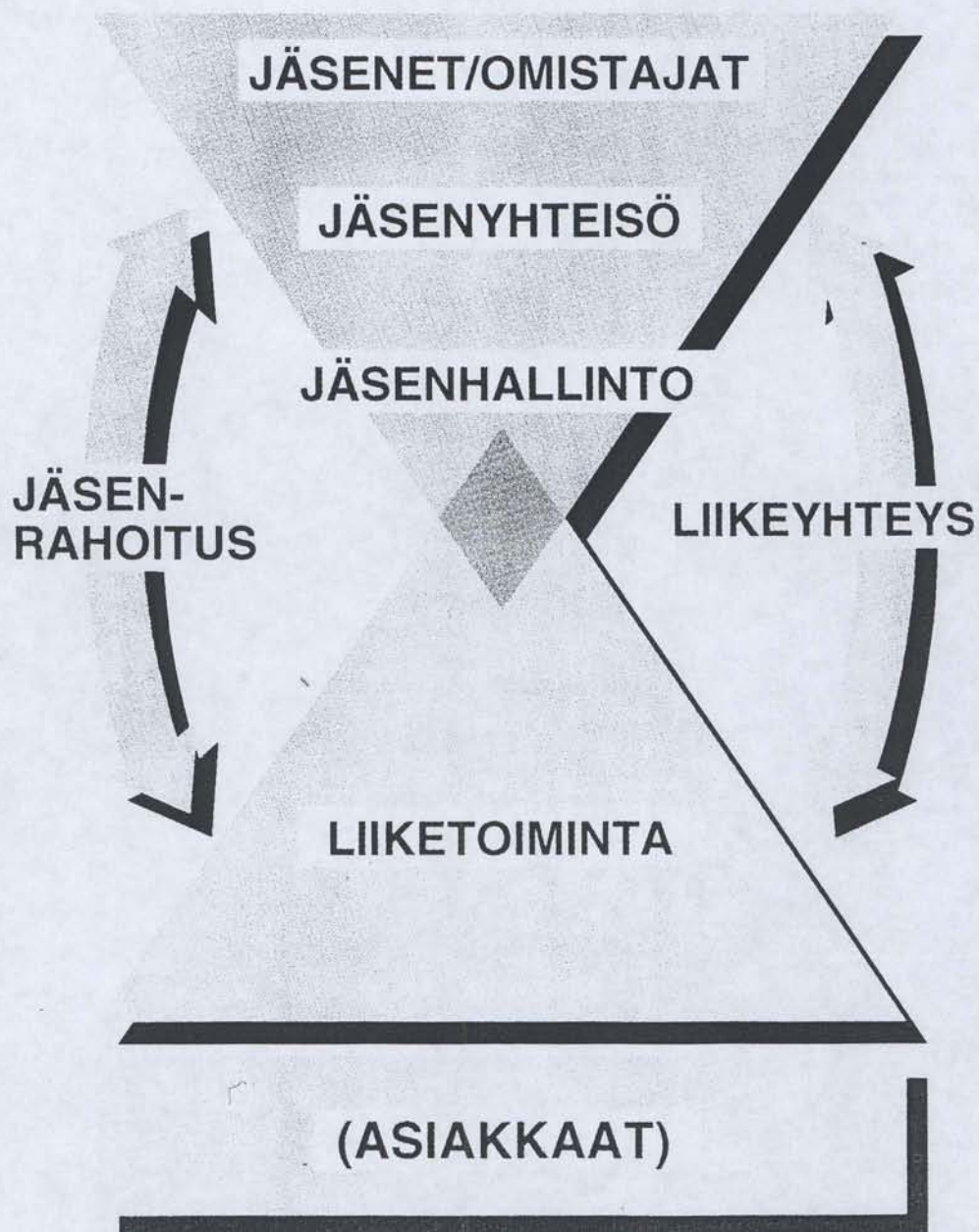


**JÄSENOMISTAJUUS
OSUUSTOIMINNALLISISSA
YRITYKSISSÄ**

Työryhmäraportti

5.11.1993

JÄSENET JA OSUUSKUNTA



JÄSENOMISTAJUUSTYÖRYHMÄ

Toimitusjohtaja Samuli Skurnikin koolle kutsumassa osuuskuntien omistajuuskysymyksiä pohtivassa keskustelussa 16.2.1993 asetettiin työryhmä, jonka tehtäväksi tuli osuuskuntien ja niiden omistamien yritysten omistajuuteen liittyvien ongelmien määrittäminen ja näiden ongelmien ratkaisujen hahmottamisen. Työryhmään nimettiin puheenjohtajaksi osuustoimintajohtaja Risto Volanen sekä jäseniksi ekonomi, maanviljelijä Yrjö Kerkola, johtaja Kalevi Suomela, tutkimusjohtaja Raija Volk, lakiasiain johtaja Raimo Vuori sekä sihteeriksi yritysasiain Sirkku Heinonen. Työryhmä on kuullut useita asiantuntijoita. Tässä muistiossa esitetään työryhmän työn keskeiset tulokset jäsenomistajuuteen sisältyvän jäsenhallinnon osalta. Jäsenrahoituksen osalta esitetään jatkotyön aihealueet.

1 OMISTAJUUDEN KÄSITE

Omistajuudella ymmärretään yleensä tietyn oikeussubjektin valtaa suhteessa tiettyyn aineelliseen esineeseen tai arvoon. Perinteisesti omistajuuden käsite on liitetty välittömään omistukseen perustuviin pienyrityksiin ja toisaalta osakeyhtiömuotoisiin yrityksiin. Osakeyhtiömuotoisissa yrityksissä omistajuuden käsite ja rooli alkoivat siirtyä taka-alalle 1960- ja 1970-luvuilla. Omistajuuteen liittyvän vallan ja vastuun osalta omistajia tarkasteltiin usein yhtenä monista yrityksen toimivan johdon ympärillä olevista "sidosryhmistä". Omistajan pääomasijoitukseen ja riskinkantoon liittyvät valvontatehtävät ovat taas vuosikymmenien mittaan siirtyneet yhä enemmän arvopaperimarkkinoiden kautta tapahtuviksi.

Aivan viime vuosina erityisesti amerikkalaisessa omistajuuskeskustelussa on tapahtunut merkittävä muutos. Monet huomattavat amerikkalaiset tutkijat - kuten Peter Drucker ja Michael Porter - ovat jopa esittäneet huonosti toimivan omistajuuden olevan kansantalouden ongelmien merkittävä syy. Tämä keskustelu on jo johtanut näkyviin muutoksiin keskeisten suurten rahoittajien toimintatavoissa. Näkyvin muutos on ollut useiden suurten eläkesäätiöiden sitoutuminen "osakesalkussaan olevien" yritysten pitkäjänteiseen rahoittamiseen ja valvontaan.

Myös Suomessa omistajuuteen liittyvät kysymykset ovat nousseet esiin kaikissa yritysmuodoissa. Erityisesti Jyrki Veranen on väitöskirjallaan ja muulla tuotannollaan liittynyt monissa maissa käytävään keskusteluun.

1.1 Osuustoiminta ja omistajuus

Osuustoiminnan yhteisöllinen ja yhteistoiminnallinen korostus on perinteisesti merkinnyt omistajuuteen liittyvien kysymysten lähestymistä jäsenyyssäsitteen näkökulmasta. Jäsenyyteen liitetään tällöin seuraavat ulottuvuudet:

- 1 **Jäsenyhteisön** muodostaminen sekä osuuskunnanperustehtävän ja osuustoiminnallisten periaatteiden määrittely.

