuustoiminnan paikallisuudella on vaikutusta liiketoiminnan harjoittamiseen ja johtamiseen. Paikallinen ja alueellinen organisaatorakenne mahdollistaa oman toimialueen tuntemisen paremmin kuin miten se tunnettaisiin, jos toimintaa johdettaisiin jostain kauempaa. Toimialueen tuntemiseen liittyy asiakaskunnan ja alueen muiden instituutioiden ja erityisolosuhteiden tunteminen, joka voi osaltaan edesauttaa liiketoiminnassa menestymistä.

Paikallisuus ja alueellisuus mahdollistavat sen, että toimintaa pystytään tarvittaessa kehittämään muuttuvien olosuhteiden mukaan nopeallakin aikataululla, koska päätökset voidaan tehdä välittömästi paikan päällä, eikä päätöksen läpivientiin tarvita suurta byrokratiaa. Toimialueen kehittämisessä osuuskunnat ovat usein aluekehityksen moottoreita. Osuuskunnan johtajat voivat päätöksillään vaikuttaa esimerkiksi haja-asutusalueiden palveluiden säilymiseen (Tuominen, P. 2013 ja 2005). Pellervon jäsen-

.....

kampanjasta (2010) ilmeni, että paikallisuus ja suomalaisuus eivät suinkaan ole tärkeää kaikille. Osuuspankkiryhmän rakennekehityksen nähtiin uhkaavan paikallisuutta. Kampanjassa tuotiin myös esille, että osuustoiminnan paikallisuudella ei ole merkitystä verkkopohjaisessa toimintaympäristössä. Tämä voi olla haaste tulevaisuudessa, ellei myös osuuskunnissa panosteta riittävästi verkkoliiketoiminnan kehittämiseen.

Paikallisten osuuskuntien tavoitteena on monin tavoin oman paikkakunnan kehittämistä huolehtiminen. Osuuspankit lainaavat rahaa alueensa yksityisille henkilöille, perheille, yrityksille sekä maanviljelijöille. Pankkipalveluiden tarjoaminen harvaan asutuilla alueilla vakauttaa paikallista taloutta estämällä alueelta poismuuttoa. Osuuskunnat ovat myös merkittäviä alueellisia työllistäjiä ja verojen maksajia omilla alueillaan. Esimerkiksi osuuskaupat ja SOK-yhtymä¹ loivat vuonna 2012 yli 1 800 uutta työpaikkaa ja työllistivät vuonna 2011 yli 43 000 henkilöä. Osuuskaupat myyvät paikallisten tuottajien tuotteita sekä käyttävät paikallisten yritysten palveluja rakennushankkeissa (S-Ryhmän vastuullisuusraportti 2012).

Paikallisuutensa takia osuuskunta elää vuorovaikutteisessa symbioosissa toimialueensa sidosryhmien kanssa. Se on kiinnittynyt tiukasti toimialueeseensa ja on siitä taloudellisesti riippuvainen, kärjistetyksi se joko kasvaa tai kuihtuu toimialueensa mukana. Tästä riippuvuudesta johtuen yksi keskeinen menestykseen vaikuttava tekijä on sen yhteisön menestyminen ja hyvinvointi, jossa osuuskunta toimii. Tätä kuvastaa seuraava alueosuuskaupan edustajan näkemys: *”Kyllähän se arjessa näkyy, että alueella menee huonosti ja näkyy meilläkin, ja samoin näkyy meillä jos alueella menee hyvin.”* Mikäli osuuskunta pitää kiinni toimintapaikastaan huonosta kannattavuudesta riippumatta, se voi ajautua suuriin taloudellisiin vaikeuksiin. Näin tapahtui Suomessa 1970- ja 80-luvuilla, kun kannattamattomien pienten osuuskauppojen toimintaa jatkettiin tappioista huolimatta (Jussila 2007; Tuominen, Jussila & Saksa 2006).

Johtamisen näkökulmasta on huomioitava, että paikallisuus ja alueellisuus tarjoavat mahdollisuuden osuustoimintaan liitettyjen arvojen kuten, yhteisöllisyys, sinivalkoisuus, turvallisuus ja vastuullisuus, hyödyntämiseen. Pellervo-Seuran teettämän arvotutkimuksen (Suomalaisten

¹ Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta ja sen tytäryhtiöt yhdessä muodostavat SOK-yhtymän.

suhtautuminen osuustoimintaan 2008) mukaan osuuskunnan sijaintipaikkakunnan kehittämistä ja palvelujen saannin turvaamista pitkällä aikavälillä pidettiin tärkeinä erityisesti osuuspankin kohdalla.

Paikallisuus ja alueellisuus mahdollistavat sen, että osuuskunnat koetaan usein läheisemmiksi kuin muut yritykset. Ne omaavat ikään kuin toimi-alueeseensa liittyvän identiteetin vahvistamalla alueensa yhteisöllisyyttä. Monilla osuuskunnilla on yli satavuotiset perinteet, jolloin ne eittämättä koetaan toimialueen ja paikallisyhteisön osaksi ja myös sitä kautta läheiseksi. Oman alueen osuuskunta voidaan nähdä ylpeyden aiheena ja tämäkin voi lisätä asiakkaiden halukkuutta käyttää omistamansa yrityksen palveluita (Tuominen 2005).

Pitkän aikavälin toiminnan painottuminen päätöksenteossa ja johtamisessa

Osuuskunnissa painottuu pitkän aikavälin johtaminen. Tätä kuvastaa osuvasti se, että osuustoiminnassa sanotaan kvartaalin tarkoittavan neljännesvuosisataa, yhtä sukupolvea. Pitkäjänteistä johtamista kuvaa seuraava keskinäisen vakuutusyhtiön edustajan näkemys: *”Arvot näkyvät pitkäjänteisessä päätöksenteossa. Keskustelemme visioista 5 – 7 vuoden päähän. Muuten ei pystytä tekemään tämän päivän päätöksiä, ellei tiedetä, mitä ja millainen halutaan olla 5 vuoden päästä. Taloussuunnittelussa mennään 6 -7 vuoden päähän.”*

Päätöksentekoa leimaa pitkäjänteisyys, joka tulee esille seuraavasta alueosuuspankin edustajan näkemyksestä. *”Kyllä osuustoiminnan arvot vaikuttavat, on sellainen pitkäjänteisyys kaikessa päätöksenteossa. Se on tärkeä, että halutaan tehdä yli ajan olevia päätöksiä. Halutaan turvata asiakasomistajuus ja asiakkaan hyvinvointi. Siinä on varmasti kaksi asiaa, jotka johtamiseen vaikuttaa, ovat meidän perustehtävä jäsenten taloudellisen menestyksen – siis pankkiasioiden maksimointi ja toisaalta niiden hyödyntäminen ja osuustoiminnan jatkuvuuden varmistaminen – että ne ovat tasapainossa. Meillä pitää olla tietty vakavaraisuus ja tietty toiminnallinen tehokkuus ja myös olla markkinassa mukana, mutta silti maksimoida omistajajäsenen hyöty. Jos me jompikumpi maksimoidaan, käy huonosti. Se on se arvopohjaan liittyvä juttu. Päätöksenteossa täytyy kummankin puolen olla tasapainossa. Ei riitä, että tuotto maksimoidaan – se pääoman tuoton maksimointi ei ole se meidän mittari, vaan se kokonaisuuden hahmottaminen.”*

Osuustoimintaan liittyvä vastuullisuus ja pitkän aikavälin johtamisen periaate luovat lisäarvoa yrityksen jatkuvuudelle. Yrityksestä ei vedetä ulos pääomia lyhyen aikavälin tuottojen saavuttamiseksi, vaan toimintaa harjoitetaan vastuullisesti. Resurssit kohdennetaan jatkuvuuteen ja jäsenten etuun pitkällä aikavälillä. Tulorahoituksen kautta hankittavat varat ovat myös edullisia suhteessa vieraalle pääomalle maksettavaan korkoon. Tätä kuvastaa seuraava keskinäisen vakuutusyhtiön edustajan näkemys: *”Kun meillä ei ole se pääoman tuotto päätavoite kuten pörssiyrityksillä, ylijäämää ei peritä ulos yrityksestä samalla tavalla, tämä johtaa pitkällä aikavälillä vakavaraiseen pääomaan.”*

Pienosuustoiminnassa pätee sama pitkän aikavälin johtamisen periaate kuin suuremmassa osuustoiminnassa. Ihmiset pyrkivät työllistymään henkilöstöomisteisissa osuuskunnissa pitkäaikaisesti. Ikääntyville työntekijöille osuuskunta on usein ainoa mahdollisuus työllistyä pitempiaikaisesti. Tietyt toimialat, kuten vesihuolto, suorastaan edellyttävät pitkän aikavälin johtamista. Vesiosuuskunnille on tärkeää pitää huolta siitä, että vesijohtoverkostoa huolletaan säännöllisesti ja se pidetään kunnossa pitkällä aikavälillä.

Johtamisen haasteita

Osuuskunta on vaativa yritysmalli, jonka toimintaan voi liittyä monenlaisia haasteita. Kojosen (2008) osuuskauppojen omistajuutta ja johtamista koskevassa tutkimuksessa havaittiin useita pohdittavia kysymyksiä. Näitä samoja haasteita voi esiintyä myös tuottajaosuuskunnissa, osuuspankeissa, keskinäisissä yhtiöissä sekä pienosuuskunnissa. Seuraavassa tarkastellaan kutakin haastealuetta erikseen.

Jäsenkunnan passiivisuus

Valtaosa asiakasomistajista ei tiedosta omistajuuttaan lainkaan eivätkä he osallistu osuuskunnan jäsenohjaukseen mitenkään. Syyksi huonosti tiedostettuun omistajuuteen on esitetty pieniä osuusmaksuja ja jäsenistön koulutukseen liittyviä tekijöitä. Muita mahdollisia asiaan vaikuttavia tekijöitä ovat asiakasomistajien omistusoikeuksien vähäinen painottaminen osuuskauppojen toiminnassa. Asiakasomistajille ei tiedoteta osuuskaupan ohjaamisessa käytetyistä järjestelmistä (esim. johdon palkkaus-

järjestelmästä), ja osuuskaupan luottamustehtävissä toimivien asiakasomistajien odotetaan huolehtivan lähinnä osuuskunnan jatkuvuudesta, ei niinkään valvovan asiakasomistajien lyhyen ja pitkän aikavälin omistajaintressien toteutumista. Osuuskunnan saama lisäarvo jäsenomistajuudesta ei pääse toteutumaan täyteen potentiaaliinsa, ellei jäsenistö tiedosta olevansa omistajia ja halua osallistua jäsenohjaukseen (Jussila, Tuominen & Tuominen 2012; Kojonen 2008).

Jäsenten uskollisuus omaa osuuskuntaansa kohtaan on myös koetuksella, mikäli jäsen ei tiedosta omistajuuttaan ja ostouskollisuutensa vaikutusta yrityksensä talouteen. Pellervo-Seuran teettämä osuuskuntien jäsenten arvoja käsittelevä tutkimus (Suomalaisten suhtautuminen osuustoimintaan 2008) toi esille, että taloudelliset edut ovat jäsenille ensisijaisia. Näiden taloudellisten etujen tuottamisen ohella osuuskunnilla on tärkeä tehtävä jäsenten psykologisen omistajuuden vahvistamisessa sekä osallistumisaktiiviteetin kasvattamisessa. Osuuskunnissa mietitään, millä eri tavoin yritysmallia voidaan avata enemmän, jotta voitaisiin hyödyntää jäsenistön osaaminen ja voimistaa heidän sitoutumistaan omaan yritykseensä. Tällä tavoin voitaisiin vähentää jäsenten opportunistista käyttäytymistä, jota nyt tapahtuu. Opportunistinen käyttäytyminen ilmenee esimerkiksi siinä, että jäsen vaihtaa helposti pankkia parempien taloudellisten etujen toivossa.

Pellervon jäsenkampanja (2010) toi ilmi, että omistajuus on hämärää ja vaikuttamishalu vähäistä. Osuustoiminnan idea on usein haalistunut. ”*Kun elämme perushyvää aikaa, on paljon välinpitämättömyyttä. Ehkä ei enää tarvita erityistä henkeä.*” Osuustoiminnan arvopohjan avaamista kuitenkin kaivattiin. Todettiin, että monilla muillakin yrityksillä on kanta-asiakas- ja bonusjärjestelmät sekä palvelut lähellä. Asiakkaat eivät tiedosta osuuskuntien ominaispiirteitä.

Osuustoiminta tarjoaa jäsenelle ainutlaatuisen osallistumiskanavan, mutta osallistumista ei välttämättä koeta kilpailuetuna.

Osuustoiminta tarjoaa jäsenelle ainutlaatuisen osallistumiskanavan, mutta osallistumista ei välttämättä koeta kilpailuetuna. Kaksi keskeistä kysymystä nousi esille jäsenkampanjassa: Miten asiakasomistajat saadaan ymmärtämään osuuskunnan luonne ja omistajuus? Ja kenen tehtävä on osuustoiminnan idean esiintuominen yhteiskunnassa? Samoin pohdittiin sitä, ymmärtääkö oma henkilökunta osuustoimintayrityksen idean. Osuustoiminnan kirkastamista henkilöstön keskuudessa pidettiin harkinnan arvoisena. ”*Pian tulee ryhmään paljon uusia nuoria toimitusjohtajia. Miten saadaan osuustoiminta-ajatus heidän kanssaan eteenpäin?*” (Pellervon jäsenkampanja 2010).

Arvomaailma on tärkeä asia, mutta sen vieminen asiakastasolle on vaativaa. Joudutaan pohtimaan, miten avata arvomaailmaa asiakkaalle puhuttelevasti ja käytännönläheisesti. Osuustoiminnan idean viestiminen on lisääntynyt viime vuosikymmeninä. Tästä esimerkkejä ovat asiakasomistajuuden käsitteen esille tuominen ja vastuullisuuden korostaminen. Ilmapiiiri on otollinen arvoperusteiselle ja vastuulliselle liiketoiminnalle. Osuustoiminnallisella mallilla nähdään olevan hyvä tulevaisuus. Nuorten yhteisöllisyys on nousussa ja nuoret ovat kiinnostuneita osuustoiminnasta erityisesti uusien osuuskuntien kautta. Olemme siirtymässä kulutukseen perustuvasta kasvuyhteiskunnasta kohti arvoyhteiskuntaa eli arvopohjaista taloutta ja yhteiskunnan kehitystä. Tässä on mahdollisuus osuustoiminnan henkiselle nousulle (Pellervon jäsenkampanja 2010).