- 2 **Liikkeyhteys** (asiakkuus tai panosten toimittaminen) osuuskuntaan.
- 3 **Jäsenrahoitus:** osuuskunnan rahoitus, taloudellisen riskin kanto sekä tuloksen jako ja jakotavan päättäminen.
- 4 **Jäsenhallinto:** Osuuskunnan yrityksen hallinta, "omistajanvalta".

Näin määriteltynä omistajuus näyttää olevan osa osuuskunnan jäsenyyttä. Edellä esitetyn perusteella voidaan sanoa, että

- osuuskunnassa ja osuustoiminnallisessa yrityksessä omistajuus on jäsenrahoituksesta ja jäsenhallinnosta muodostuva osa (em. kohdat 3 ja 4) osuuskunnan jäsenyyttä.

Jäsenyyden ensimmäisen ulottuvuuden (jäsenyhteisö) ja 2. - 4. ulottuvuuksiin (liikkeyhteys, jäsenrahoitus, jäsenhallinto) perusteella osuuskunnalle muodostuu ns. **kaksoisluonne**, mikä merkitsee että osuuskunta on sekä jäsenten muodostama yhteisö että tämän yhteisön omistama yritys. Näin osuustoiminnallisen yrityksen hallintoelimet käyttävät omistajanvaltaa suhteessa yritykseen ja ovat samalla vastuussa jäsenomistajien tahtoa muodostavan jäsenyhteisön järjestöllisestä johtamisesta. Kohtiin 2 - 4 viitataan usein **identtisuuden periaatteen** nimellä, mikä merkitsee sitä, että osuuskunnan jäsenyydessä yhdistyvät jäsenen liikkeyhteys, jäsenrahoitus ja jäsenhallinto.

Historiallisesti katsoen jäsenyyden keskeiset ulottuvuudet ovat muodostaneet johdonmukaisen kokonaisuuden, joka erityisesti pienen osuuskunnan oloissa on toteuttanut hyvin myös omistajuuteen kuuluvat yritystoiminnan ulottuvuudet, rahoituksen ja hallinnon. Erityisesti yrityskoon kasvaminen näyttää kuitenkin nostavan esiin ongelmia kaikissa jäsenyyden ulottuvuuksissa. Kun osuuskunnilla ei ole arvopaperimarkkinoiden kaltaista valvontamekanismia, keskeisiä kysymyksiä ovat mm. jäsenrahoituksen ja -hallinnon yhtymäkohdat. Viime aikojen keskustelu osuustoiminnallisesta omistajuudesta voidaan nähdä keskusteluna siitä, miten jäsenyyden omistajuusulottuvuudet voidaan hoitaa tehokkaasti uusissa olosuhteissa.

Osuustoiminnan viimeaikaiseen omistajuuskeskusteluun näyttää olevan useita ajankohtaisia syitä:

- osuuskuntien toimintaympäristön radikaali muutos ja myös yrityskoon kasvu merkitsevät strategioiden laajaa ja syvää kehittämistä, mikä välttämättä koskettaa myös osuuskuntien hallintoa ja jäseniä,
- erityisesti Noveran konkurssi on herättänyt itsekriittistä keskustelua jäsenten ja hallinnon roolista ja vastuusta osuuskunnan ohjauksessa ja rahoituksessa,
- osuustoiminnassa omistajuuskäsitteen korostuminen jäsenyyden rinnalla voidaan tulkita jäsenyyteen ja hallintotehtäviin liittyvän henkilökohtaisen vastuun sekä jäsenistöä edustavien hallintokuntien vastuun ja valtuuksien korostamiseksi,

- omistajuuskeskustelu liittyy myös yhteiskunnan yleisempään, markkinataloutta suosivaan muutokseen.

2 JÄSENHALLINTO

Nykyinen osakeyhtiölaki ja osuuskuntalaki osoittavat yksiselitteisesti omistajille/jäsenille vallan ja vastuun yrityksen hallinnon nimittämisestä. Omistajat/jäsenet voivat näin ollen harkintansa mukaan päättää omistajien/jäsenten välittömästä edustuksesta yrityksen hallintoneuvostossa ja hallituksessa. Tämän päätöksen jälkeen osakeyhtiö- ja osuuskuntalaki määrittävät keskeisesti yrityksen hallintoon valittujen oikeudet ja velvollisuudet. Oikeudellisten säädösten puitteissa myös yhtiöjärjestys, periaatepäätökset ja muodostuva tapa voivat suunnata käytäntöä.

Osaakeyhtiölaki kohdentaa vastuun yrityksen toiminnasta yrityksen hallitukselle ja toimitusjohtajalle, jolle kuuluvat "juoksevat asiat". Juoksevien asioiden ja periaatteellisesti merkittävien asioiden rajan veto kuuluu viime kädessä yrityksen hallitukselle ja hallitus voi periaatteessa ottaa päätettäväkseen haluamansa asiat. Mahdollisesti valittavan hallintoneuvoston päätehtävänä on osakeyhtiölain mukaan valvoa valitsemansa hallituksen sekä toimitusjohtajan toimintaa, minkä lisäksi sille voidaan yhtiöjärjestyksellä määrätä tehtäväksi päätöksen tekeminen toiminnan huomattavasta laajentamisesta tai supistamisesta sekä toimitusjohtajan ja muiden ylimpään johtoon kuuluvien valinnasta.

Osuuskunnan lakimääräiset toimeleimet ovat osuuskunnan kokous ja hallitus. Tämän lisäksi säännöissä voidaan määrätä asetettavaksi hallintoneuvosto, jonka tulee valvoa hallintoa ja jolle voidaan säännöissä määrätä myös hallituksen valinta sekä "joitakin hallintoon kuuluvia tehtäviä". Osuuskuntalaki ei mainitse toimitusjohtajan tehtävänimikettä, vaan sitä vastaa säädös, jonka mukaan hallitus "saa jollekulle jäsenelleen" tai "hallitukseen kuulumattomalle" "antaa tehtäväksi sen valvonnassa hoitaa juoksevia asioita tai muutoin määrättyä osaa hallinnosta".

Voidaan sanoa, että

oikeudellisesti omistajavalta ja -vastuu ovat osuustoiminnallisissa yrityksissä (osuuskunnissa ja osuuskuntien omistamisessa osakeyhtiöissä) täysin jäsenillä ja jäsenhallinnon muodolliset edellytykset ovat näin ollen asianmukaiset. Omistajuuden/jäsenhallinnon toteutumisen osalta keskeinen kysymys on tahto ja taito käyttää omistajanvaltaa ja kantaa omistajanvastuuta.

Osuustoiminnallisissa yrityksen (osuuskunnan tai osuuskunnan omistaman osakeyhtiön) jäsenomistajat voivat valita, mille syvyydelle he haluavat edustuksellisesti ja sisällöllisesti viedä omistajavaltansa. Vaikuttamisen syvyyden tasot voidaan porrastaa seuraavasti. Luokitus on sinänsä harkinnanvarainen, koska käytännössä esiintyy myös useita välimuotoja ja yhdistelmiä.