Henkilöstöomisteisessa osuuskunnassa jäsenkunnan passiivisuudesta voi tulla haaste yrityksen toiminnalle. Mikäli osuuskunnassa on vain pieni joukko aktiivisia toimintaa harjoittavia ja yritystä kehittäviä jäseniä, aktiiviset jäsenet saattavat väsyä ja toiminta lopahtaa. Toisaalta osuuskunta on yhteisyrityksen muoto, joka mahdollistaa sen, että jäsenten toimintaan osallistumisen aktiivisuus voi vaihdella elämäntilanteen mukaan. Joillakin jäsenillä on pieniä lapsia ja he haluavat tehdä työtä vain osa-aikaisesti tai jäsen haluaa jatkokoulututtautua ja työskentelee siksi osa-aikaisesti. Osuuskunnat joutuvat tasapainoilemaan jäsenten erilaisen osallistumisaktiiviteetin kanssa (Troberg 2008).

Luottamushenkilöiden edustavuus ja osaamistaso

Asiakasomisteisissa osuuskunnissa jäsenten passiivisuus on haasteellista kahdesta syystä. Ensiksi luottamushenkilöiksi pyrkivistä voi tulla pula. Tämä voi johtaa siihen, ettei luottamushenkilöiksi saada tehtävien vaa-

tivuuteen nähden osaavia ja päteviä henkilöitä. Toiseksi asiakasomistajien passiivisuus voi johtaa siihen, että osuuskaupan luottamushenkilöiksi valittujen henkilöiden toimintaa ei seurata sen arvioimiseksi, vastaa-ko heidän toimintansa laajan asiakasomistajakunnan intressejä. Kysymys osuuskauppojen luottamushenkilöiden edustavuudesta on tärkeä asiakasomistajien omistajaintressien tasapuolisen huomioimisen vuoksi (Kojonen 2008).

Pienissä osuuskunnissa on keskeistä, että yrityksen johdolla ja luottamushenkilöillä on riittävä taloudellinen ymmärrys ja tiedot liiketoiminnan harjoittamisesta. Uusien osuuskuntien perustamista edeltää usein koulutusvaihe, jossa käydään systemaattisesti läpi yrityksen toiminnan harjoittamiseen liittyvät keskeiset osa-alueet. Jäsenten kouluttautuminen on myös jatkossa tärkeää (Troberg 2000).

Lyhyen ja pitkän aikavälin etujen tasapainottaminen

Osuuskunnissa tulevat esille lyhyen ja pitkän aikavälin etujen tasapainottamiseen liittyvät haasteet. Esimerkiksi tuottajaosuuskunnissa voi syntyä tilanteita, joissa tuottajien vaatima tulotaso lyhyellä aikavälillä saattaa vaarantaa yrityksen kilpailuaseman pitkällä aikavälillä. Yksittäisen jäsenen näkökulmasta on tärkeä muistaa, että osuuskunnan menestys pitkällä aikavälillä turvaa parhaiten hänen elinkeinon harjoittamisensa.

Asiakasomisteiset osuuskunnat joutuvat tasapainoilemaan palvelujen turvaamisen ja kannattavan liiketoiminnan harjoittamisen kanssa. Tätä kuvastaa seuraava osuuspankin edustajan ajatus: *”Pakko on kuitenkin uusiutua ja rakennekehitys onkin osuuspankeille haastava juttu, että osin pidetään vanhasta kiinni ihan vaan niin kuin miten sen sanois – että voi olla epärationaalisia rakenteita, jotka eivät ole enää jäsentenkään kannalta edullisia, se tulee esille näissä rakennekehityksissä.”*

Monet suuret osuuskunnat ovat onnistuneet lyhyen ja pitkän aikavälin etujen tasapainottamisessa ja toimineet erittäin menestyksekkäästi viime vuosina. Esimerkiksi suurin osa alueellisista osuuskaupoista on taloudellisesti hyvässä tai jopa erinomaisessa kunnossa. Niillä on vähän velkaa, ja liiketoiminta kannattaa varsin hyvin. Osuuskauppojen vakaa talous on taannut pankkilainojen saannin kohtuullisin ehdoin. Suuri osa varallisuudesta on kiinteistöissä. Rahaa sekä investoidaan että jaetaan omistajille. Vuosien 2009-2012 aikana S-ryhmä on käyttänyt investoin-

teihin vuosittain noin puoli miljardia euroa (HS 24.6.2013). S-ryhmän menestys osoittaa, että osuuskuntamuoto ei mitenkään tee yrityksestä tehotonta, vaan päinvastoin yritysmallissa on monia tekijöitä, jotka luovat kilpailuetua. Asiakasomistajuusrakenne parhaimmillaan sitouttaa asiakkaita ja tuo heidät niin lähelle yritystä kuin mahdollista (Kojonen 2008).

Kysymys lyhyen ja pitkän aikavälin etujen tasapainottamisesta tulee esille myös pienissä osuuskunnissa. Vuonna 1987 perustetussa elintarvikkeiden kuljetusta harjoittavassa Kilon Osuus-Autossa jouduttiin korottamaan osuuspääomaa 1990-luvun vaikeina taloudellisina aikoina yrityksen toiminnan turvaamiseksi. Tämä merkitsi jäsenille suurta henkilökohtaista panostusta, mutta turvasi heidän elinkeinon harjoittamisensa pitkällä aikavälillä. Aivan kaikki jäsenet eivät osallistuneet yrityksensä lisärahoittamiseen. Tästä seurasi ensiksi ristiriitaa osuuskunnan sisällä, mutta tilanne rauhoittui vähitellen (Alavalkama 2011; Troberg 1997).

Tiedonkulkuun ja toimivan johdon vallan korostumiseen liittyvät asiat

Spear (2004) ja Nilsson (2001) ovat tuoneet esille, että osuuskauppojen tavoitteiden moninaisuus ja siitä seuraava liikkeenjohdon valvonnan vaikeutuminen, voivat lisätä johtamisen haasteita. Kojosen (2008) tutkimuksen haastateltavat toivat kuitenkin esille, että esimerkiksi S-ryhmässä näihin haasteisiin on vastattu hyvin kehittämällä mittaristo, jonka avulla luottamushenkilöt kykenevät arvioimiaan liikkeenjohdon onnistumista ja osuuskaupan menestymistä sekä liiketaloudellisena yrityksenä että asiakasomisteisena organisaationa. Toisaalta Kojosen aineistossa tuotiin esille se, että osuuskaupoissa liikkeenjohdon, erityisesti toimitusjohtajan, valta korostuu. S-ryhmässä liikkeenjohdon vallan korostuminen ei ole kuitenkaan johtanut tehoittamaan toimintaan, vaan on aineiston mukaan pikemminkin toiminut muutosajurina osuuskauppojen ennistä tehokkaampaan toimintaan.

Tiedonkulkuun ja johtajan valtapyrkimyksiin liittyviä haasteita voi esiintyä myös pienessä henkilöstöomisteisessa osuuskunnassa. Tiedonkulku tapahtuu usein sähköisesti eri medioiden kautta. Kasvokkain tapaamisia on harvoin, vaikka juuri niiden kautta vahvistuvat jäsenten välinen luottamus sekä yhteisöllisyys. Pienessäkin osuuskunnassa on tärkeää, että toimitusjohtajan toimia valvotaan antamalla hänelle kuitenkin riittävät toimivaltuudet yrityksen operatiivisessa johtamisessa (Troberg 2000).

YHTEENVETO OSUUSTOIMINNALLISEN YRITYSMALLIN LISÄÄRVOTEKIJÖISTÄ

Seuraavassa kaaviossa esitetään tiivistetysti osuustoiminnallisen yritysmallin lisäarvotekijät, joita on käsitelty edellä olevassa tekstissä. On tärkeää huomioida, että nämä tekijät ovat mahdollisuuksia, jotka voivat parhaimmillaan tuottaa osuuskunnalle lisäarvoa. Erityinen merkitys niiden toteutumisessa on onnistuneella johtamisella. Pellervon jäsenkampanjasta (2010) ilmeni, että osuuskunnan toimijat eivät tunne kaikkia kilpailuetuja eivätkä osaa käyttää niitä toiminnan hyväksi. ”Osuuskunnilla on kilpailuettujen vajaakäytön haaste. Kaikkia kilpailuetuja ei osata hyödyntää, kun niitä ei tunneta. Osuustoimintayrityksen sielunelämä on ensin tunnettava ja sen päälle voi rakentaa muut opit. Osuustoiminnalla on asioita tekemättä.” Osuuskuntien johtamisen kehittäminen nähtiin avainasiaksi kilpailutekijöiden hyödyntämiseksi. Johtamisen kehittäminen edellyttää yliopistojen panostusta osuuskuntamallin tutkimiseen ja kehittämiseen sekä yliopistojen ja yritysten välistä tiivistä yhteistyötä.

OSUUSTOIMINNAN ARVOPERUSTEISUUS			
JÄSEN- OMISTEISUUS	PÄÄTÖKSENTEKO- RAKENNE	PAIKALLISUUS	VASTUULLISUUS JA PITKÄJÄNTEINEN JOHTAMINEN
YRITYSMUODON SOPEUTUMISKYKY JA JURIDINEN JOUSTAVUUS			

Kuvio 6: Osuustoiminnallisen yritysmallin lisäarvotekijät

Osuustoiminnan *arvoperusteisuus* on ilmeinen lisäarvotekijä, silloin kun arvot muodostavat yritykselle myönteistä identiteettiä ja yhteisöllisyyttä. Yhteistoiminta erilaisten toimijoiden ja sidosryhmien välillä tuottaa lisäarvoa ja sosiaalista pääomaa, kun se sujuu hyvin. Osuustoiminnan arvopohja soveltuu erittäin hyvin tietyille toimialoille kuten sosiaali- ja hoiva-ala sekä taiteen ja kulttuurin alat. *Jäsenomisteisuus ja demokraattinen hallintorakenne* tuovat laajaa osaamista, tietoja ja verkostoja yrityksen käyttöön. Jäsenten osallistuminen hallintoon vahvistaa psykologista omistajuutta. Jäsenten osallistumisaktiiviteetti on kuitenkin usein pieni. Jäsenet eivät tiedosta omistajuuttaan ja vaikutusmahdollisuuksiaan eivätkä ymmärrä osuustoiminnallisen omistuksen luonnetta. Samoin taloudellista osaamista omaavien jäsenten saaminen mukaan hallintoon on suuri haaste.

Osuustoimintaan liittyvä *paikallisuus* voi olla sekä etu että haaste. Päätöksenteko on nopeaa ja asiakkaat tunnetaan, mutta kannattavuus saat-

taa olla huono erityisesti harvaan asutuilla seuduilla. Terhi Tuomisen väitöstutkimus (2013) osoitti, että osuustoimintamalli itsessään luo ainutlaatuista sosiaalista pääomaa. Esimerkiksi alueellisten osuuskauppojen aito osallistuminen ja kiinnostuminen alueensa hyvinvoinnin kehittämiseen synnyttävät luottamusta jäsenomistajien ja muiden sidosryhmien kesken. Kerryttämällä sosiaalista pääomaansa osuuskunnat voivat saavuttaa kilpailukyvyn kannalta tärkeitä resursseja.

Vastuullisuus on sisäänrakennettu osuustoimintaan, samoin kuin *pitkäjänteinen johtaminen*. Osuuskunnat eivät hae nopeita lyhyen aikavälin tuottoja, vaan etuja jäsenilleen pitkällä aikavälillä. Ne kerryttävät kollektiivista pääomaansa, ja tällä tavoin turvaavat yrityksen kannattavuutta vaikeina taloudellisina aikoina. Vahva kollektiivinen pääoma lisää kuluttajaosuuskuntien itsenäisyyttä, kilpailukykyä ja kykyä osallistua alueen kehittämiseen (Tuominen, T. 2013).

Näiden käsitellyiden tekijöiden ohella osuustoimintaan liittyy vielä ainakin kaksi tekijää, jotka tuottavat lisäarvoa. Nämä ovat yritysmallin *hyvä sopeutumiskyky muutoksiin* sekä *juridinen joustavuus*, joka tulee esille erityisesti henkilöstöomisteisessa osuustoiminnassa. Osuustoiminnallisen yritysmallin hyvän sopeutumiskyvyn taustalla ovat mm. vastuullinen, pitkäjänteinen johtaminen, maltillinen riskinotto sekä suuret kollektiiviset pääomat.

Osuustoiminta on olemassaolonsa aikana osoittanut sopeutumiskykynsä monin tavoin. Euroopan parlamentin päätöslauselman (2013) mukaan monet osuuskunnat ovat kriisiaikoina osoittautuneet jopa kestävämmiksi kuin perinteiset yritykset niin työllisyysasteen kuin yritysten lakkauttamisen kannalta. Osuuskunnilla on erinomainen kyky sopeutua muutoksiin ja ylläpitää taloudellista toimintaa sen ollessa uhattuna ja jatkaa tavoitteisiinsa pyrkimistä. Tästä kestävyydestä on olemassa merkittäviä todisteita, erityisesti kun on kyse osuustoiminnallisista pankeista sekä teollisuuden ja palvelualan osuuskunnista (työntekijöiden osuuskunnat, sosiaaliset osuuskunnat ja pk-yritysten muodostamat osuuskunnat). Osuuskuntia on kriisistä huolimatta perustettu uusille ja innovatiivisille aloille, ja osuustoiminnallisella mallilla on muita yritysmalleja paremmin kyetty vastaamaan uusiin tarpeisiin ja edistämään työpaikkojen luomista.

Osuuskuntamuodon joustavuus on tullut esille pienosuustoiminnassa, erityisesti henkilöstöomisteisissa osuuskunnissa. Yritykseen on helppo liittyä ja tarvittaessa erota. Alkupääomavaatimusta ei ole. Tämä antaa joustavuutta perustamisvaiheessa, kun ei tiedetä tarkalleen mukaan tulevien jäsenten määrää. Tarvittaessa saadaan nopeasti uutta osaamista täydentämään palvelukokonaisuuksia. Tällainen toimintamalli soveltuu hyvin joustavia verkostoja hyödyntäville toimialoille, kuten tietotekniikka, media, kulttuuri – ja taideala sekä koulutus- ja konsultointiala. Yritysmallin juridinen joustavuus on todettu lisäarvoksi myös oppilaitoksissa, joissa osuuskuntia käytetään yhä enemmän yrittäjäyyskasvatuksen välineenä.

Osuuskuntamalliin liittyvä joustavuus motivoi jäseniä ja edistää luovuutta. Tämä on tärkeä tekijä osaamispainotteisilla toimialoilla kuten tietotekniikka, taide- ja kulttuuri. Innovatiivinen toimintatapa todettiin yhdeksi keskeiseksi henkilöstöomisteisten osuuskuntien menestystekijäksi. Muita tekijöitä olivat toiminnan jatkuva kehittäminen, hyvä taloudenhoito, moninaiset verkostot, yhteisyrittämiseen soveltuvan johtamisen harjoittaminen, toiminnan etukäteisvalmistelu ennen yrityksen perustamista sekä jäsenten yrittäjämäinen toimintatapa (Troberg 2009b).

Osuustoiminnallinen yrittäminen madaltaa yrittämisen kynnystä. Yrittäjillä on pienempi henkilökohtainen riski kuin yksin yrittäminen toiminnalla. Tämä johtuu osuuskunnan yrittäjän rajoitetusta vastuusta sekä riskin jakamisesta useamman yrittäjän kesken. Mikäli osuuskunnassa on vähintään 7 jäsentä, jäsenillä säilyy tietyin edellytyksin oikeus ansiosidonnaisiin työttömyyskorvauksiin. Tämä perustuu siihen, että yksittäisen jäsenen omistusosuus yrityksestä on alle 15 prosenttia. Säännös koskee myös muita yritysmuotoja. Käytännössä tämä tilanne on toteutunut lähinnä osuuskunnissa (Kalmi 2002).

Osuustoiminnallinen yrittäminen madaltaa yrittämisen kynnystä.



5.

MITEN OSUUSKUNNAT TOTEUTTAVAT YHTEISKUNTAVASTUUTA?

Osuustoiminnan synnyn taustalla olivat monet yhteiskunnalliset epäkohdat. 1800-luvun utopistit kehittivät uusia taloudellisia ja yhteiskunnallisia järjestelmiä parantaakseen yhteiskunnallisia oloja. Näihin utopisteihin kuuluvaa Robert Owenia pidetään yhteiskuntavastuukeskustelun pioneerina (Laurinkari 2004).

YK julisti vuoden 2012 kansainväliseksi osuustoimintavuodeksi vuonna 2009. Tällöin Ban Ki-moon, YK:n pääsihteeri, totesi osuustoiminnan olevan todiste siitä, että on mahdollista tavoitella sekä taloudellista elinvoimaisuutta että yhteiskunnallista vastuuta. Kansainvälisenä osuustoimintavuotena ICA valmisti uuden strategiansa osuustoiminnan edistämiseksi tulevalle vuosikymmenelle (Blueprint strategy). Tässä strategiassa painotetaan jäsenten osallistumisintensiteetin lisäämistä, osuustoimintamallin yhteiskuntavastuullisuutta, osuustoiminnan arvopohjan vahvistamista ja viestimistä sekä osuustoimintalainsäädännön ja pääomarahoituksen kehittämistä (International Co-operative Alliance 2013).

Seuraavassa tarkastellaan osuuskuntien yhteiskuntavastuuta ja kestävästä kehityksen edistämistä, osuuskuntia yhteiskunnallisina yrityksinä sekä harvaan asuttujen alueiden palvelujen turvaajina. Lisäksi käsitellään lyhyesti osuuskuntia kehitysyhteistyössä.

YHTEISKUNTAVASTUU JA KESTÄVÄN KEHITYKSEN EDISTÄMINEN OSUUSKUNNISSA

Yritysten yhteiskuntavastuuta on alettu yleisesti painottaa vasta viime vuosikymmeninä, mutta osuustoimintaan on aina liittynyt vahva yhteiskunnallinen ja sosiaalinen vastuu. Osuuskuntien yhteiskuntavastuun perustana on arvopohja, jossa on samoja elementtejä kuin yhteiskuntavastuun arvoissa ja päämäärissä (Koivuporras 2008). Tavoitteena on ihmisten hyvinvoinnin lisääminen, kestävästä taloudellisesta menestymisestä sekä turvallisuuden edistäminen. Jussilan (2007) mukaan paikallisen elinvoimaisuuden edis-

täminen ja hyödyn tuottaminen eri sidosryhmille ei vain omistajille tekee osuustoiminnasta vahvasti yhteiskuntavastuullista liiketoimintaa.

Viime aikoina varsinkin suuret osuuskunnat ovat panostaneet paljon yhteiskuntavastuuseen. Esimerkiksi S-ryhmä linjasi vuonna 2012 haluavansa olla kaikilla toimialoillaan vastuullisuuden edelläkävijä, jolle ei riitä lain asettama vähimmäistaso. Tämä merkitsee sitä, että vastuullisuudesta on tulossa entistä keskeisempi osa liiketoimintaa, josta haetaan kilpailuetua (Niemelä 2013).

Osuuskunnan yhteiskuntavastuu koostuu taloudellisen vastuun, sosiaalisen vastuun ja ympäristövastuun osa-alueista kuten muillakin yrityksillä. Seuraavassa tarkastellaan kutakin osa-aluetta erikseen.

Taloudellinen vastuu

Taloudellista vastuuta pidetään yhteiskuntavastuun kolmesta osa-alueesta tärkeimpänä, koska se luo perustan myös muiden osa-alueiden toteuttamiselle. Taloudellinen vastuu sisältää osuuskunnan taloudellisen tuloksen ja kannattavuuden ja rajojen asettamisen voiton tavoittelulle. Koivuportaan (2008) mukaan voiton tavoittelun ehdottomana rajana pidetään niin sanottua ahneuden rajaa, joka ylittyy, kun osuuskunnan vastuu taloudellisen tuloksen tavoittelusta ylittää vastuun osuuskunnan sosiaalisesta ja ympäristövastuusta.

Oman alueen hyvinvoinnin edistäminen pitkäjänteisesti ja vastuullisesti on luonteva lähtökohta osuuskunnan toiminnassa. Tämä perustuu siihen, että osuuskuntien investointien painopiste on jäsenten elinympäristössä. Tätä kuvastaa seuraava keskinäisen vakuutusyhtiön edustajan kommentti: *”Vastuullisuus on integroitu meidän sijoituskohteisiin, ja me arvioidaan kohteet eettisin perustein. Pitkäjänteisyys konkretisoituu.”*

Osuustoimintaan liittyy vahva yhteisöllisyyden korostus, jonka usein katsotaan ulottuvan myös oman jäsenistön ulkopuolelle.

Osuuskunnat työllistävät siellä, missä jäsenet asuvat ja elävät. Ne ovat erityisen kiinnostuneita kehittämään niitä voimavaroja, jotka sijaitsevat jäsenten elinpiirissä ja edistävät yhteisön menestystä. Tätä ei kumoa se, että osuuskunnat investoivat usein myös ulkomaille kauaksi jäsenistön välittömästä elinpiiristä markkinatalouden paineessa. Investoinnit ovat tarpeen yrityksen kilpailukyvyyn varmistamiseksi avoimilla markkinoilla.

Mattilan (2008) osuuskuntia koskeneessa tutkimuksessa nousivat esille osuuskunnan maakunnallisuus ja alueellisuus. Konttoreita ja kauppoja on myös pienillä paikkakunnilla, ja niiden olemassaoloa pidettiin tärkeänä. Osuuspankin henkilöstön mukaan paikalliset ihmiset kokevat osuuspankin pitävän heistä huolta tarjoamalla palveluja, joita kilpailevat pankit/kaupat eivät ”syryjäkylille” enää tarjoa. Tärkeintä tuntui olevan juuri konttorin/kaupan olemassaolo paikkakunnalla, esim. aukioloajoilla tai tuotevalikoimalla ei ollut niinkään väliä.

Toisaalta, Mattilan (2008) tutkimus osoitti, että yhteiskunnallisesti ja paikallisesti vastuullinen pankkitoiminta herätti työntekijöissä myös kysymyksiä. Esimerkiksi jos jokin paikallinen, suuren ihmismäärän työllistävä yritys on vuodesta toiseen taloudellisesti epävakaa, missä kulkee pankin auttamisen ja ”vastuunkannon” raja. Tämä on paikallisuuteen juurtuneen osuustoiminnallisen yrityksen haaste.

Sosiaalinen vastuu

Osuuskunnan sosiaalinen vastuu kohdistuu ensi sijassa jäsenistön ja henkilöstön hyvinvointiin sekä vastuuseen sidosryhmistä. Osuustoimintaan liittyy vahva yhteisöllisyyden korostus, jonka usein katsotaan ulottuvan myös oman jäsenistön ulkopuolelle.

Koivuportaan (2008) pankkien yhteiskuntavastuuta käsittelevä tutkimus toi esille, että OP-Pohjola-ryhmän sidosryhmät pitävät suomalaisuutta yhtenä merkittävimmistä yhteiskuntavastuun kansallisista ominaispiirteistä. Tutkimuksen mukaan pankit ovat välttämättömiä ja ratkaisevia toimijoita suomalaisessa kansantaloudessa, ja niillä on myös merkittäviä vaikutuksia kansantaloutemme tilaan. Kuusterän (2002) mukaan osuuspankkitoimintaan kuuluu oleellisena osana yhteisen edun vilpitön korostaminen. Tämä on keskeinen asiakasomisteiset osuuskunnat muista yrityksistä erottava tekijä.

Viime vuosina on noussut keskusteluun yritysten vastuu nuorista ja nuorten syrjäytymisen ehkäisemisestä. Osuustoimintayritykset ovat ottaneet osaa tämän vastuun jakamiseen kuten käy ilmi seuraavasta osuuspankin edustajan kommentista: *”Nuorisoyhteistyö on sellaista yrityksen hyvän oman tunnon varmistamista. Kun teet tällaista työtä, se kuuluu lähtökohdaisesti osuustoimintayrityksen arvopohjaan, mutta se on myös sellaista hyvää asiaa, joka heijastelee pankin sisälläkin.”* Monet osuuskaupat ja -pankit ovat mm. työllistäneet alueensa nuoria kesätöihin. Kesällä 2013 S-ryhmästä sai harjoittelupaikan kokonaisuudessaan 13 000 nuorta (HS 5.5.2013).

Osuustoiminnan vastuullisuus ulottuu tuotteiden ja palvelujen laatuun. Hyvä laatu ja palvelujen edullisuus ovat toiminnan lähtökohtia. Osuuskunnat ovat uranuurtajia kauppatapojen kehittämisessä. Edelleen ne pitävät reilun kaupan periaatteita erityisessä arvossa. Tuoteturvallisuus ja kuluttajan suojan huomioon ottaminen ovat perusasioita osuuskunnissa (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2005). Tulevaisuudessa tulee entistä tärkeämmäksi erityisesti kaupan alalla yritysten vastuu tuotteiden alkuperän läpinäkyvyydestä sekä niiden tuotantoketjun eettisyydestä.

Ympäristövastuu

Ympäristövastuu merkitsee pyrkimystä toimia ympäristön kannalta parhaalla mahdollisella tavalla sekä tietoista ympäristön suojelun edistämistä. Osuuskunta voi esimerkiksi tehostaa toiminnassaan tarvittavien resurssien käyttöä tai vähentää toiminnasta aiheutuvia päästöjä ja jätteitä (Koivuporras 2008). Kestävän kehityksen edistäminen lisättiin uusimpana asiana osuustoiminnan periaatteisiin vuonna 1995. Osuuskunnat ovat vastuussa toimintaympäristöstään ja toimivat yhteisöjensä kestävän kehityksen hyväksi.

Vastuu ympäristöstä on näkyvästi esillä erityisesti suurten osuuskuntien yhteiskuntavastuuraportoinnissa. Esimerkiksi OP-Pohjola-ryhmän ympäristövastuu kattaa sekä tuotteiden ja palveluiden että oman toiminnan ympäristövaikutukset. OP-Pohjola-ryhmälle on myös tärkeää lisätä asiakkaiden ympäristötietoisuutta sekä tarjota tuotteita ja palveluja, joiden avulla voidaan vähentää ympäristövaikutuksia koko arvoketjussa (OP-Pohjola-ryhmän yhteiskuntavastuuraportti 2012). LähiTapiolan tavoitteena on toiminnastaan aiheutuvien ympäristövaikutusten vähentäminen ja ympäristötoiminnan tason jatkuva parantaminen. Yhtiön merkittävimmät vaikutukset ympäristöön aiheutuvat energian kulutuksesta,

matkustamisesta, paperin käytöstä ja hankinnoista. Välillisesti merkittäviä ympäristövaikutuksia syntyy sijoitustoiminnasta ja riskienhallintatyöstä (LähiTapiola vuosiraportti 2012).

Ympäristövastuuasioissa osuuskunnat tekevät yhteistyötä eri järjestöjen kanssa. SOK (Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta) solmi syksyllä 2012 kaksivuotisen yhteistyösopimuksen WWF Suomen kanssa. Yhteistyön tavoitteena on edistää S-ryhmän vastuullisuutta erityisesti luonnonvarojen kestävässä ja resurssitehokkaassa käytössä. Yhteisenä tavoitteena on myös nostaa ympäristövastuullisuuden tasoa Suomessa kokoomalla yhteen keskeisiin raaka-aineisiin liittyviä sidosryhmiä keskustelemaan niihin liittyvistä vastuullisuuskysymyksistä ja ratkaisumalleista (S-Ryhmän vastuullisuuskatsaus 2012).

OSUUSKUNNAT YHTEISKUNNALLISEN YRITTÄMISEN MUOTONA

Yhteiskunnalliset yritykset ovat ilmiö, joka on ollut paljon esillä viime aikoina suomalaisessa ja eurooppalaisessa keskustelussa. Monissa Euroopan maissa kuten Isossa-Britanniassa, Italiassa ja Espanjassa osuustoiminnalliset yritykset toimivat yhteiskunnallisina yrityksinä. Suomessa osuustoiminnallisia yhteiskunnallisia yrityksiä on vielä vähän, mutta sosiaali- ja hyvinvointialan palvelutuotannon rakenteelliset muutokset voivat antaa sysäyksen uusien osuustoiminnallisten yhteiskunnallisten yritysten perustamiseksi. Yritysten vastuullisuutta koskevat tutkimukset (esim. Haanpää & Tuppurainen 2012) osoittavat, että erityisesti nuoret edellyttävät yrityksiltä yhä suurempaa yhteiskunnallista vastuuta.

Sortso Osuuskunta on espoolainen kymmenen vuotta pääkaupunkiseudulla ja Kokkolan alueella toiminut yhteiskunnallinen yritys. Yritys tarjoaa henkilökohtaista avustusta, kodinhoitopalveluja sekä lastenhoitopalvelua. Sortso Osuuskunnassa yhteiskunnallinen vastuu merkitsee työllisyydestä huolehtimista, yhteiskunnallisen palvelutuotannon turvaamisesta sekä lakeja ja sopimuksia noudattavaa liiketoimintaa. Koti ja Kuusi osk edustaa yhteiskunnallista yritystä, joka pyrkii työllistämään vaikeasti työllistettäviä mm. kotipalveluissa ja ulkoalueiden hoidossa. Sen työntekijöistä on kolmasosa pitkäaikaistyöttömiä, vajaakuntoisia ja maahanmuuttajia (Repo 2012).