A. Jäsenomistajien välittömän edustuksen syvyys hallinnossa

1. Jäsenomistajat valitsevat hallintoneuvoston, jossa on vähemmistö on välittömiä jäsenomistajien edustajia,
2. Jäsenomistajat miehittävät hallintoneuvoston,
3. Jäsenomistajat ovat edustettuna hallituksessa,
4. Jäsenomistajien edustajat ja toimitusjohtaja muodostavat hallituksen,
5. Jäsenomistajat ovat edustettuna liiketoimintojen tai tytäryritysten hallituksissa.

B. Jäsenomistajien välittömien edustajien tosiasiallinen sisällöllinen vaikuttamis- ja valvontataso

1. Yrityksen hallituksen ja toimitusjohtajan valinta ja vapauttaminen sekä vastuuvapauden myöntäminen,
2. Yrityksen talouden valvonta,
3. Yrityksen perustehtävän ja yhteiskunnallisen roolin määrittely,
4. Yrityksen strategiasta päättäminen,
5. Keskeisten liiketoiminta-alueiden kilpailustrategioista päättäminen.

Jäsenomistajien edustuksellisen ja sisällöllisen vaikuttamisen syvyyttä voidaan tarkastella seuraavalla asetelmalla:

Edustuksellinen syvyys

1. Hallinto- neuvoston vähemmistö				
2. Hallinto- neuvoston miehitys			SOK *) OKL/OKO	
3. Osa halli- tuksesta			Metsäliitto Elanto Eka	
4. Koko halli- tus - 1			FABA, Lähivakuu- tus, Munakunta, osuuskaupat, -meijerit, -pankit, -osuusteurasta- mot, Valio	
5. Mukana LT- hallituk-				(Metsäliit- to), (SOK) (EKA)
	1. Hallituk- sen ja tj- nimitykset	2. Taloudell. valvonta	3. Periaatt. määrittely	4. Strategiset päätökset
				5. Liiketoimin- nan strategiset päätökset

Yllä oleva asetelma kertoo sen, että osuustoiminnallisten yritysten yleisimmässä hallintomallissa jäsenomistajien suoranainen edustus ulottuu yrityksen hallitukseen, jonka muodostavat jäsenomistajien edustajat ja toimitusjohtaja. Asetelma osoittaa myös, että yrityksissä, joissa jäsenomistajien välitön edustus ulottuu vain hallintoneuvostoon, tällä elimellä puolestaan on myös erityistä strategista päätöksentekijän roolia. Strategisen päättämisen laajuus ja täsmällisyys tietenkin vaihtelee. SOK poikkeaa muista osuustoiminnallisista yrityksistä siinä, että osuuskauppojen enemmistö on valinnut SOK:n hallintoneuvostoon jäseniään edustamaan liikkeenjohtajia ja hallintoneuvostolla on edustus tytäryhtiöiden hallinnossa.

Jäsenhallinnon muodollisten edellytysten ollessa asianmukaiset näiden edellytysten toteutumisen kannalta keskeisimpiä kysymyksiä näyttävät olevan

- valittujen luottamusjohtajien yrityshallinnollinen tahto, tieto ja osaaminen,
- valitun hallinnon tahto ja voimavarat jäsenyhteisön järjestöllisen toiminnan johtamiseen,
- valittujen luottamusjohtajien teknis-taloudelliset edellytykset aikaa vievän luottamustehtävän hoitoon,
- liikkeenjohdon erityisvalmiudet osuustoiminnallisten yritysten erityispiirteiden huomioonottamiseen.

2.1 Yrityshallinnollinen osaaminen

Yrityksen omistajilta tai luottamusjohtajilta edellytetyn tahdon, tiedon ja osaamisen yhteydessä puhutaan usein ammattitaitoisesta omistamisesta. Jyrki Veranen luonnehtii ammattitaitoisesti omistettuja yrityksiä siten, että omistajavallan edustajilla on:

- vankka liikkeenjohdollinen osaaminen ja tuntuma liiketoimintaan,
- syvälinen toimialamuutosten ymmärrys,
- kyky asettaa kannattavuus- ja kehitysvaatimukset johdolle,
- toimiva seurantajärjestelmä,
- edellytykset toimia yrityksen koko omistajakunnan edunvalvojana eikä suppean sivuintressin vartijana,
- kyky ja valta puuttua yrityksen toimintaan tarvittaessa,
- kyky tukea pätevää johtoa.

Osuustoiminnallisen yrityksen osalta kaikki nämä määreet liittyvät osuuskuntien jäseniä/jäsenomistajia edustavien luottamusjohtajien kokemukseen, persoonaan ja koulutukseen. Pellervolaisessa kentässä koulutuskysymyksiä on pyritty ratkaisemaan kehittämällä luottamusjohdon koulutusta Pellervo-Instituutissa. Uusista koulutusmuodoista keskeisimpiä ovat olleet 4 x 4-päiväiset luottamusjohdon koulutusohjelmat sekä elintarvikealan strategiaseminaarit. Huomattavana puutteena voidaan pitää sitä, että uusimuotoinen koulutus on toistaiseksi suuntautunut vain elintarvike- ja metsäalan osuustoiminnallisiin yrityksiin. Toisaalta näiden alojen koulutus kaipaa jatkuvaa sekä syventämistä että laajentamista. Tämän perusteella esitetään seuraavat suositukset:

- 1 Tavoitteena tulisi olla, että vaativiin luottamustehtäviin valittavat ovat Pellervo-Instituutin HLJ-tutkinnon suorittaneita tai he suorittavat tutkinnon mahdollisimman pian valinnan jälkeen. HLJ-tutkintoa tulisi seurata riittävä kotimainen ja kansainvälinen jatkokoulutus.
- 2 Pellervo-Instituutin luottamusjohdon koulutusohjelmat ja strategiaseminaarit toteutetaan mahdollisimman monilla pellervolaisen yritystoiminnan alueilla. Pellervolaisten yritysten oman koulutuksen ja Pellervo-Instituutin yhteistyötä ja työnjatkoa tulisi edelleen kehittää.
- 3 Elintarvike- ja metsäalan koulutusta kehitetään edelleen. Tällöin kyseeseen tulevat esimerkiksi yrityskohtaiset koulutusohjelmat. Toinen kehittämissuunta on Pellervo-Instituutissa olevat tuottajien järjestöllinen koulutus, johon tulisi kuulua keskeisenä osana osuuskuntien toiminnan perusteiden ja jäsenten omistajaroolin esittely.
- 4 Uuden luottamusjohdon sukupolven koulutuksen varmistamiseksi toteutetaan erityinen koulutushanke, jossa korostuu kansainvälinen osaaminen.
- 5 Luottamus- ja liikkeenjohdon kehittämistä palvelevaa yhteistyötä kotimaisten ja ulkomaisten koulutus- ja tutkimuslaitosten kanssa tulee edelleen edistää.