Yhteiskunnallisille yrityksille ei ole yhtä, yleisesti hyväksyttyä määritelmää EU-maissa. Näille yrityksille on yhteistä se, että ne pyrkivät yhteiskunnallisten tai yhteisöllisten tavoitteiden toteuttamiseen. Ne eivät pyri voiton maksimointiin vaan tavoitteensa saavuttamiseen, yhteiskunnallisen hyvän toteuttamiseen. Ne käyttävät pääosan voitostaan yhteiskunnallisen hyvän tuottamiseen joko omaa toimintaansa edelleen kehittämisen tai muulla tavoin. Toiminnan yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja sen osoittaminen on tärkeää (Laiho ym. 2011; Bland 2010; Pöyhönen ym. 2010; Birkhölzer 2009; Santos 2009).

Yhteiskunnallisen yritystoiminnan päätoimialat EU-maissa ovat työttömien työelämään integrointi, koulutus ja kuntoutus, lastenhoitopalvelut, ikäihmisten palvelut, palvelut heikommassa asemassa oleville henkilöille ja heikommin menestyneiden alueiden paikallinen kehittäminen (esim. syrjäseuduilla toimivat yhteiskunnalliset yritykset, lähiöiden ja kaupunginosien kehittämistä ja sosiaalista koheesiota tukevat yhteiskunnalliset yritykset) (Troberg 2013).

Osuuskunnan soveltuvuutta yhteiskunnallisen yrittäjyyden muodoksi puoltaa se, että osuustoiminnan tavoite ja arvopohja osuvat hyvin yhteen yhteiskunnallisen yrittämisen tavoitteiden kanssa. Kaikki osuustoiminnan perusarvot sekä eettiset arvot vahvistavat yhteiskunnallisen yrittämisen perustehtävää (Troberg 2013).

Kaikki osuustoiminnan perusarvot sekä eettiset arvot vahvistavat yhteiskunnallisen yrittämisen perustehtävää.

Osuuskunnan käyttämistä yhteiskunnallisena yrityksenä ovat jarruttaneet tietämättömyys osuustoiminnallisesta yrittämisestä sekä yrityspalveluasiantuntemuksen puuttuminen. Vaikka maahamme on muodostunut korkeatasoinen osuustoiminnan kehittäjienverkosto, yrityspalvelujen valtavirralla osuuskuntamuoto on pysynyt yhä tuntemattomana. Yritysmuodon soveltamisen esteiksi ovat saattaneet nousta myös yleiset ennakoluulot tai yksittäisten osuuskuntakokeilujen epäonnistumisten synnyttämät kielteiset päätelmät yhteistoiminnan ja osuuskuntamuodon soveltumisesta yrittäjyyteen (Köppä 2010).

OSUUSKUNNAT HARVAAN ASUTTUJEN ALUEIDEN PALVELUIDEN TURVAAJINA

Osuuskunta, joka on jäsentensä omistama ja ohjaama sekä sidoksissa toimialueeseensa, voisi olla nykyistä voimallisemmin keskeisessä roolissa palveluiden turvaamisessa harvaan asutuilla seuduilla. Osuuskuntien merkitys harvaan asutuilla alueilla ei rajoitu palvelujen turvaamiseen, vaan niillä on oman alueensa yhteisöllisyyttä, elinvoimaisuutta ja tätä kautta ihmisten hyvinvointia vahvistava vaikutus. Vireät osuuskunnat ovat verkostoituneet muiden pienyrittäjien kanssa ja lisänneet alueiden taloudellista aktiviteettia monin tavoin (Vihinen & Moilanen 2013).

Seuraava Hanna Moilasan (2013) tutkimuksen esimerkki kertoo kansalaisten oma-aloitteisesta aktiivisuudesta palvelujen turvaamiseksi harvaan asutulla maaseudulla.

Pohjoissavolaisessa Rautavaaran¹ kunnassa oli haasteita sähköisissä tietoliikenneyhteyksissä. Yhteydet toimivat kirkonkylällä, mutta useammassa sivukylässä ei. Operaattorit eivät olleet kiinnostuneita rakentamaan laajakaistayhteyksiä Rautavaaran haja-asutusalueelle. Seutu on harvaan asuttua, mikä nostaa yhteyksien rakennuskustannuksia. Myös maasto asettaa esteitä langattomien yhteyksien toiminnalle.

¹ Rautavaara on noin 2000 asukkaan kunta Pohjois-Savon perukoilla. Pääasiallisina elinkeinoina ovat pitkään olleet metsätalous ja maatalous. Syrjäinen sijainti ja aiemmin varsin kehnot kulkuyhteydet ovat vaikeuttaneet elinkeinotoiminnan kehittymistä kunnassa. Kuopioon on matkaa reilu sata kilometriä, Iisalmeen noin 70 kilometriä ja Nurmekseen 50 kilometriä.

Rautavaaralaiset päättivät hankkia kaivatun palvelun kuntalaisille omin voimin. Kuntalaiset perustivat vuonna 2010 Rautavaaran Tietoverkko-osuuskunnan, jonka tehtävänä oli rakentaa valokuituverkko Rautavaaran kylille ja tuoda tietoliikennepalvelut kaikkien kuntalaisten saataville. Osuuskunnan katsottiin olevan oivallinen väline tuomaan peruspalveluja kuntalaisille sekä ylläpitämään päätösvalta paikallisten asukkaiden hallussa.

Hanke oli suuri. Osuuskuntaan piti saada jäseniksi noin 75 prosenttia kylien vakituisista asukkaista. Jos kesäasukkaat otettiin laskuihin mukaan, noin 40 prosentin jäsenpeitto olisi riittävä. Kumpikin tavoite oli kova. Monilla muilla seuduilla kiinnostuneiden laajakaistan tilaajien määrä on jäänyt jopa alle 10 prosentin.

Ratkaisu haasteeseen löytyi yhteistyöstä ja kylille jalkautumisesta. Mukana oli eri kylien edustajia, ja viisi ihmistä kiersi kertomassa tulevasta hankkeesta ja sen mahdollisuuksista. Tulos oli hyvä, sillä joiltakin alueilta jopa 80 prosenttia kotitalouksista liittyi mukaan. Myös monet vapaa-ajan asukkaat tilasivat laajakaistan, vaikka kaikilla mökeillä ei edes ollut sähköjä valmiina.

Hankkeen onnistumisen takana oli kylille jalkautumisen ohella laajakaistan edullinen hinta. Mukaan lähtijät maksoivat sadan euron osuusmaksun. Sen lisäksi he sitoutuivat maksamaan 50 euroa kuukaudessa seuraavien kuuden vuoden ajan. Hinta piti sisällään verkon rakentamisen ja ylläpidon sekä internetyhteyden. Kuituverkon kautta oli myös mahdollista saada televisio näkymään sellaisilla alueilla, jossa se ennestään on ollut ongelmallista.

Osuustoiminnalliset mallit ovat suosittu kehitysyhteistyön muoto ja tärkeä väline maaseudun ja maataloustuotannon kehittämiseksi.

Hinnat olivat samat kaikille. Tässä on merkittävä ero verrattuna moneen muuhun laajakaistahankkeeseen, jossa liittymästä joutuu enimmillään maksamaan useita tuhansia euroja ja päälinjasta sivuun vedettävästä yhteydestä veloitetaan lisäksi erikseen jokaiselta metriltä. Rakentamiseen saatiin valtion ja kunnan tukea valtakunnallisen hankkeen periaatteiden mukaisesti yhteensä 2/3 kustannuksista. Osuuskunnan oma osuus katettiin kunnan takaamalla yhteislainalla. Yksi haaste asian etenemisen tiellä oli kuntamaailmassa sitkeästi elävä käsitys, jonka mukaan osuuskuntien lainojen takaaminen on Euroopan unionin kilpailulainsäädännön vastaista. Rautavaarassa tehtiin päätökset rohkeasti omaan asiaan uskoen. Tämä kannatti. Liikenne- ja viestintäministeriö julkaisi keväällä 2011 tiedotteen, jonka mukaan osuuskuntien lainojen takaaminen ei uhkaa kilpailuneutraliteettia.

Rautavaaran esimerkki kertoo siitä, miten syrjäisillä ja harvaan asutuilla seuduilla on mahdollista tehdä isojakin infrastruktuuriratkaisuja silloin kun asukkaat sitoutuvat asiaan, toimintaan saadaan julkinen osarahoitus eikä toiminnan tarvitse tuottaa taloudellista voittoa.

OSUUSTOIMINTA JA KEHITYSYHTEISTYÖ

Osuustoiminta on kansainvälinen liike, joka korostaa globaalia vastuutaan. Kehitysyhteistyö on ollut ajankohtainen puheenaihe ICAssa 1960-luvulta lähtien. Se hyväksyi vuonna 1960 ensi kerran erityisen ohjelman kehitysmaiden avustamiseksi (Laurinkari 2004).

Osuustoiminnalliset mallit ovat suosittu kehitysyhteistyön muoto ja tärkeä väline maaseudun ja maataloustuotannon kehittämisessä. Osuustoiminta kuuluu kansainvälisten järjestöjen, kuten Kansainvälisen työjärjestön ILO:n, ohjelmiin kehitysyhteistyön muotona. ILO näkee osuustoiminnan keinoksi, jolla kyetään vastaamaan yhteiskunnan sosiaalisiin ja taloudellisiin tarpeisiin, vähentämään väestön köyhyyttä sekä lisäämään väestön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia. Osuuskuntien merkitys on lisääntynyt kehitysmaissa mm. elintarvikkeiden tuotannossa ja jalostuksessa. Toiminta on ollut menestyksellistä mm. Intiassa ja Brasiliassa. Osuustoiminnan harjoittaminen kehitysmaissa ei ole kuitenkaan ongelmatonta. Joissakin maissa toiminta on ollut sirpaleista eikä se ole tuottanut pysyviä tuloksia. Valtiovallan

.....

suhtautuminen osuustoimintaan on ollut epäjohdonmukaista ja ailahtelevaa esimerkiksi joissakin Latinalaisen Amerikan maissa (Laurinkari 2004).

Osuustoiminnallisilla ratkaisuilla on omat vahvuutensa kehitysyhteistyössä. Ne ovat korjanneet sosiaalisia epäkohtia, kuten köyhyyttä, velkaantuneisuutta ja epäoikeudenmukaisia maanomistusoloja kehitysmaissa (Laurinkari 2004). Yhteinen omistus ja demokraattinen hallinto ovat vahvistaneet yhteistoimintaa ja edistäneet ihmisten sosiaalista ja taloudellista kehitystä monin tavoin. Nicaraguan kahvintuottajat ovat osuuskuntien kautta päässeet myymään kahviaan paremmalla hinnalla, oppineet toimimaan markkinoilla ja koulutautuneet työssään. Suurin osa kahvintuottajista on pieniä viljelijöitä, jotka yksin jäisivät maailmanmarkkinoiden suurten toimijoiden jalkoihin (Ordenana 2012).

Osuuskunnat ovat tarjonneet kehitysmaiden nuorille mahdollisuuksia oppia taloudellisia ja sosiaalisia taitoja. Osuustoiminnan merkitys on ollut suuri myös rauhan rakentamisessa ja naisten osallistamisessa taloudelliseen toimintaan. Tasa-arvon, osallistumisen ja solidaarisuuden arvot ovat vahvistaneet yhteiskuntarauhaa monissa kehitysmaissa. Menestymisen edellytys on ollut, että osuuskunta on rakentunut alhaalta ylöspäin eikä päinvastoin. Ulkoinen investointi, vaikka se olisi kehitysrahoitusta, ei ole hyvä lähtökohta. Kehitysyhteistyössä olisi tärkeää tukea olemassa olevia, paikallisesta kulttuurista syntyneitä osuuskuntia (Heino 2012).

Kehitysmaiden osuuskunnissa on koettu keskeiseksi heikompiosaisten tukeminen. On ymmärretty, että hyvinvointi on riippuvainen kaikkien hyvinvoinnin kehittymisestä. Osuuskunnat ovat muodostaneet sosiaalisia rakenteita, joissa ihmiset liittyvät yhteen. Ne keräävät yhteen pieniä pääomia ja kantavat yhteistä vastuuta. Tällä tavoin lisätään yhteisöjen sosiaalista pääomaa. Lisäksi osuuskunnat ovat hyvin yhteiskuntaan juurtuvia (Aura 2012b).

Kehitysmaiden osuuskunnissa on koettu keskeiseksi heikompiosaisten tukeminen.

Erityisesti suuret suomalaiset osuuskunnat ovat tukeneet monin tavoin kehitysyhteistyötä mm. maaseudun osuustoiminnallisissa hankkeissa. SOK (Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta) tekee yhteistyötä Solidaarisuuden² kanssa Ugandassa pienviljelijöiden tuottajaosuuskuntien viljelymenetelmien tehostamiseksi sekä tuotteiden markkinointimahdollisuuksien parantamiseksi. S-Ryhmä tekee yhteistyötä UNICEFin vesiohjelmien kanssa (S-Ryhmän vastuullisuusraportti 2012). LähiTapiola toimii yhteistyössä Kirkon Ulkomaanavun kanssa Naisten Pankki -rahaston hyväksi, jolla autetaan kehitysmaiden naisia hankkimaan ammatti (LähiTapiola vuosiesite 2012).

Pankkitoiminnan alueella hyvä eurooppalainen esimerkki osuuskunnan harjoittamasta kehitysyhteistyöstä on hollantilainen Rabobank, joka on leviittänyt 48 maahan. Se on läsnä monissa kehittyvissä maissa kuten Tansaniassa, Sambiassa, Ruandassa ja Mosambikissa. Pankki on syntynyt alun perin paikallisten viljelijöiden avuksi, joka on edelleen sen ydinosaaamista. Rabobank on luonut muun muassa kestävän kahvintuotantoketjun ”from crop to cup”, jossa prosessi toimii sosiaaliset, taloudelliset ja ympäristönäkökulmat huomioiden viljelystä ja käsittelystä valmiin kahvin jakeluun asti. Pankki antaa myös pienlainoja elinkeinojen edistämiseksi 25 maassa muun muassa osuustoiminnallisiin yrityksiin (Rabobank 2011).



6.