2.2 Jäsenyhteisön järjestöllinen johtaminen

Osuuskuntien määrän vähentyessä ja niiden hallitustasoisien työskentelyn vaativuustason kasvaessa nousee keskeiseksi kysymykseksi jäsenyhteisön toimivuus, jäsenistön yritystoimintaan liittyvä tietämys sekä hallintoelinten kaksoisluonteeseen kuuluva jäsenyhteisön järjestöllinen johtaminen. Hallinnon ja jäsenten hyvin toimiva vuorovaikutus on keskeinen osa osuuskuntaa jäsenyhteisönä. Se on myös hallinnon ja koko yrityksen pitkäjänteisen johtamisen välttämätön ja kriittinen edellytys. Näistä syistä osuuskuntien jäsenistöä sekä hallinnon ja jäsenistön vuorovaikutusta tukevaa koulutusta, viestintää ja järjestötoimintaa tulisi kehittää. Tämän perusteella voidaan esittää seuraavat suositukset:

- 6 Osuustoiminnallisten yritysten perusteita vahvistavaa jäsenistön järjestötoimintaa tulisi kehittää uusin nykyaikaisin muodoin. Luottamusjohdon koulutukseen tulee liittää riittävän laajasti myös jäsenyhteisön järjestöllinen johtaminen. Pellervolaisella kentällä voitaisiin tällöin harkita myös paikallisia ja alueellisia useiden osuuskuntien jäseniä ja hallintoa kokoavia toimintamuotoja, kuten Pellervo-kerhoja.
- 7 Pellervolaisen järjestö- ja julkaisutoiminnan roolia tulisi edelleen kehittää pellervolaisten yritysten toimintaedellytyksiä vahvistavaksi sekä jäsenhallinnon että järjestötoiminnan osalta (Osuustoiminta-lehti on hiljakkoin alettu lähettää jäsenetuna kaikille hallintohenkilöille). Samoin tulisi vahvistaa osuustoiminnallista viestintää kouluissa, yleisessä tiedonvälityksessä ja jäsenistön muussa kuin suoraan osuustoiminnallisessa lehdistössä.

2.3 Luottamusjohdon toimintaedellytykset

Osuustoiminnallisten yritysten hallintoon liittyvien vaatimusten kasvaessa voimakkaasti on luottamusjohtajien käytännöllisten toimintaedellytysten turvaaminen demokraattisen jäsenhallinnon merkittävä edellytys. Tällaisia toimintaedellytyksiä ovat mm. yksityistaloudelliset mahdollisuudet irrottautua luottamustehtäviin, sihteeri ja avustajaluonteiset palvelut sekä liikkumispalvelut. Tämän perusteella voidaan antaa seuraava suositus:

- 8 Osuustoiminnallisten yritysten tulisi olla aloitteellinen luottamushenkilöiden teknisten toimintaedellytysten turvaamiseksi. Pellervolaisten yritysten luottamustoimen hoitamisen taloudellisten edellytysten tarkastelua varten on olemassa Pellervo-Seuran palkkiotoimikunta.

2.4 Liikkeenjohdon erityisvalmiudet

Keskeinen osa hyvin toteutuvaa jäsenomistajuutta on luottamusjohdon ja liikkeenjohdon asianmukainen vuorovaikutus. Tästä ongelmakentästä ei ole olemassa oppikirjamaista tietoa, vaan osaaminen perustuu omakohtaiseen kokemukseen ja omakohtaisten kokemusten jakamiseen. Myös liikkeenjohdon osalta onnistuvaa vuorovaikutusta luottamusjohdon kanssa voidaan edistää koulutuksen avulla. Tältä voidaan antaa seuraava suositus:

- 9 Luottamusjohdolle ja jäsenistölle tarkoitetuissa koulutuksellisissa ohjelmissa tulisi mahdollisimman usein tarjota liikkeenjohdolle asianmukainen osallistumismahdollisuus ja samalla tulisi edistää tämän mahdollisuuden hyväksikäyttöä.
- 10 Liikkeenjohdon tulisi kiinnittää erityistä huomiota osuustoiminnallisten yritysten tehokkaan valvonnan edellytyksenä olevien raportointijärjestelmien asianmukaisuuteen.

2.5 Tilintarkastustoimi

Jäsenomistajien kannalta yrityksen hallinnan keskeinen elementti on tilintarkastus. Suomalaiseen tilintarkastusperinteeseen kuuluva luottamusmiestilintarkastus on myös osuustoiminnan osalta uudistuksen kohteena. Vaikka perinteinen luottamusmiestilintarkastus onkin osoittautunut uudistuksia kaipaavaksi, on tärkeitä säilyttää täysimääräisesti jäsenomistajien käytössä oleva tilintarkastusjärjestelmä. Tämän tavoitteen toteuttamista häiritsee osaltaan viimeaikainen kehitys, jossa ammattimaiset tilintarkastustoimistot ovat eräissä tapauksissa tulleet yritysjohtoon käyttäviksi konsulttiluonteisten palvelusten tarjoajiksi. Tällöin on olemassa mahdollisuus, että tilintarkastaja joutuu virallisessa tilintarkastustilanteessa tarkastamaan omien suositustensa oikeellisuutta ja joutuu muutoinkin riippuvuussuhteeseen tarkastuksen kohteena olevasta johdosta.

Luottamusjohtoon tehtävien hoito täysipainoisesti edellyttää osuustoiminnallisissa yrityksissä jäsenomistajaa edustavan hallinnon lähtökohdista toimivan sekä valtakunnallisen vertailukelpoisuuden varmistavan seurannan ja tilintarkastustoimen olemassaoloa. Samoin ilmenee useissa tilanteissa tarvetta hallitusten tai hallituksen jäsenen käytettävissä olevaan ammattitaitoiseen selvitys- ja analyysipalveluun. Tällainen palvelu ja toimintatapa on esimerkiksi tanskalaisessa osuustoiminnassa erittäin kehittyntä. Tämän mukaisesti voidaan antaa seuraavat suositukset:

- 11 Tulisi selvittää, miten osuustoiminnallisten yritysten tilintarkastustoimi tulisi järjestää jäsenomistajia mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti palvelevalla tavalla.
- 12 Tulisi selvittää, miten jäsenten ja luottamusjohtoon lähtökohdista toimiva selvitys- ja analyysipalvelu voitaisiin järjestää mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti yritysten sisällä sekä mahdollisesti valtakunnallisesti saatavilla olevana palveluna.

3 OSUUSKUNNAN RAHOITUS

Omistajuuteen liittyy yhtenä osana pääoman luovuttaminen yrityksen käyttöön ja sen mukana taloudellisen riskin kanto. Riskin kannon toinen puoli on oikeus osuuskunnan tulokseen ja siihen liittyen myös päätöksenteko-oikeus siitä, miten tulos jaetaan. Osuustoiminnan perinteen mukaisesti pääomapanos on ollut niin pieni, ettei se estänyt ketään liittymästä jäseneksi. Toisaalta kuitenkin on pidetty ihanteena tukeutumista mahdollisimman pitkälle jäsenrahoitukseen. Alkuvaiheessa näiden intressien jännitettä sovitetiin mm. lisämaksuvelvollisuuden avulla.

Rahoitukseen liittyvistä ongelmista on päällimmäisiä oman pääoman saanti. Oman pääoman ollessa riittämätön myös vieraan pääoman saanti ja ehdot kiristyvät. Koska jäseniltä kerättävät liittymismaksut ja käteisenä kerättävät osuusmaksut on käytännössä ensi asteen osuuskunnissa pidettävä pieninä, tätä kautta saatava oma pääoma on yleensä pieni. Tämän vuoksi oman pääoman ehtoinen rahoitus perustuu voimakkaasti tulorahoitukseen.

Tulorahoitusta voidaan jättää osuuskuntaan joko pidätetyn voiton kaltaisena kollektiivisena omana pääomana tai erityisesti tuottajien osuuskunnissa jäsenten osuuspääoman maksuna. Molempiin liittyy ongelmia, jotka sopivan tilaisuuden tullen saattavat muuttua ajankohtaisiksi. Kollektiivisten omien pääomien on osuuskunnan kaltaisissa omistusjärjestelyissä (ja myös laajaomisteisissa ei-noteeratuissa osakeyhtiöissä) havaittu aiheuttavan ns. isännättömän rahan ongelman, koska jäsenistö ei ole riittävän kiinnostunut valvomaan pääoman käytön tehokkuutta. Ilmiö esiintyy yleisimmin ehkä yrityksen kasvuvaiheessa ja kasvun alkaessa.

Oman pääoman kerääminen kunkin jäsenen henkilökohtaisen panoksen muodossa sen sijaan vahvistaa sitoutumista omistajana ja lisää mielenkiintoa yrityksen kehittämiseen laajemmasta näkökulmasta kuin pelkkä asiakkuus osuuskuntaan. Jotta jäsenen pääoma todella kuuluisi hänelle, sen on oltava tarvittaessa realisoitavissa. Suomessa tämä on hoidettu osuusmaksun palautuksella eroavalle jäsenelle. Tällöin osuuspääomaa poistuu yrityksestä, mikä heikentää yrityksen vakavaraisuutta.

Tiivistäen voidaan siis sanoa, että

eräs keskeinen osuuskunnan toiminnan peruslähtökohta on omistajuuteen kuuluva vankka jäsenrahoitus. Osuuskunnan liikkeenjohdollisesta näkökulmasta jäsenrahoitukseen liittyy kaksi ongelmaa. Ensinnäkin oman pääoman riittävyys ja toiseksi pysyvyys. Riittävyyden määrittelevät osuuskunnan tavoitteet (investointistrategiat) ja vieraan pääoman luovuttajat.

Jäsenet eivät koskaan osallistu osuuskuntaan pelkkinä sijoittajina. Tämä tuo rajoitteita jäsenrahoituksen määrälle ja osuuskuntaan jakamattomana jätettävä tulorahoitus on suurissa osuuskunnissa merkittävä rahoituslähde. Jäsenrahoituksen kehittäminen on siten osa suurempaa rahoituksen ongelmakenttää, johon liittyy myös vieraan pääoman saantiehtot. Tästä syystä voidaan suositella, että

- 13 jäsenrahoituksen kehittämistä ja sen suhdetta muihin rahoituslähteisiin käsiteltäisiin edelleen erillisessä jatkotyössä.

Omaan pääomaan ja erityisesti osuuspääomaan liittyvien riittävyysongelmien ajankohtaisuus vaihtelee osuuskunnittain. Omien pääomien taso on verrattain alhainen kaikissa osuuskunnissa lukuunottamatta useimpia osuuspankkeja ja eräitä osuusmeijereitä. Pankkitoiminnan vakavaraisuussäännöksistä johtuen pankkien liikkumavara oman pääoman suhteen on tarkasti rajattu. Myös osuuspankkien vakavaraisuus on jossain määrin heikentynyt suhdanetilanteesta johtuen. Muissa osuuskunnissa akuutein ongelma on tulorahoituksen riittämättömyys suhteessa valittuun toimintastrategiaan, mistä johtuen pitkän aikavälin rahoitusrakenteen vahvistamiseen on tätä kautta vähän mahdollisuuksia. Tilanne luonnollisesti vaihtelee ja joukossa on yksittäisiä vakavaraisiakin osuuskuntia. Myös vakavaraisuusvaatimukset vaihtelevat. Huomattavia eroja on myös mahdollisuuksissa rationalisoida eri omaisuuslajien käyttöä ja näin vähentää pääoman tarvetta.

Osuuspääoman pysyvyysongelma on tullut ajankohtaiseksi kahdesta syystä. Noveran konkurssin myötä jäsenet ovat havahtuneet siihen, että osuuspääoma on riskipääomaa. Yrityksen joutuessa taloudellisiin vaikeuksiin jäsenet ovat aikaisempaa selvästi herkempiä vetämään pois osuuspääomansa eroamalla osuuskunnasta. Maatalousosuuskunnissa jäsenistön väheneminen luo lähivuosina yhä suurempia osuusmaksuvelvoitteita jäljelle jääville jäsenille.

Kaupalle osuuspääoman pysyvyysongelma on pienin. Niissä samoin kuin muissa kuluttajain osuuskunnissa potentiaalinen jäsenpohja on hyvin laaja ja uusia jäseniä voidaan saada eroavien tilalle normaalioloissa jatkuvasti. Kaupalla ja tuottajain osuuskunnilla ei ole mitään muodollista alinta rajaa vakavaraisuudelle kuten pankeilla. Tämän mukaisesti voidaan suosittaa, että

- 14 pääoman pysyvyysongelmaa käsitellään jatkotyöskentelyssä edelleen pohtimalla, onko tarpeen kehittää lainsäädäntöä, osuuskuntien sääntöjä tai toimintapolitiikkaa siten, että yrityksen pääoman pysyvyys vahvistuu.

Oman pääoman riittävyysongelman ratkaisu riippuu luonnollisesti yhtäältä siitä, mihin vakavaraisuustasoon pyritään ja toisaalta mahdollisuuksista hankkia pääomaa. Muuttuneet rahamarkkinat ja taloudellinen tilanne ovat saaneet aikaan muutoksia myös yrityksen rahoitusstrategioissa ja pääoman käyttöä tarkastellaan entistä kriittisemmin.

Osuuskuntalaki suo nykyisellään verrattain paljon mahdollisuuksia erilaisten rahoitustapojen käyttöön. Omaa pääomaa voidaan kerätä sekä jäsenten pakollisina osuusmaksuina, vapaaehtoisina jäsenten sijoituksina (lisäosuudet, sijoitusosuudet) että sijoituksina ulkopuolisilta (sijoitusosuudet). Perusongelma on se, että kaikkien tapojen käyttö on helppointa silloin, kun yrityksen tuloksentekokyky on hyvä. Osuuskuntien taloudellinen tila ja pääomamarkkinoiden tilanne eivät ole otollisia lähiaikoina lisäosuuksien tai sijoitusosuuksien käytölle.

Jäsenten halukkuus sijoittaa osuuspääomaa riippuu sijoitukselle saaduista eduista ja sitoutuneisuudesta omaan osuuskuntaan.

- 15 Jatkotyönä ehdotetaan pohdittavaksi toimenpiteitä osuustoiminnan jäsenten sitoutuneisuuden ja sen mukana omistajatunteen vahvistamiseksi siten, että halukkuus pääoman luovuttamiseen osuuskunnalle kasvaisi.