OSUUSTOIMINNAN HISTORIAA – MIKSI JA MITEN OSUUSTOIMINTA SYNTYI

Osuustoiminnan historiaa käsitellään vasta kirjan loppupuolella, koska haluan tuoda esille osuustoiminnan synnyn taustalla vaikuttaneet epäkohdat ja impulssit ennen kuin tarkastelen osuustoiminnan uusia aluevaltauksia. Meidän ajassamme on jälleen monia vastauksia odottavia haasteita.

Osuustoiminnan vaikuttavuutta kuvaa se, että se on vahva yhteiskunnallinen liike, joka syntyi Euroopassa monien eri maiden ihmisten ajattelun ja toiminnan tuloksena. Taustalla olivat vapauden, veljeyden ja tasa-arvon pyrkimykset, ihmisten kasvatus omatoimisuuteen, keskinäiseen apuun, yhteistoimintaan, eettisyyteen sekä vähäosaisten hyväksi toimimiseen. Nämä pyrkimykset ovat yhä ajankohtaisia.

Yhteistoiminta on ollut ihmisille luontaista toimeentulon sekä turvallisuuden turvaamisessa varhaisesta esihistoriasta lähtien. Myös luonnossa vaikuttaa laajalle levinnyt työnjako. Eläimet toimivat monin tavoin yhteistyössä esimerkiksi ravinnon saamiseksi. Suomessa talkooperinne ja nuottakunnat ovat esimerkkejä vanhoista yhteistoiminnan muodoista. Erilaisista talkoista on kirjallista tietoa 1500-luvulta saakka. Talkoissa, joissa ihmiset osallistuvat vapaaehtoisesti yhteisen tehtävän tai työn suorittamiseen, on monia yhtäläisyyksiä osuustoimintaan (Köppä 2009; Vähämaa 2009).

Moderni osuustoimintaliike syntyi 1800-luvulla. Teollisuusyhteiskunta hajotti feodaalisen sääty-yhteiskunnan, mutta aiheutti monia ongelmia, esimerkiksi siirtomaapolitiikan, teollisuusköyhälistön syntymisen ja kasvavien kaupunkien slummiutumisen. Taloudellinen hyvinvointi jakaantui epätasaisesti markkinoiden vapaan toiminnan takia. Osuustoiminnan aate alkoi heräillä vastauksena ihmisten toimeentulon ongelmiin monissa maissa sekä kaupunkien työväestön ja käsityöläisten että maa-seudun pienviljelijöiden joukossa (Seppelin 2000).

Osuustoimintaa voidaan pitää käytännön sosiaalisena innovaationa, jossa yhdistyvät monet 1800-luvun aatesuuntien näkemykset. Selvimmin sen

aatteellisessa perustassa ovat eläneet liberalismiin ja sosialismin ajatukset sekä kristilliset arvot. Aatteen taustalla olivat toisaalta oppineiden ajattelijoiden teoreettiset ideat uudesta ja paremmasta yhteiskunnasta, toisaalta osuustoiminnan ajatus oli vastavaikutusta liberalistisen taloussuuntauksen liiallisesta soveltamisesta. Vapaa kilpailu ei ollut ottanut riittävästi huomioon sosiaalisia näkökohtia ja laajoja kansanjoukkoja. Osuustoiminnan synnyn taustalla vaikutti lisäksi puutteessa eläneiden ihmisten pyrkimys ratkaista itse haasteensa (Inkinen & Karjalainen 2012; Seppelin 2000).

Seuraavaksi käsitellään lyhyesti Ranskan vallankumouksen merkitystä sekä keskeisten eurooppalaisten henkilöiden vaikutuksia osuustoiminnan aatteen muotoutumiseen.

Vapaus, veljeys ja tasa-arvo

Osuustoiminta on vienyt käytäntöön 1700-luvulla virinneen valistuksen aatteita ja edistysuskkoa rauhanomaisella kehityksellä. Ranskan suuren vallankumouksen aatteet: vapaus, veljeys ja tasa-arvo ovat toteutuneet monissa eri maissa osuustoimintaliikkeen kautta. Nämä aatteet ovat selvästi nähtävissä osuustoiminnan kansainvälisissä periaatteissa. Vapaus ilmenee vapautena liittyä tai olla liittymättä osuuskuntiin, joiden rakente ja päätöksenteko ilmentävät jäsenten keskinäistä tasa-arvoa. Veljeys voidaan samaistaa osuuskunnan jäsenten ja osuuskuntien keskinäiseen solidaarisuuteen. Solidaarisuus pitää sisällään yhteisvastuullisuuden, yhteenkuuluvuuden tunteen sekä myötämielisyyden muita ihmisiä kohtaan (Inkinen & Karjalainen 2012).

Ihmisten kasvatusta omatoimisuuteen

Sveitsiläinen J.H. Pestalozzi (1746-1827), jota pidetään ennen kaikkea merkittävänä koulukasvatuksen kehittäjänä, kannusti ihmisiä omatoimisuuteen, auttamaan itse itseään. Pestalozzi korosti myös yhteistoiminnan merkitystä aineellisten tarpeiden tyydyttämisessä. Nämä ajatukset omatoimisuudesta ja yhteistoiminnasta kiteytyivät myöhemmin osuustoiminnan perusajatuksissa (Inkinen & Karjalainen 2012).

Pestalozzin kasvatustieteologiaan kuuluivat vapauden, veljeyden, tasa-arvon, yhteiskunnallisen demokratian, yhteisvastuun ja toveruuden ihanteet. Hänen mukaansa kansalaiskasvatuksella, joka tuli järjestää ilman luokkaeroja, oli mahdollista ehkäistä ja vastustaa yhteiskuntaa hajottavia

vaikutuksia. Pestalozzin vaatimuksena oli, että koulukasvatuksen tulee kuulua jokaisen ihmisen perusoikeuksiin (Inkinen & Karjalainen 2012).

Pestalozzia pidetään Sveitsin vahvan osuustoimintaliikkeen ja kansansivistyksen edelläkävijänä. Hänen teoksiaan luettiin kuitenkin 1800-luvulla kaikkialla Euroopassa, ja häneltä saivat vaikutteita myös useat eurooppalaiset ”osuustoiminnan alkuisät” kuten William King ja Robert Owen (Inkinen & Karjalainen 2012).

Sosiaalisen pääoman alkujuurilla

Brittiläistä teollisuusmiestä ja yhteiskuntakokeilijaa Robert Owenia (1771-1858) on kutsuttu osuustoiminnan henkiseksi isäksi ja sosiaalisen pääoman uranuurtajaksi. Brittiläisissä tehdasoloissa vallinneet epäkohdat saivat hänet tekemään monia yhteiskunnallisia uudistuksia johtamassaan puuvillakehräämössä New Lanarkissa, Skotlannissa. Hänen toimestaan lopetettiin pienten lasten työssäkäynti. Lapsille perustettiin koulu, työpäivää lyhennettiin, palkkoja korotettiin ja työntekijöiden terveydestä alettiin pitää huolta. Owenin ajatuksena oli, että tehtaan tuottavuus saadaan nousemaan, kun työntekijöistä pidetään hyvää huolta (Inkinen & Karjalainen 2012).

Owen oli idealisti, joka perusti myöhemmin eräänlaisia ihanneyhdyskuntia, mutta epäonnistui näissä pyrkimyksissään. Huomattavimmat tulokset Owen saavutti yhteiskuntapolitiikassa. Hänen työväestön olojen parantamistoimenpiteensä vaikuttivat sosialismin ja työväen puolueiden syntyyn. Owenin osuustoiminnan henkinen isyys oli siinä mielessä välillistä, että vasta hänen seuraajiensa ja oppilaidensa joukossa oli ihmisiä, jotka vaikuttivat ratkaisevasti kestäväen osuustoimintamallin syntyyn. Yksi heistä oli William King (Inkinen & Karjalainen 2012).

Solidaarisuus pitää sisällään yhteisvastuullisuuden, yhteenkuuluvuuden tunteen sekä myötämielisyyden muita ihmisiä kohtaan.



Kristillinen lähimmäisen rakkaus ja oma-apuinen taloudellinen toiminta

Englantilainen lääkäri ja opettaja William King (1786-1865), joka työskenteli työläisten koulun johtajana, uskoi oma-apuisen taloudellisen toiminnan mahdollisuuksiin. Oma-apu on yhteistoiminnan ohella nykyisenkin osuustoiminnan kulmakiviä. Osuustoimintaa harjoitetaan omin avuin mutta yhteistoiminnassa. King oli käytännön ihminen, jota ohjasi kaikessa toiminnassa pyyteetön kristillinen lähimmäisenrakkaus (Inkinen & Karjalainen 2012).

King perusti taloudellisen yhteistoiminnan edistämiseksi lehden, The Cooperator. Lehden kirjoitukset loivat osuustoiminnalle filosofista ja käytännöllistä perustaa, josta sai innoitusta myös edistyksellisten uranuurtajien joukko, joka avasi vuonna 1844 Rochdalen Oikeamielisten Pioneerien Osuuskaupan Manchesterin liepeille. Tämän osuuskaupan toiminnan tuloksena syntyivät Rochdalen periaatteet, joiden vaikutus on edelleen vahva kansainvälisissä osuustoiminnan periaatteissa (Inkinen & Karjalainen 2012).

Rochdalen pioneirit

Nykyisen osuustoimintaliikkeen järjestäytyneenä alkuna pidetään joulukuun 21. päivää vuonna 1844, jolloin Rochdalen Oikeamieliset Pioneerit avasivat osuuskaupan Manchesterissa, Englannissa. Aikaisemmin oli perustettu useita osuuskaupan tyyppisiä liikkeitä eri paikkakunnille, mutta ne olivat kaikki hävinneet eri syistä. Rochdalen onnistumisen taustalla oli

Osuustoiminnan kansainväliset periaatteet ovat perua Rochdalen pioneerien käytännön toimintaperiaatteista.

se, että aikaisemmat kokemukset oli kerätty talteen ja epäonnistumisista oli otettu oppia. Lisäksi pioneerien joukossa oli kykeneviä ihmisiä, jotka hallitsivat kirjanpitoa ja taloudenhoitoa (Inkinen & Karjalainen 2012).

Osuustoiminnan kansainväliset periaatteet ovat perua Rochdalen pioneerien vähitellen toiminnan kuluessa muotoutuneista ja hioutuneista käytännön toimintaperiaatteista. Rochdalen pioneerit eivät laatineet toiminnalleen heti periaatteita vaan ne muotoutuivat vähitellen toiminnan kautta (Inkinen & Karjalainen 2012).

Solidaarisuus

Ranskalainen kansantaloustieteilijä Charles Gidé (1847-1932) loi ”solidarismiksi” nimetyn kansantaloudellisen oppisuunnan¹. Osuustoiminta toimi siinä välittäjänä siirryttäessä kauttaaltaan yhteistoiminnan talouteen. Yhteistoiminnalliselle taloudelle oli ominaista, että työntekijät hallitsivat itse tuotantovälineitä, mutta Gidé ei kuitenkaan kannattanut sosialismia. Gidéä on pidetty ensimmäisenä kuluttajaosuuustoiminnan tieteellisen teorian muodostajana (Inkinen & Karjalainen 2012).

Gidén ajattelun ytimenä oli solidaarisuus, jonka hän havaitsi vaikuttavan luonnossa, kansantaloudessa ja jokaisessa inhimillisessä yhteiskunnassa vallitsevissa keskinäisissä riippuvuuksissa. Gidén mukaan solidaarisuuden tuli olla ihmiselle vapaaehtoista, vasta silloin se sai eettisen arvonsa. Solidaarisuus on yksi keskeisistä osuustoiminnan arvoista, ja vapaaehtoinen jäsenyys on yhä ICA:n määrittelemä perusperiaate (Inkinen & Karjalainen 2012).

Veljeys, keskinäinen apu ja eettisyys

Saksalaisen Friedrich Wilhelm Raiffeisenin (1818-1888) ajattelun ja toiminnan perustana olivat veljeys ja keskinäinen apu. Raiffeisen oli ihanteellinen ja syvästi uskovainen. Hänen koko elämänsä ja työnsä perustui halulle palvella yleistä hyvää. Osuuskunta ei merkinnyt hänelle vain taloudellista yritystä vaan kasvattavaa ja sivistyksellistä yhteenliittymää, jonka tehtävänä oli vahvistaa ja lujittaa yhteishenkeä sekä kasvattaa ihmisiä moraalisesti ja henkisesti. Toiminnan keskipisteenä oli ihminen ja

¹ Gidén pääteos *Kansantalouden perusteet* käännettiin suomeksi 1900-luvun alussa ja sitä luettiin ahkerasti oppikirjana ainakin 1920-luvulle asti (Köppä 2013).

.....

hänen taloudellinen turvansa mutta myös henkinen jalostaminen yhteisöllisessä hengessä (Inkinen & Karjalainen 2012; Johansson 1986).

Raiffeisia pidetään tuottajaosuustoiminnan ja viljelijäin osuuspankki-liikkeen perustajaisänä. Hänen vaikutuksensa on ollut vahva myös suomalaisen osuustoiminnan syntymiseen suomalaisen osuustoiminnan ”isän” Hannes Gebhardin tutustuttua Raiffeisenin ajatuksiin ja Saksan osuustoimintaratkaisuihin (Inkinen & Karjalainen 2012).

Vähäosaisten ihmisten hyväksi toimiminen

Sir Horace Plunkettilla (1854-1932), varakkaan irlantilaisen aatelismiehen pojalla, oli jo nuorena vakaumus, että etuoikeutetussa asemassa olevien tuli toimia vähäosaisempien ihmisten hyväksi. Hänen pyrkimyksenä oli kohottaa osuustoiminnan avulla Irlannin pääelinkeinona oleva maanviljelys syvästä alennustilastaan. Plunkettin vaikutus on ollut merkittävä erityisesti Irlannin ja koko kansainyhteisön tai anglosaksisen maailman maatalousosuustoiminnalle. Horace Plunkett oli myös tärkeä innoittava esikuva Hannes Gebhardille (Inkinen & Karjalainen 2012).

Suomalaisen osuustoiminnan ”isä” Hannes Gebhard

Suomeen osuustoiminta rantautui taloustieteen professori ja kansanedustaja Hannes Gebhardin (1864-1933) toimesta. Gebhard tutustui osuustoimintaan opiskellessaan Saksassa 1890-luvulla. Ensimmäiset vaikutteensa osuustoiminnasta Gebhard oli saanut suomalaisliikkeen johtomiehiltä erityisesti sen johtajalta G.Z. Yrjö-Koskiselta. Gebhard hankki tietoja mm. Saksan, Englannin, Ranskan ja Skandinavian maiden maataloudesta ja osuustoiminnasta ja vertaili tietoja toisiinsa. Hän luennoi ensimmäisen kerran osuustoiminnasta Helsingin yliopistossa 1896 (Seppelin 2000).