Koska osuusmaksujen keräämistapa ja peruste kuluttajain osuuskunnissa on erilainen ja mahdollisuus saada uusia jäseniä helpompi kuin tuottajain osuuskunnissa, työ vaatii erillistä tarkastelua osuuskuntaryhmittäin. Kuluttajain osuuskunnissa olisivat tärkeitä keinot, joilla nostetaan jäsenten halukkuutta nykyistä suurempiin osuusmaksuihin. Tuottajain osuuskunnissa osuuspääomaa kertyy pidättämällä ylijäämää osuusmaksun maksamiseksi. Koska osuusmaksu on sidottu tuottajan liikevaihtoon osuuskunnan kanssa, eroavilla jäsenillä voi olla huomattaviakin summia osuuspääomaa. Tältä osin tarvittaisiin sellaisten menettelytapojen kehittämistä, joilla osuuspääoma voitaisiin jättää osuuskuntaan tai muutoin vähentää osuuspääoman poistumisnopeutta. Yhtiöitettyjen osuuskuntien osalta kokonaisuus on monimuo-

toisempi ja siihen liittyy myös tytäryhtiöiden rahoitusjärjestelyt sekä emu-osuuskunnan ja tytäryhtiöiden keskinäiset suhteet.

Suomessa osuuspääoma poistuu osuuskunnista vaihtelevalla nopeudella riippuen siitä, miten nopeasti jäsenistö uudistuu. Vain puhelinyhdistyksissä pääoma ei poistu, mutta osuusmaksu ja osuusliittymän liittymismaksu ovat osuustodistuksen mukana siirrettävissä toiselle. Tämän mukaisesti voidaan suosittaa, että

- 16 jatkotyöskentelyssä tarkastellaan muiden osuuskuntien mahdollisuuksia kehittää puhelinyhdistyksiä vastaava järjestelmä.

Yhtiöittämisten mukana perusosuuskunnan rooli on muuttunut. Jäsenten varsinaiseen liiketoimintaan kohdistuva omistus on institutionalisoitunut. Tämän mukaisesti voidaan suosittaa, että

- 17 jatkotyössä tarkastellaan myös yhtiöittämisen vaikutuksia jäsenrahoituksen kehittämiseen.

Kokonaisuutena työryhmä esittää jäsenrahoituksen osalta jatkotyön aihealueita. Tämä johtuu erityisesti siitä, että rahoituskysymykset kytkeytyvät laaja-alaisesti osuustoiminnallisen yrityksen kaikkiin liiketoimintoihin sekä osuustoiminnallisiin erityispiirteisiin, kuten jäsenen liikeyhteyteen osuuskuntaansa.

**JÄSENOMISTAJUUS
OSUUSTOIMINNALLISISSA
YRITYKSISSÄ**

Jäsenhallinto

LIITTEET

TEESEJÄ TARKASTELUN TAUSTAKSI

- 1 Menestyvä osuuskunta tarvitsee määrätietoisen ja vahvan itsetunnon omaavan valistuneen omistajajohdon, jonka on tunnettava tehtäväalueensa ja vastuunsa. Tällainen omistajajohto antaa myös liikkeenjohdolle hyvät ja selkeät puitteet toteuttaa omia tehtäviään riittävän suuren liikkumavapauden turvin.
- 2 Heikko omistajataho on ajanut monet osuustoimintayritykset suuriin ongelmiin.
- 3 Kasvoton ja heikko omistajajohto tekee usein osuuskunnista manageriaalisesti johdettuja pääomayhtiöitä, jotka eivät aina muista lähtökohtiaan.
- 4 Att leda är att vilja - Johtaminen on haluamista (Ingalill Holmberg teoksessa Företagsledning bortom etablerad teori, 1992).
- 5 Osuuskunta on sekä liikeyritys että jäsenten yhteenliittymä.
- 6 1990-luku tulee korostamaan omistajajohdon asemaa strategisessa johtamisessa osuuskuntayrityksissä.

Osuustoiminnallinen yrittäminen on jäseniä palvelevaa ja liiketaloudellisesti kannattavasti organisoitua yritystoimintaa jäsenten määrittämällä palvelu- ja tehtäväalueilla jäsenten arvostamia toimintaperiaatteita noudattaen

- 1 Jäsenten palvelutoimintaa heidän määrittämillään palvelualueilla
 - 2 Liiketaloudellisesti kannattavaa
 - 3 Jäsenten hyväksymien toimintaperiaatteiden mukaisesti.
- > Omistajakontrolli kohdistuu keskeisesti edellä mainituille alueille.
- > Osuuskunnan tavoitteisto ja yritystoiminnan perusluonne eroaa tyypillisen pääomayhtiön tavoitteistosta ja toiminnan perusperiaatteista.
- > Omistajakontrollin on oltava osuuskunnissa tiivistä.

Osuuskuntayrityksissä omistajien ohjausmallien painopisteen on painotuttava strategisen puiteohjauksen suorittamiseen.

- 1 Liiketoiminta-aluepäätökset
 - 2 Yleiset kannattavuus- ja rahoitustavoitteet
 - 3 Toiminta- ja päätöksentekoprosessin yleiset puitteet ja menettelytapasäännökset
- > Osuuskuntayritysten johtamisen suuri puutealue on ollut omistaja-johdon puutteellinen halua ja kyky olla mukana em. strategisessa johtamisessa
 - > Manageriaalinen johtaminen on ylikorostunut osuuskuntayrityksissä ja syrjäyttänyt osuustoimintayrityksen ominaispiirteet
 - > Osuustoimintayritykset ovat jäljitelleet pääomayhtiöiden toimintamalleja.

Osuustoimintayrityksissä omistajahallinnon keskeinen toimielin on hallintoneuvosto, jonka pitää olla aito strateginen johtamisorgaani ja sen tehtävät on myös siten asetettava.

Osuuskuntayrityksen hallitus voi olla joko omistaja- tai liikkeenjohtopainotteisesti koottu päätöksentekaelin. Mikäli hallitus on omistajapainotteinen, tulevat sen tehtävät olemaan enemmän strategisia tahtotila- ja puitepäätöksiä kuin taktis-operatiivisia liikkeenjohdon rutiinipäätöksiä.

- > Johtamisjärjestelmän selkeyttäminen ja erityisesti omistajajohdon sekä liikkeenjohdon työnjaon määrittely on eräs keskeisimmistä tehtäväalueista, jossa omistajajohdonkin on oltava mukana
- > Omistajajohdon selkeä tehtäväalue antaa myös liikkeenjohdolle mahdollisuuden joustavasti ja määrätietoisesti toteuttaa omaa tehtäväänsä.

Konsernirakenteiset osuuskuntayritykset voivat vaatia omistajajohdon osallistumista myös keskeisten tytär- ja osakkuusyritysten hallintoelimiin.

Keskusosuuskuntien (II asteen osuuskunnat) hallintoelinten kytkentä perusosuuskuntien hallintoelimiin on varmistettava.

Taktis-operatiivisella tasolla omistajahallinnon tärkeä orgaani on toimipaikka- tai alueelliset johto/neuvottelukunnat. Toiminnan kehittäminen operatiivisella tasolla saa jäsenistöpainottuneet virikkeensä täältä (osuuskunta build up -organisaationa).

Omistajajohdon on ylläpidettävä tiiviit kontaktit tilintarkastajiin omistajakontrollin toteuttamiseksi.

Omistajajohdon ja liikkeenjohdon välillä on oltava luottamuksellinen dialogi jo omistajajohdon tehtäväkenttään kuuluvia päätöksiä valmisteltaessa.

Raimo Vuori

13.8.1993

OSUUSKUNNAN OMISTAMISEEN LIITTYVÄT SÄÄNNÖKSET LAINSÄÄDÄNNÖSSÄ

Tausta Viime vuosisadan loppupuolella syntyneet ensimmäiset osuustoiminnalliset yritykset Suomessa olivat avoimia yhtiöitä, osakeyhtiöitä tai yhdistyksiä. Osuuskuntaa osoittavaa nimeä käytettiin mm. osuuskaupoissa (Osuuskauppayhdistys) ja osuusmeijereissä.

1 Osuustoimintalaki 1901

Laki oli suppea käsittäen vain 36 §:ää. Tämän lisäksi siinä oli lukuisia viittauksia vuoden 1895 osakeyhtiölakiin. Tämä ei kuitenkaan merkinnyt osuuskuntaoikeuden kytkemistä osakeyhtiöoikeuteen vaan eräiden osin nykyäänkin voimassa olevien yleisten yhteisöoikeudellisten sääntöjen soveltamista osuuskuntaan.

Osuuskunnan pääomaa (osuusmaksua ja vararahastoa), päätöksentekoa ja voiton käyttämistä koskevat säännökset olivat alusta alkaen keskeisellä sijalla laissa.

Osuustoimintalain 1 §:ssä osuuskunta määriteltiin seuraavasti: "Sellaisen yrityksen yhteistä toteuttamista varten, jonka tarkoituksena on helpottaa osallisten elinkeinon harjoittamista taikka muutoin heidän toimeentulonsa ehtoja, olkoon lupa perustaa yhtiö, jonka jäsenet ovat vastuunalaiset yhteisistä sitoumuksista niin kuin alempana sanotaan, eli niin kutsuttu osuuskunta." Lain esikuvana oli pitkälti Ruotsin vuoden 1895 yhdistyslaki ja Saksan vuoden 1898 osuuskuntalaki.

Osuustoimintalaissa säädettiin omistamiseen liittyvistä käsitteistä mm. seuraavaa:

Osuuspääoma Laissa ei ollut vähimmäismäärää osuuskunnan osuuspääomalle eikä jäsenen osuusmaksulle. Jäsenellä oli oikeus ottaa osaa osuuskuntaan useammallakin osuusmaksulla. Säännöissä voitiin myös velvoittaa jäsen osallistumaan osuuskuntaan useammalla osuusmaksulla, esim. sitomalla ottamisvelvollisuus peltohehtaareihin, lypsylehmiin tai valopisteeseen. Osuusmaksu palautettiin jäsenyyden päättyessä.

Vararahasto Osuuskunnalla tuli olla toimintansa turvaamiseksi vararahasto. Osuuskunta sai itse määrätä säännöissä vararahaston suuruuden. Sen sijaan vararahastoon oli aina siirrettävä vähintään 10 % tilinpäätöksen osoittamasta ylijäämästä niin kauan kuin vararahasto ei ollut täysimääräinen.

Lisämaksuvelvollisuus Osuuspääoman ja vararahaston vaatimattoman merkityksen vuoksi osuuskunnan vakavaraisuutta ja uskottavuutta sopimus-kumppanina pidettiin tärkeänä vahvistaa luomalla mahdollisuus määrätä jäsenille säännöissä rajaton tai rajoitettu lisämaksuvelvollisuus osuuskunnan sitoumusten vakuudeksi.

Voitonjako Säännöissä tuli määrätä ne perusteet, joiden mukaan osuuskunnan voitto on käytettävä. Ensin voitosta, kuten laki osuuskunnan ylijäämää nimitti, oli tehtävä pakollinen vararahastosiirto; tämän jälkeen muut mahdolliset sääntömääräiset rahastoinnit; sitten osuusmaksuille ehkä suoritettava (rajoitettu) korko ja tämän jälkeen säännöissä määrätyn perusteen mukaisen loppuylijäämän suorittaminen jäsenille. Ylijäämää ei saanut jakaa jäsenille kuitenkaan ennen kuin mahdollisesta aikaisemmasta tappiollisesta toiminnasta aiheutunut osuusmaksurahaston alentuminen oli katettu. Laissa ei annettu ohjeita ylijäämän jakoperusteesta jäsenille mutta käytännössä noudatettiin osuustoiminnallista perustetta eli jäsenten käyttösuhdetta.

Hallinto Osuuskunnalla tuli olla jäsenten valitsema hallitus. Tämän lisäksi säännöissä voitiin määrätä hallintoneuvoston ja toimitsijoiden (toimitusjohtajan ym.) asettamisesta. Hallintoneuvosto oli alusta alkaen säädetty omistajavalvonnan keskeiseksi toteuttajaksi.

Päätösvalta Jäsenten päättämisoikeutta käyttivät läsnäolevat jäsenet osuuskunnan kokouksessa. Osuuskunnan henkilöyhteisöluonteesta ja jäsenten tasa-arvoisuudesta johtuen kullakin jäsenellä oli kokouksessa vain yksi ääni. Ns. toisen asteen osuuskunnissa tuli mahdolliseksi v. 1918 lainmuutoksen jälkeen säännöissä määrätä porrastetusta äänioikeudesta.

Purkaminen Osuuskunnan tultua puretuksi omaisuuden säästö jaettiin jäsenille pääluvun tai muun säännöissä määrätyn perusteen mukaan.

2 Osuuskuntalaki 1954

Uuteen osuuskuntalakiin ei tullut asiallisia muutoksia edellä käsiteltyihin osuuskunnan omistamiseen liittyvissä säännöksissä. Tämä on osoitus siitä, että nämä osuustoiminnalliset periaatteet ovat olleet alusta asti hyvin harkittuja ja kestäviä. Osuuskunnan käsitettä täsmennettiin 1 §:ssä jonkin verran. Samalla luovuttiin viittauksista osakeyhtiölakiin ja osuuskuntalaista tuli itsenäinen lakikokonaisuus (pykälämäärä kasvoi 165:ksi). Osuuskunnan tarkoitus sekä omistajavalvonta- ja ohjaus säilyivät alkuperäisen "konseptin" mukaisina. Valvonnan välineitä ja keinoja (mittareita, tunnuslukuja, valvojen ammattitaitoa ja valmiuksia) on aina mahdollista kehittää.

Suurimmat paineet muutoksiin ovat olleet osuuskuntien omien pääomien hankinnassa ja vahvistamisessa. Lakiin onkin otettu myöhemmin säännöksiä mm. lisäosuusmaksuista (1981) ja sijoitusosuusmaksuista (1989). Tämän lisäksi mm. vararahaston vähimmäismäärää ja kartuttamista on tarkistettu viimeksi mainitussa yhteydessä.

3 Omistajuus/Jäsenyys

Yleensä yrityksen omistaminen on: päätöksentekoa, hallinnoimista, taloudellisen hyödyn saamista ja tosiasiallista substanssiomistamista (ainakin yrityksen purkamisen jälkeen).

Osuuskunnan jäsenyys on laajempi käsite kuin pelkkä yrityksen omistaminen. Siihenhän sisältyy kaikki edellä sanottu ja lisäksi osuuskunnan asiakkuus, sitoutuminen käyttämään hyväkseen sen palveluksia.