Gebhard löysi osuustoiminnasta vaihtoehdon niin taloudelliselle liberalismille kuin sosialismillekin. Osuustoiminnassa oli kummankin suuntauksen hyvät puolet: liberalismiin yrittäminen ja oman taloudellisen aseman parantaminen, sosialismin yhteistyö ja yhteisvastuu. Gebhard näki osuustoiminnan mahdollisuutena yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemiseen sekä ihmisten hyvinvoinnin parantamiseen poliittisesti vaikeana ajanjaksona. Hänen tavoitteenaan oli pieniä ja keskisuuria maatiloja viljelevän hyvinvoivan talonpoikaisluokan aikaansaaminen, jolloin Suo-

meen saataisiin yhtenäisyyttä ja voitaisiin turvata yhteiskuntarauha sekä vastustaa venäläistämisyrittämiä (Herranen 2004; Laurinkari 2004; Seppelin 2000).

Gebhard pyrki luomaan osuustoiminnasta yhteiskunnallisen liikkeen, jonka avulla kyettäisiin nostamaan koko kansan taloudellista asemaa yhteiskuntaluokasta riippumatta ja tällä tavoin kehittämään yhteiskuntaa. Gebhardin vaimo Hedvig toimi myös osuustoiminnan parissa ja pyrki saamaan erityisesti naisia ja nuoria osuustoiminnan pariin (Mäkinen & Sysiharju 2006; Laurinkari 2004; Seppelin 2000).

***Gebhard pyrki luomaan
osuustoiminnasta
yhteiskunnallisen liikkeen, jonka
avulla kyettäisiin nostamaan koko
kansan taloudellista asemaa.***



7.

OSUUSTOIMINNAN UUSIA ALUEVALTAUKSIA JA NÄKYMIÄ TULEVAISUUTEEN

Osuuskuntien perustaminen lähti käyntiin monien yhteiskunnallisten epäkohtien vallitessa teollistuvassa Euroopassa. Sittenkin osuuskunnat ovat joutuneet sopeutumaan markkinatalouden voimistuvaan globaaliin kilpailuun. Osuustoiminnan identiteetti ja arvot ovat olleet ajoittain kadoksissa. Talouden kiihtyvien tehokkuusvaatimusten ja ihmiskeskeisyyden on koettu olleen ristiriidassa toistensa kanssa. Arvopohjaa on suorastaan häivytetty.

Viime aikoina on tapahtunut muutos kohti osuustoiminnan identiteetin uudelleen vahvistumista. Esille on noussut suuntauksia, jotka painottavat yritysten yhteiskunnallista vastuuta, kestävästä kehitystä ja ihmisten hyvinvointia. Monet nuoret ovat tietoisia ympäristöömme liittyvistä haasteista sekä maailmassa vallitsevista sosiaalisista epäkohdista kuten Euroopan suurtyöttömyydestä ja kehitysmaiden hädästä. He etsivät ennakkoluulottomasti ratkaisuja näihin kysymyksiin. Heille osuustoiminta on yksi mahdollinen ratkaisuvaihtoehto muiden joukossa.

Hyvinvointivaltio elää murrosvaihetta. Luottamus siihen, että julkinen valta kykenisi tuottamaan kaikki tarvittavat sosiaali- ja hoitoalan palvelut on rapistunut. Ikääntyvän väestön määrä lisääntyy ja hoitopalveluiden tarve kasvaa. Sosiaali- ja hoitoalalle on tullut nopeasti ulkomaisessa omistuksessa olevia yrityksiä, joiden intressissä ei ole paikallisen kehityksen edistäminen, vaan omistajille tuleva tuotto liiketoiminnan harjoittamisesta. Markkinoiden vapautuminen ja globaali talous ovat joltaneet kilpailun kiristymiseen sekä talouden kriiseihin, jotka horjuttavat uskoa kilpailuyhteiskuntaan. Nyt olisi kysyntää yhteistoiminnallisille terveydenhoitoalan ratkaisuille. Osuustoiminnan edellyttämä ihmisten oma-aloitteellisuus on valitettavasti ollut vähissä, koska olemme kasvaneet malliin, jossa sosiaali- ja hoitoalan tehtävät on hyvinvointivaltion piirissä delegoitu valtiolle ja kunnille (Köppä 2013).

Suomalaisessa terveydenhoitojärjestelmässä on monia haasteita, joten tarvitaan laajaa terveydenhuollon rakennemuutosta. Muutamat lääkä-

rit (mm. emeritusprofessori Esko Kumpusalo ja yleislääketieteen professori Mauno Vanhala) ovat nostaneet esille osuustoiminnallisen mallin mahdolliseksi ratkaisuksi terveydenhoitojärjestelmän rakenteelliseen uudistukseen. Terveystenhoito-osuuskunnat voivat olla esimerkiksi lääkäreiden osuuskuntia, kuluttajien omistamia osuuskuntia tai niiden yhdistelmiä. Yritysmallin soveltuvuutta toimialalle puoltavat monet seikat. Osuustoiminnan arvopohja vastaa hyvin sosiaali- ja hoitoalan arvoja. Ihminen ja hänen hyvinvointinsa on keskiössä. Tavoitteena on mahdollisimman laadukkaiden palvelujen tuottaminen jäsenille. Osuustoiminta on myös paikallista kehitystä edistävää.

Mielenkiintoinen esimerkki kuluttajaosuustoiminnan uusista sovelluksista on Pohjois-Karjalan osuuskaupan (PKO) terveystpalvelut. Se on alkanut tuottaa alueen yrityksille esimerkiksi tilitoimistoille, maalausfirmoille, lvi-alan yrityksille työterveystpalveluita tytäryhtiönsä kautta. Asiakasomistajat ilmaisivat kiinnostuksensa näihin terveystpalveluihin, ja PKO teki päätöksen ryhtyä tarjoamaan lääkäripalveluita myös asiakasomistajilleen ja muille kuluttajille vuoden 2014 aikana. Muissa alueosuuskaupoissa ja SOK:ssa seurataan kiinnostuneina Pohjois-Karjalan osuuskaupan uutta aluevaltausta. Tulevaisuudessa voi hyvinkin olla mahdollista, että alueosuuskaupat laajentavat palvelutarjontaansa terveydenhoitosektorille (<http://www.taloussanomat.fi>, 15.7.2013 ja 23.1.2014).

LähiTapiola on luonut täysin uudenlaisen toimintamallin vapaaehtoiseen henkilövakuuttamiseen. Se pyrkii auttamaan entistä paremmin asiakasta ja lyhentämään hoitoketjua TerveystHelppi-nimisen puhelinpalvelun avulla. Uudistus muuttaa vakuutusyhtiön roolia vakuutuskorvausten maksajasta hoitoketjun nopeuttajaksi ja asiakkaiden 'Helpiksi'. Hoidon nopeuttaminen perustuu LähiTapiolan asiantuntemukseen sekä yhteistyöhön eturivin hoitolaitosten kanssa. Sairastuessaan asiakas ottaa ensin yhteyttä TerveystHelppi-puhelinpalveluun, josta asiakas ohjataan oikeaan hoitoon. TerveystHelpissä puheluihin vastaavat terveydenhuollon ammattilaiset, eli sairaanhoitajat ja laajan kokemuksen omaavat lähihoitajat. Mikäli konsultaatioihin tarvitaan apua, heidän tukenaan on päivystävä lääkäri. Terveysthuollon ammattilaisten tukena ovat myös korvausammattilaiset, joilta he saavat tarvittavaa tukea aina palvelun alkioa aikana. TerveystHelpin palvelun tuottaa LähiTapiolalle Pihlajalinna-konserniin kuuluva Dextra (<http://lahitapiola.fi>, 4.2.2014).

OP rakentaa Suomeen sairaalaverkoston Pohjola-nimellä. Sillä on Helsingissä jo ortopediaan erikoistunut sairaala. Syksyllä 2014 toimintaa päätettiin laajentaa työterveyteen ja erikoisaloille. Suomeen avataan neljä uutta yksityissairaalaa. Tavoitteena on käynnistää toiminta ensin Tampereella ja Oulussa ja sen jälkeen myös Kuopiossa ja Turussa. Terveyspalvelujen tarjoaminen nähdään soveltuvan hyvin osuustoiminnalliseen arvomaailmaan ja yrityksen perustehtävään, jossa korostuu asiakkaiden sekä talouden että hyvinvoinnin edistäminen. (<https://www.pohjola.fi/pohjola?cid=-1601&srcpl=3>, 14.11.2014)

Pienosuuskuntia alettiin perustaa Suomessa 1990-luvun alkupuolella suuren työttömyyden ja laman vallitessa. Epäiltiin, että perustamisalta hiipuisi työllisyyden parantuessa, mutta näin ei käynyt. Monen eri toimialan asiantuntijat löysivät osuuskunnasta joustavan ja motivoivan organisaatiomuodon itsensä työllistämiseen (Riikonen 2013; Troberg 2009a ja 2000). Vuonna 2014 voimaan tullut uusi osuuskuntalaki mahdollistaa yhdenkin ihmisen perustaman osuuskunnan. Nähtäväksi jäävät tämän lainmuutoksen vaikutukset uusien perustettavien osuuskuntien määrään.

Osuuskunnilla on uusia sovellusalueita. Yksi mahdollinen tulevaisuuden sovellusala voisi olla kestävien energialähteiden hyödyntäminen esimerkiksi tuulivoiman tuottamisessa (Virtanen 2012). Myös yhteiskunnallinen yrittäminen on alue, jossa osuuskunnilla olisi tärkeä tehtävä ja johon yrityksen arvopohja soveltuu hyvin. Osuuskuntia voisi käyttää paljon enemmän mm. vaikeasti työllistettävien henkilöiden työllistämiseen ja harvaan asuttujen alueiden palvelujen tuottamiseen.

Oppilaitokset ovat löytäneet osuustoimintamallin yrittäjyyden ja yrittäjyyskasvatukseen edistämiseen. Osuuskunnan on todettu toimivan innovatiivisena oppimisympäristönä, jossa korostuu henkilöyhteisöluonne, jota nykypäivän yrittäjyys edellyttää. Nuorten kiinnostuksen viriämistä osuuskuntamuotoa kohtaan osoittavat myös lisääntynyt osuustoimintaopintojen suorittaminen¹, pro gradu -työt sekä väitöskirjat osuustoiminnan alueelta. Kuitenkin osuustoiminnan opetusta voitaisiin sisällyttää paljon enemmän liiketaloustieteen opintoihin. Näsi (2009) näkee, että osuustoimintamallien moninaisuus rikastuttaisi liiketaloustieteen ja

¹ Vuodesta 2005 lähtien Suomessa on toiminut 8 yliopiston Co-op Network Studies -verkosto, jossa on mahdollista suorittaa osuustoimintaa ja yhteisötaloutta koskevia verkko-opintoja. Vuoteen 2013 mennessä verkostossa on ollut yli tuhat opiskelijaa (Hytinkoski 2013).

liiketoiminta-osaamisen kenttää. Osuustoimintayritysten näkökulmasta yliopistojen ja yritysten välisen yhteistyön lisääminen olisi tärkeää.

Suuret tuottajaosuuskunnat, kuluttajaosuuskunnat, osuuspankit sekä keskinäiset vakuutusyhtiöt ovat menestyneet Suomessa hyvin. Monet näistä yrityksistä ovat markkinajohtajia omilla aloillaan. Ne ovat toistaiseksi onnistuneet yhdistämään tehokkaan liikkeenjohdon osuustoiminnalliseen arvomaailmaan. Globaali kilpailu ja vaikea taloustilanne tuottavat jatkuvasti paineita ja haasteita osuuskuntien johdolle. Sen on tasapainoiltava jäsenistön tarpeiden tyydyttämisen ja markkinoiden vaatimusten välillä. Erityisesti kaupan, pankin ja vakuutustoiminnan on kyettävä kehittämään verkkoliiketoimintaansa pysyäkseen kilpailukykyisenä.

Monet osuuskunnista ovat kasvaneet kooltaan erittäin suuriksi. Tämä voi tuottaa haasteita osuustoiminnan idean ymmärtämiselle ja toteuttamiselle jäsenistön keskuudessa. Osa jäsenistä saattaa etäännyä osuuskunnastaan. Jäsenistö ei myös aina hyväksi kaikkia edessä olevia päätöksiä liiketoiminnan suuntaamisesta. Osuustoiminnan luonteeseen kuuluu tietynlainen varovaisuus riskinotossa ja toiminnan suuntaaminen pitkäjänteisesti. Mikäli tästä poiketaan suuresti, edessä voivat olla vakavat haasteet.

Taloudellista demokratiaa toteuttavana toimintamallina osuustoiminnan erityispiirteiden tunteminen ja huomioon ottaminen on perusteltu vaatimus talous- ja yhteiskuntapoliittisessa päätöksenteossa. Pelleron jäsenkampanja (2010) osoitti, että on olemassa suuri uhka siitä, että osakeyhtiömalli on yksipuolisesti kaiken juridisen säätelyn standardina. *”Säätelyssä mennään osakeyhtiömallin suuntaan. Nyt kaikki ajattelu lähtee oy-mallista, muuta ei ymmärretä.”*

Hollantilainen organisaatiotutkija Arie de Geus (2006) on esittänyt kysymyksen, miten pörssiyritysten johto kykenee ”taiteilemaan” omistajien suurten tuotto-odotusten ja avaintyöntekijöiden johtamisen välillä. Avaintyöntekijöitä motivoivat tekijät ovat usein ristiriidassa nopeiden tuotto-odotusten kanssa. De Geus ennustaa, että osuuskuntien määrä tulee lisääntymään tulevaisuudessa, koska niiden aikajänne on pidempi, tuottoja ei vedetä lyhytnäköisesti ulos yrityksestä ja osuustoiminnan arvot painottavat ihmiskeskeisyyttä.



LOPUKSI

Osuustoiminta syntyi eri puolilla maailmaa vaikuttaneiden ihmisten luovien ajatusten pohjalta vastauksena yhteiskunnallisiin ja taloudellisiin haasteisiin. Jo syntyessään osuustoiminta oli taloudellisen yhteistoiminnan ja verkostoitumisen sekä ihmislähtöisen vastuullisen liiketoiminnan edelläkävijä. 1800-luvulla ja 1900-luvun alkupuolella osuuskunnat lisäsivät miljoonien ihmisten hyvinvointia länsimaissa. Nyt niillä on tärkeä tehtävä kehitysmaiden ihmisten hyvinvoinnin lisäämisessä.

Osuuskunnat ovat toimineet pitkäjänteisesti ja menestyneet myös taloudellisesti vaikeina aikoina. Se osoittaa, että yritysmalli tuottaa kestäviä ratkaisuja. Tarve osuustoiminnallisiin ratkaisuihin on kasvanut entisestään, mutta yritysmuotoa ei edelleenkaan tunneta riittävästi. Osuuskuntia voisi olla paljon enemmän.

Osuustoiminnan ytimessä ovat ihmiskeskeisyys ja ihmisten tarpeisiin vastaaminen. Yritysmalli edellyttää yhteistyötä, demokraattista osallistuvaa hallintoa sekä jatkuvaa vuoropuhelua eri toimijoiden kesken. Tarviin sosiaalisia taitoja, luottamusta, hyvää liiketoimintaosaamista sekä eettisyyttä. Osuuskunnat menestyvät silloin kun yrityksiä johdetaan hyvin, toimitaan taloudellisesti tehokkaasti ja toiminnassa ymmärretään ja otetaan huomioon osuustoiminnan arvot ja periaatteet.

LÄHDELUETTELO

Amabile, T. (1997) Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love And Loving What You Do. *California Management Review*. Vol 40, No. 1, Fall 1997, 39-58.

Alavalkama, S. (2011) *Kilon Osuus-Auto 25 vuotta*. ArtPrint. Helsinki 2011.

Arovuori, K. (2013) Pääkirjoitus. PTT-katsaus 1/2013. Osuustoiminta liiketoimintana. Pellervon taloustutkimus PTT.

Aura, S. (2012a) Suomi on maailman osuustoiminnallisimman maa. *Solidaarisuus* 2/2012,17.

Aura, S. (2012b) Osuuskunnat lisäävät sosiaalista pääomaa. *Solidaarisuus* 2/2012, 20.

Bakan, J. (2010) *Yhtiö. Sairaalloinen vallan ja voiton tavoittelu*. Helsinki: Art House.

Bijman, J. (ed.) (2012) *Support for Farmers' Cooperatives. Final Report*. Saatavilla: http://ec.europa.eu/agriculture/external-studies/2012/support-farmers-coop/fulltext_en.pdf.

Birchall, J. (2013) Resilience in a downturn: The power of financial cooperatives. International Labour Organization. 20.3.2013. Saatavilla: http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_207768/lang-en/index.htm.

Birkhölzer, K. (2009) *The Role of Social Enterprise in Local Economic Development*. EMES CONFERENCES SELECTED PAPERS SERIES. 2nd EMES International Conference on Social Enterprise Trento (Italy), July 1-4 2009. Saatavilla: http://www.euricse.eu/sites/default/files/db_uploads/documents/1254754553_n170.pdf.

Bland, J. (2010) *Yhteiskunnallinen yritys – ratkaisu 2000-luvun haasteisiin*. Ison-Britannian malli ja sen kokemukset. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Strategiset hankkeet 22/2010.

Borgström, M. (2013) *Effective co-operative governance: A practitioner's perspective*. *Journal of Co-operative Organization and Management*. Volume 1, Issue 1, September 2013, 49-50.

Euroopan parlamentin päätöslauselma 2.7.2013 osuuskuntien panoksesta kriisin voittamisessa (2012/2321(INI)). Saatavilla: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=TA&reference=P7-TA-2013-0301&language=FI>.

Gebhard, H. (1925) *Suomen osuustoiminnan oppikirja*. Helsinki 1925.

De Geus, A. (2006) *Archaic Legislation Is Killing off New Firms, and Traditional Business Structures Give Too Much Power to Too Few People*. *European Business Forum*, March 22, 2006.

Haanpää, L. & Tuppurainen, S. (2012) Nuoret yrittävät. Vastuullisuus, joustavuus ja mahdollisuudet yrittäjyydessä. Nuorisotutkimusseuran/Nuorisotutkimusverkoston julkaisuja 122.

Hartley, S. (2012) Learning for Development through Co-operation: The engagement of youth with co-operatives in Lesotho and Uganda. The Open University. United Kingdom.

Heino, E.- O. (2012) Osuuskunta opettaa. Kehitys-Utveckling. 1. 2012. Saatavilla: <http://global.finland.fi/Public/default.aspx?contentid=244315>.

Helsingin Sanomat 5.5.2013

Helsingin Sanomat 24.6.2013

Herranen, T. (2004) Yhdessä eteenpäin. SOK 100 vuotta. Edita Prima Oy. Helsinki 2004.

Huhtala, K. (2013) PI-johtamiskoulun asiakaslehti 2013. Ot-lehden 2/2013 liite.

Hyttinkoski, P. (2013) Opetuksen tilastoja. Co-op Network Studies vuodesta 2005 eteenpäin. Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti.

Härkönen, H. (2012) Osuustoiminnan arvoille on kysyntää. Yhteishyvä 26.11.2012. Saatavilla: <http://www.yhteishyva.fi/yhteishyva-lehti/osuustoiminnan-arvoille-on-kysyntaa/0218010-108387>.

International Co-Operative Alliance (2013) Blueprint for a co-operative decade. January 2013. Saatavilla: <http://ica.coop/sites/default/files/attachments/ICA%20Blueprint%20-%20Final%20-%20Feb%2013%20EN.pdf>.

Inkinen, K. & Karjalainen, M-M. (2012) Osuustoiminnan juurilla. Aatteen sankareita vai veijareita? Pellervo-Seura ry. Porvoo 2012.

Jauhiainen, J. (2011) Uusi osuuskuntalaki. Yhteenvedo 15.12.2011. Saatavilla: http://oikeusministerio.fi/material/attachments/om/valmisteilla/lakihankkeet/yhtiooikeus/6EY7R9oeN/Yhteenvedo_luonnoksesta_uudeksi_osuuskuntalaiksi_15.12.2011.pdf.

Johanson, T. (1986) Raiffeisen - the man and the co-operator teoksessa Co-operatives Today - Selected Essays from Various Fields of Co-operatives Activities - A Tribute to Prof. V. Laakkonen \ (ICA, 1986). Saatavilla: <http://www.greenstone.org/greenstone3/nzdla=d&c=cdl&d=HASH01e58d563aadbe4e1f5faafb.26&sib=1&p.a=b&p.sa=&p.s=ClassifierBrowse&p.c=cdl>.

Jussila, I. (2007) Omistajuus asiakasomisteisissa osuuskunnissa. Väitöskirja. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 271. Lappeenranta.

Jussila, I. (2012) Osuustoiminta yritysmuotona 2000-luvulla. Hyvinvointia osuustoiminnalla. SOK:n juhlaseminaari. 28.08.2012 Sokos Hotel Presidentti Helsinki.

Jussila, I., Tuominen, P., & Tuominen, T. (2012). Are we owners or regular customers? The obscure meaning of ownership in consumer co-operatives. *International Business Research*, 5, 195–201.

Juutinen, H., Stenström, Å. & Vuori, R. (2006) Tehokas omistajahallinto. Osuuskunnan hallintohenkilön käsikirja. Pellervo-Seuran julkaisu.

Kalmi, P. (2002) Osuuskuntien erityispiirteistä. *Kansantaloudellinen aikakauskirja* 4/2002, 377-393.

Kalmi, P. (2007a) The disappearance of cooperatives from economics textbooks. *Cambridge Journal of Economics* 2007, 31 (4), 625-647.

Kalmi, P. (2007b) Keskinäisyys yritysmuotona teoksessa Suomi, A. (toim.) Keskinäisyys – näkökulmia omistaja-asiakkuuteen, Edita & Tapiola, 2007.

Karhu, S. (2013) Osuustoiminta liiketoimintamuotona. PTT-katsaus 1/2013. Osuustoiminta liiketoimintana. Pellervon taloustutkimus PTT, 5-9.

Karjalainen, M.-M. (2002) Mikä lopultakin on osuustoiminnan merkitys. Osuustoiminta 3/2002. Saatavilla: http://www.pellervo.fi/otlehti/ot3_02/otmerkitys.htm.

Koivuporras, T.-L. (2008) Ihmiset ja pankki samaa maata? Yhteiskuntavastuun toteutuminen pankkisektorilla. Väitöskirja. Acta Wasaensia, 195. Universitas Wasaensis 2008. Saatavilla: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-239-7.pdf.

Kojonen, S. (2008) Asiakasomisteisten osuuskauppojen omistajaohjauksen erityispiirteistä ja haasteista. Pro gradu-tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppätieteellinen tiedekunta. Johtaminen ja organisaatiot. Saatavilla: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/38790/nbnfi-fe200805221439.pdf?sequence=3>.

Kontkanen, A. (2013) Uusi osuuskuntalaki, keskeiset muutokset ja vaikutus osuuskuntiin. Pellervon Päivä 2013. Helsinki. Saatavilla: http://www.pellervo.fi/pp/2013esitykset/anne_kontkanen_pp_2013.pdf.

Kuisma, M., Henttinen, A., Karhu, S. & Pohls, M. (1999) Kansan talous. Pellervo ja yhteisen yrittämisen idea 1899-1999. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Kuusterä, A. (2002) Lähellä ihmistä – Osuuspankkitoiminta 100 vuotta. Keuruu.

Köppä, T. (1979) Viljelijäperhe, yhteisö ja yhteistoiminta. Tutkimus maatilojen välisen yhteistoiminnan kehitykseen ja omaksumiseen vaikuttavista sosiaalisista

ja taloudellisista tekijöistä. Väitöskirja. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen julkaisuja N:o 1. Helsinki.

Köppä, T. (2005) Globalisation of the Cooperative Movement teoksessa Gangopadhyay, P. & Chatterji, M. (eds.) Economics of Globalisation. MGB Books Ltd, Bodmin, Cornwall: Ashgate Publishing Company.

Köppä, T. (2006) Tapaus kilpailutalous: syytteitä ennen romahdusta. Kriittinen puheenvuoro teoksessa Niemelä, P. ja Pursiainen, T. (toim.), Hyvinvointi yhteiskuntapoliittisena tavoitteena. Sosiaalipoliittisen yhdistyksen tutkimuksia nro 62, Kuopion yliopisto. Kuopio 2006.

Köppä, T. (2009) Yhteistoiminnan evoluutio ja osuustoiminta sosiaalisen innovaationa teoksessa Nikula, J. (toim.) Maaseutualueita. Rural Motifs. Essays in Honour of Professor Leo Granberg. Aleksanteri Series 5/2009.

Köppä, T. (2010) Yhteisötalous yrittäjyyden uusien muotojen kasvualustana maaseudulla. Saatavilla: <http://www.helsinki.fi/ruralia/julkaisut/pdf/Raportteja69.pdf>.

Köppä, T. (2012) Co-operative entrepreneurship and the new humanism teoksessa Heiskanen, J., Hagen, H., Hytinkoski, P. & Köppä, T. (eds.) New Opportunities for Co-operatives: New Opportunities for People. Proceedings of the 2011 ICA Global Research Conference, 24–27 August, 2011, Mikkeli, Finland. Publications 27, University of Helsinki, Ruralia Institute.

Köppä, T. (2013) Ajatuksia osuuskunnista hyvinvointipalvelujen tuottajina. Haastattelu 1.10.2013. Helsinki.

Laakkonen, V. & Laurinkari, J. (1990) Osuustoiminta taloudellisen yhteistoiminnan muotona. Helsingin Yliopiston Osuustoimintaopin laitoksen julkaisuja N:o 22, Erlangen.

Lahti, J. & Lehtinen, J. R. (1990) Asiakasomistaja S-ryhmän voimavara. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Laiho, U., Grönberg, V., Hämäläinen, P., Stenman, J. & Tykkyläinen, S. (2011) Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittäminen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Konserni 4/2011.

Laurinkari, J. (2004) Osuustoiminta. Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi. Suomen Graafiset Palvelut Oy, Kuopio.

Laurinkari, J. (2007) Yhteisötalous. Johdatus perusteisiin. Palmenia. Helsinki University Press. Helsinki.

LähiTapiola vuosiesite 2012.

LähiTapiola vuosiraportti 2012. Saatavilla: <http://www.vuosiraportti2012.lahitapiola.fi/fi/Vastuullisuus/Vastuu-ymparistosta>.

Mannio, L. (2004) Osuuskunnat ja verotus. Edita Prima Oy. Helsinki.

Mattila, M. (2008) ”Osuustoiminnan yhteiskuntavastuu – henkilöstön näkökulma”. Raportti Pellervo-Seuralle 8/2008, Saatavilla: http://www.pellervo.fi/kirjasto/text/yhteiskuntavastuu_mattila2009.pdf.

Moilanen, H. (2013) Maaseudun kekseliäät palvelukonseptit – huomioita kokonaisvaltaisesta taloudesta teoksessa Vihinen, H. & Moilanen, H. (toim.) Maaseudun palvelut valinkaulassa – markkinoiden toimivuus ja sgei. MTT-taloustutkimus Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.

Mähönen, J. & Villa, S. (2006) Osuuskunta. WSOY: Helsinki.

Mäkinen, R. & Sysiharju, A.-L. (2006) Eteenpäin ja ylöspäin. Hedvig Gebhardin osuus ja toiminta. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Neilimo, K. (2005) Oma kauppa. Keuruu 2005.

Niemelä, K. (2013) S-ryhmä sopeutuu uuteen aikaan. PTT-katsaus 1/2013. Osuustoiminta liiketoimintana. Pellervon taloustutkimus PTT, 10-14.

Nilsson, J. (1986); Den kooperativa verksamhetsformen. Lund, Studentlitteratur.

Nilsson, J. (1991); Kooperativ utveckling. Lund, Studentlitteratur.

Nilsson, J. (1996) The Nature of Cooperative Values and Principles, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 67, 4, 633–653.

Nilsson, J. (1997) Inertia in Cooperative Remodeling. *Journal of Cooperatives*, 62-73.

Nilsson, J. (2001) Organisational principles for co-operative firms. *Scandinavian Journal of Management* 17 (2001), 329-356.

Näsi, S. (2009) Miksi osuustoimintaa opetetaan ja tutkitaan yliopistossa – ja miksi ei? Pellervon Pirkanmaan seminaari 13.10.2009.

OP-Pohjola-ryhmän yhteiskuntavastuuraportti 2012. Saatavilla: http://www.op-pohjola-annualreport.fi/2012/filebank/4316-OP_yvr12_FI.pdf.

Ordenana, A. (2012) Osuustoiminta voimistaa meitä kaikkia. *Solidaarisuus* 2/2012, 16.

Osuuskuntalaki 1.1.2014. Pellervo-Seura ry. Vaasa 2013.

Osuustoiminnan neuvottelukunta (2005) Osuustoiminta - Vastuullista suomalaista omistajuutta. Osuustoiminnan neuvottelukunnan julkaisu 2005. Saatavilla: <http://www.pellervo.fi/kirjasto/text/Osuustoiminta%20vastuullista.pdf>.

Osuustoiminnan neuvottelukunta (2009) Osuustoiminnan arvot ja periaatteet 2000-luvulle. Kansainvälisen osuustoimintaliiton ICA:n osuustoiminnan identiteettiä koskeva kannanotto vuodelta 1995 Manchesterista. Osuustoiminnan neuvottelukunnan julkaisu 2009. Saatavilla: http://www.pellervo.fi/aate/osuust_periaatteet.pdf.

Partanen, J. (2005) Osuuskuntakirjallisuus liiketalouden näkökulmasta vuosina 1980-2005. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto, taloustieteiden laitos. Saatavilla: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00675.pdf>.

Pellervo (2000) Omistajaohjaus ja valvonta osuuskunnissa. Pellervon omistajaohjaustyöryhmän mietintö vuodelta 2000.

Pellervo (2011) Omistajuus ja hallinto osuustoiminta- ja keskinäisissä yrityksissä. Osuustoimintalehti 2/2011 liite. Saatavilla: <http://www.pellervo.fi/kirjasto/text/omistajuus%20ja%20hallinto2011.pdf>.

Pellervon jäsenkampanja (2010) Pellervo-Seura toteutti noin 200 jäsentapaamista kaikilla osuustoiminnan toimialoilla koko Suomessa vuonna 2010. Pellervon toimihenkilön kanssa keskusteli osuuskuntien hallituksen ja hallintoneuvoston puheenjohtajia ja varapuheenjohtajia sekä toimitusjohtajia. Kampanja toteutettiin myös Finlands Svenska Andelsförbundin jäsenistössä.

Puusa, A., Mönkkönen, K. & Varis, A. (2013) Mission lost? Dilemmatic dual nature of co-operatives. Journal of Co-operative Organization and Management, Volume 1, Issue 1, September 2013. 6 -14.

Pyykkönen, P. & Ollila, P. (2013) Tuottajaosuustoiminnan kansainvälistymisen haasteet. PTT-katsaus 1/2013. Osuustoiminta liiketoimintana. Pellervon taloustutkimus PTT, 22-30.

Pöyhönen, E., Hänninen, E., Merenmies, J., Lilja, I., Kostilainen, H. & Mankki, J. (2010) Sosiaaliset ja yhteiskunnalliset yritykset uuden talouden edelläkävijöitä? Yhteinen Yrittäjä -hanke.

Pöyhönen, S. (2001) Osuuskunnan hallinto ja osuuskuntalaki. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Pöyhönen, S. (2011) Omistajaoikeudet ja omistaja-arvo osuuskunnissa. Kariston Kirjapaino OY. Hämeenlinna.

Rabobank toimii vastuullisesti 48 maassa. OP-Pohjola Ryhmän talouslehti Chydenius. No 2/2011,14.

Rantanen, S. (1998) Maaseudun uudet osuustoiminnan ideat. Helsingin yliopisto. Osuustoimintainstituutin julkaisuja 21. 80 s. Mikkeli.

Rauter, A. (1986) Co-operative principles and their importance for co-operative progress teoksessa Co-operatives Today - Selected Essays from Various Fields of Co-operatives Activities - A Tribute to Prof. V. Laakkonen \\\(ICA, 1986)
Saatavilla: <http://www.greenstone.org/greenstone3/nzdl=d&c=cdl&d=HASH01e58d563aadbe4e1f5faa fb.26&sib=1&p.a=b&p.sa=&p.s=ClassifierBrowse&p.c=cdl>.

Repo, T. (2012) Vastuullinen yritys laittaa hyvän kiertoon. Uusi osuustoiminta, OT-lehti 5/2012. Saatavilla: http://www.osuustoiminta.coop/ot/ot5_12/vastuullisuus_uot.htm.

Riikonen, E. (2013) Työ ja elinvoima. Vammalan Kirjapaino Oy. Sastamala 2013.

Robb, A.J., Smith, J.H. & Webb, T.J. (2010) Co-operative Capital: What it is and Why Our World Needs It. Financial Co-operative Approaches to Local Development Through Sustainable Innovation. EURICSE Conference, 10-11 June 2010, Trento Italy. Saatavilla: <http://www.smu.ca/webfiles/Co-operativeCapitalFinal24Apr.pdf>.

Ruuskanen, P. (2001) Sosiaalinen pääoma – käsitteet, suuntauksat ja mekanismit. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Helsinki 2001. Saatavilla: https://www.vatt.fi/file/vatt_publication_pdf/t81.pdf.

Saarnivaara, P. (2008) Osuustoimintayritysten jäsenten/asiakkaiden suhtautuminen omistajuuteen. Pro gradu-tutkielma. Helsingin yliopisto. Elintarvike ekonomia. Saatavilla: http://www.pellervo.fi/kirjasto/text/pro_gradu_saarnivaara.pdf.

Salo, K. (2009) Osuuskuntien yhteiskuntavastuuraportointi – korostuvatko osuustoiminnan arvot ja periaatteet raportoinnissa? Tampereen yliopisto, taloustieteiden laitos. Saatavilla: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu04144.pdf>.

Santos, F.M. (2009) A Positive Theory of Social Entrepreneurship. INSEAD Social Innovation Centre. Faculty & Research Working Paper. Saatavilla: http://www.insead.edu/facultyresearch/centres/social_entrepreneurship/research_resources/documents/2009-23.pdf.

Seppelin, M. (2000) Osuustoiminnan jalanjäljillä. Katsaus suomalaisen osuustoimintaliikkeen historiaan. Helsingin yliopiston osuustoimintainstituutin julkaisuja 28. Mikkeli 2000.

Skurnik, S. (2002a) *Osuustoiminnan merkitys teoksessa Pöyhönen, S. Osuuskunnan hallinto ja osuuskuntalaki. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.*

Skurnik, S. (2002b) The Role of Cooperative Entrepreneurship and Firms in Organising Economic Activities – Past, Present and Future. Liiketaloudellinen Aikakauskirja 1/02, 103-124. Saatavilla: http://lta.hse.fi/2002/1/lta_2002_01_d6.pdf.

Skurnik, S. (2005) *Suomalaisen talousmallin murros – Suljetusta sääntelytaloudesta kaksinaapaiseen globaalitalouteen. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A251. Helsinki 2005.*

Spear, R. (2004) *Governance in Democratic Member-Based Organisations. Annals of Public and Cooperative Economics 75:1 2004, 33-59.*

S-Ryhmän vastuullisuuskatsaus 2012. Saatavilla: https://www.s-kanava.fi/documents/15238/207103/SOK_Vastuullisuuskatsaus_FIN_2012.pdf/f11c6e62-b06d-48ba-9683-bcf695e8da7a.

Suomalaisten suhtautuminen osuustoimintaan. Suomen Gallup Elintarviketiedon tutkimus 2008. Pellervon Päivä 2008. Saatavilla: www.pellervo.fi.

Tiittanen, I. (2008) *Johtamisosaaminen osuustoimintayrityksen menestystekijänä. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Kauppätieteellinen tiedekunta, Johtaminen ja kansainvälinen liiketoiminta, Johtaminen ja organisaatiot. Saatavilla: <http://www.doria.fi/handle/10024/37986>.*

Troberg, E. (1997) *Työosuustoiminnan erityispiirteet ja niiden vaikutukset osuustoiminnalliseen yhteisryttäjyyteen. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja Sarja D-7:1997.*

Troberg, E. (2000) *The Relevance of Transaction Cost and Agency Theoretical Concepts to the Management of Knowledge Intensive Co-operatives. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A2:2000, Turku.*

Troberg, E. (2005) *Osuuskunta- Käyttämätön potentiaali pienyrittäjyyden innovatiivisuuden edistäjänä. Liiketaloudellinen Aikakauskirja 3/2005, 451-460.*

Troberg, E. (2008) *Co-operatives – Flexible Form of Self-employment in Competence-based Business, International Journal of Co-operative Management, Vol 4, Nr 1, September 2008, 28-39.*

Troberg, E. (2009a) *Implications of Value-driven Entrepreneurship in Finnish Employee-owned Co-operatives, Journal of Co-operative Studies Vol 42, Nr 3, December 2009.*

Troberg, E. (2009b) *Yhteisryttämisen menestystekijöitä teoksessa Hiltunen, M., Hänninen, J., Ossa, J., Pättiniemi, P., Pötry, J., Tainio, J. & Troberg, E. Henkilöstöomisteinen yritys. Tietosanoma Oy. Tallinna.*

Troberg, E., Ruskovaara, E. & Seikkula-Leino, J. (2011) *The State of Co-operative Entrepreneurship Education in Finland: an Explatory Study. International Journal of Co-operative Management. Vol. 5, Nr. 2, 47-59.*

Troberg, E. & Köppä, T. (2011) The Relationship of the Co-operative Ownership Model to Knowledge Workers Levels of Innovation and Motivation. *International Journal of Co-operative Management*. Vol. 5, Nr. 2, 37- 46.

Troberg, E. (2013) Yhteisötalouden organisaatiot yleisiin taloudellisiin tarkoituksiin liittyvien palveluiden tuottajina maaseudulla teoksessa Vihinen, H. & Moilanen, H. (toim.) Maaseudun palvelut valinkaulassa – markkinoiden toimivuus ja sgei. MTT-taloustutkimus Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.

Tuominen, P., Jussila, I. & Saksa, J.-M. (2006) Paikallisuus ja alueellisuus suomalaisten asiakasomisteisten osuuskuntien johtamisessa. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja 3/2006*, 388-408.

Tuominen, P. (2005) Paikallisuus ja alueellisuus osuustoimintayritysten liiketoiminnassa. Pro gradu -tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto 2005. Saatavilla: <http://www.pellervo.fi/kirjasto/text/progradutuominenpasi.pdf>.

Tuominen, P. (2012) *The Purpose of Consumer Co-operation: Implications for the Management and Governance of Co-operatives*. Väitöskirja. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 487. Lappeenranta University of Technology.

Tuominen, P. (2013) *PI-johtamiskoulun asiakaslehti 2013*.

Tuominen, T. (2013) *The accumulation of financial and social capital as a means to achieve a sustained competitive advantage for consumer co-operatives*. Väitöskirja. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 548. Lappeenranta University of Technology. Yliopistopaino 2013. Saatavilla: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/93983/isbn9789522655103.pdf?sequence=2>.

Watkins, W.P. (1990) Yhteenliittymisen voima. Osuustoiminnan periaatteet tänään ja huomenna. Painokaari Oy, Helsinki.

Webb, T.J. (2003) From “Human Resource Development” to “Co-operative Relationship Development” . *Managing and Leading in a Co-operative Paradigm*. Saatavilla: <http://www.smu.ca/webfiles/WebbJTFromHRDtoCHRD.pdf>.

Vihinen, H. & Moilanen, H. (toim.) (2013) Maaseudun palvelut valinkaulassa – markkinoiden toimivuus ja sgei. MTT-taloustutkimus Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.

Virtanen, V. (2012) Osuustoiminnan yhteiskunnallinen merkitys Suomessa – tarkastelu liiketaloudellisesta näkökulmasta. Yrityksen taloustiede, laskentatoimi. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Saatavilla: http://www.pellervo.fi/kirjasto/text/gradu_vvirtanen2012.pdf.

Vähämaa, E. (2009) Pellervo-Seura ry:n juhlaseminaari. Osuustoiminta ja Pellervo 110 vuotta 16.4.2009.

Internet lähteet:

Coop Norden wikipediassa, http://fi.wikipedia.org/wiki/Coop_Norden, ladattu 8.8.2013.

Faba osk internetsivut, <http://www.faba.fi/>, ladattu 9.2.2014.

Kajak Games Osuuskunnan internetsivut, <http://www.kajak3d.com/fi/kajak-games>, ladattu 9.10.2013.

Kansainvälisen osuustoimintaliiton ICA internetsivut, <http://ica.coop/>, ladattu 9.9. ja 4.10.2013.

Kansainvälisen osuustoimintaliiton ICA internetsivut, <http://ica.coop/ica/index.html#ica>, ladattu 9.9.2013.

Kapsäkki osuuskunnan internetsivut, <http://www.kapsakki.fi/info/mika-kapsakki>, ladattu 8.10.2013.

Lähitapiolan internetsivut, <http://www.lahitapiola.fi>, ladattu 4.32.2014.

Osuuskunta Innotyöverkon internetsivut, <http://www.innoverkko.com>, ladattu 9.10.2013.

Osuuskunta Lilith internetsivut, <http://www.lilith.fi>, ladattu 9.10.2013.

Osuuskunta Toivon internetsivut, <http://www.oktoivo.fi/>, ladattu 7.11.2013.

Pohjolan internetsivut, <https://www.pohjola.fi/pohjola?cid=-1601&srcpl=3>, ladattu 14.11.2014.

S-kanavan internetsivut, <https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/s-ryhman-rakenne>, ladattu 10.2.2014.

Taloussanomat 14.7.2013. SK: Pohjois-Karjalan osuuskauppa myy terveyspalveluita. <http://www.taloussanomat.fi/yritykset/2013/07/14/sk-pohjois-karjalan-osuuskauppa-myy-terveyspalveluita/20139777/12>, ladattu 15.7.2013.

Taloussanomat 22.1.2014. Nyt se on päätetty: S-lääkäriasema aukeaa tänä vuonna. <http://www.taloussanomat.fi/terveydenhuolto/2014/01/22/nyt-se-on-paatetty-s-laakariasema-aukeaa-tana-vuonna/20141002/12>, ladattu 23.1.2014.

Viittomakielen osuuskunta Vian internetsivut, <http://www.via-ok.net>, ladattu 11.11.2013.

Tämä kirja on tarkoitettu kaikille taloudellisesta yhteistoiminnasta ja erilaisista yritysmalleista kiinnostuneille. Kirjaa voidaan käyttää osuustoiminnalliseen yritysmalliin tutustumisessa esimerkiksi oppilaitoksissa, järjestöissä ja yrityksissä.

Kirjan tavoitteena on avata osuustoiminnan ideaa ja osuustoiminnallisen yritysmallin ominaispiirteitä. Kirjassa käsitellään osuustoiminnan taustalla olevaa ihmiskäsitystä, arvoperusteisuutta sekä yhteiskuntavastuullisuutta, joka on sisäinrakennettu yritysmalliin. Näiden ominaispiirteiden vaikutuksia tarkastellaan sekä suurten että pienten osuuskuntien käytännön toimintaan ja johtamiseen.