Osuuskunnan jäsenellä on useita rooleja:

- * jäsenyys henkilöyhteenliittymässä ja tähän liittyvä päätösvalta ja hallinnoiminen
- * hyötyminen omistajana ammatissa/yksityistaloudessa
- * omistajapanoksen antaminen/osuuskunnan rahoittaminen
- * asiakkuus/liiketoiminta osuuskunnan kanssa myyjänä, ostajana, palvelusten käyttäjänä

Osakeyhtiössä osakas antaa taloudellisen panoksen (osakkeen) yhtiölle ja saa sen mukaisessa suhteessa päätösvaltaa ja tosiasiallista omistusoikeutta. Osakas odottaa (passiivisena) tuottoa (osinkoa) ja pääomavoittoja myydessään osakkeen.

Osuuskunnassa toimivat jäsenet - ei pääoma; osuuskunta on vain väline, jolla on jäsentensä tukemistehtävä (käden jatke); se on perustettu muuta tarkoitusta kuin pääoman kasvattamista ja pääomavoittojen tavoittelemista varten.

Omistamisesta/omistajuudesta voidaan osuuskunnassa puhua siinä mielessä (voimassa olevan lain mukaan), että

- * osuuskunta on "henkisesti" oma yritys; se on yhtenäisen jäsenryhmän intressiyhteenliittymä; vain jäsenet päättävät ja hallitsevat yhdessä mies ja ääni -periaatteella; jäsenillä on varmuus raaka-aineen jakelukanavasta/tarvikkeiden hankintakanavasta; jäsenillä on yrityksen ohjausmahdollisuus
- * taloudellinen hyöty tulee jäsenille oman ammatin/taloudenpidon tukemisen ja vaurastumisen muodossa.

HUOM! Mikäli osuuskunnan tarkoitusta (= jäsenten ammatin/taloudenpidon tukemistehtävä) muutettaisiin ja osuuskuntaan otettaisiin vahvemmin mukaan ulkopuolisten pääomasijoittaminen - siihen kuuluvine sinänsä oikeutettuine etuineen - niin samalla osuuskunnan sisään rakennettaisiin jäsenten ja sijoittajien etujen ilmeinen yhteentörmäysmahdollisuus. Tämä on jo tiedotettu yhtiöittämisessä ja sijoitusosuuksissa.

**JÄSENOMISTAJUUS
OSUUSTOIMINNALLISISSA
YRITYKSISSÄ**

Jäsenrahoitus

LIITTEET

Professori Kari Neilimo
Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu
SOK:n hallintoneuvoston puheenjohtaja

1.11.1993

RAHOITUKSEN STRATEGINEN ROOLI OSUUSKUNTAYRITYKSEN LIIKETOIMINNASSA

1. Rahoituksen ydinkysymykset ja rahoituksen rooli yrityksen johtamisessa

Suomalainen rahoituksen määrittely on samankaltainen kuin Keski-Euroopassakin käytetty käsitys rahoituksesta. Rahoitus on Suomessa määritelty hyvin kokonaisvaltaisesti rahan hankinnaksi, rahan käytöksi ja rahoitussuunnitteluksi. Tällöin sekä investointien rahoitus että käyttöpääomarahoitus samoin kuin rahoituksen sopeuttamistoimenpiteet on luettu rahoituksen piiriin kuuluviksi. USA:ssa ja Englannissa rahoitus taas tavanomaisesti yhdistetään investointien rahoitukseen eikä käyttöpääomarahoitusta yleensä huomioida kovin laajasti. Varsin tavanomainen on amerikkalainen tapa määritellä rahoituksen alue kolmen kysymyksen avulla seuraavasti: Mihin investoidaan? Paljonko investoidaan? Mistä rahoitus hankitaan?

Rahoituksen roolista yrityksen johtamisessa on vakiintumassa ns. function of finance -käsitys, jonka mukaan rahoitus on yrityksen päätavoitteelle, esimerkiksi kannattavuustavoitteelle, alisteinen tavoite ja siten eräänlainen keino kannattavuustavoitteen saavuttamiseksi. Yrityksen rahoitushallinnon päätehtävänä on varmistaa rahoituksen riittävyys kaikissa tilanteissa mahdollisimman pienin riskein ja mahdollisimman edullisin rahoitusehdoin erilaisiin käyttötarkoituksiin rahoitusta hankkimalla sekä käytännön rahaliikenne hoitaen.

Yrityksen rahoitussuunnittelussa on yleensä korostettu rahoituksen riittävyysaspektia eli likviditeettiä, rahoituksen kustannuksia ja yrityksen rahoituksen pääomarakennetta. Viime aikoina on rahoituksen kenttään liitetty yhä useammin myös rahoitussuhteiden analyysit, jolloin on painotettu mm. yrityksen pankki-suhteita sekä suhteita oman pääoman rahoittajiin.

Yrityksen rahoitusstrategiassa keskeiset kysymykset liittyvät pitkän tähtäyksen tarkasteluun koskien erityisesti reaali-prosessin puolella aikaansaadun tulorahoituksen riittävyttä investointeihin, voitonjakoon ja pääomanpalautuksiin, pääomarakenteen terveyteen sekä rahoituksen kustannuksiin. Keskeisiä rahoitusstrategisia kysymyksiä ovat mm. seuraavat:

1. Millainen on tulorahoituksen kehityssuunta?
2. Paljonko pääomarahoitusta on käytettävissä?

3. Mikä on haluttu velkarakenne? (Lyhyet velat/pitkät velat, valuuttavelat/markkavelat)
4. Kyetäänkö lainat maksamaan takaisin sitoumusten mukaisesti?
5. Ovatko rahoituskustannukset ja muu voitonjako hoidettavissa?
6. Turvaudutaanko ulkomaisiin rahoituslähteisiin?

Rahoituksen strategisen johtamisen alueella näyttää ns. KasKaRa-ajattelumalli olevan melko suosittu. Tässä mallissa yrityksen kasvu, kannattavuus ja rahoitus liitetään yhteen toisiinsa vaikuttaviksi tekijöiksi siten, että mikä tahansa em. tekijöistä voi olla tavoite ja muut keinoja tavoitteen saavuttamiseksi tai rajoitteita tavoitteen saavuttamiselle.

2. Osuuskuntayrityksen rahoitusstrategia

Osuuskuntayrityksen rahoitusstrategian peruspiirteet ovat pääosin samanlaiset kuin minkä muun yrityksen tahansa. Kuitenkin osuuskuntayrityksen rahoitukseen liittyy eräitä erityispiirteitä, jotka merkittäväällä tavalla vaikuttavat sekä sen liiketoiminta- että rahoitusstrategiaan. Huomionarvoinen ero, joka vaikuttaa erityisesti liiketoimintastrategiaan, liittyy osuustoimintayrityksen tavoitteistoon. Osuuskuntayrityksissä jäsenten palvelutavoitteet ovat yrityksen tavoitteistossa ensisijaisia. Nämä tavoitteet on kyettävä saavuttamaan liiketaloudellisia toimintaperiaatteita noudattaen. Tavoitteiden järjestys on nimenomaan edellä kuvattu. Yleensä ns. pääomayhtiössä liiketaloudellinen kannattavuustavoite on ylin tavoite, kun taas muut yritystoiminnan tavoitteet ovat tälle tavoitteelle alisteisia. Osuuskuntayrityksissä tämä tavoitestructuuri on merkinnyt ainakin periaatteellisella, mutta usein myös käytännön tasolla, toimimista joko lähellä voittoa tavoittelematonta toimintaa tai erilaisten jäsenetuuksien jakamista osuuskunnan jäsenille näiden palvelukäyttöön liittyen. Näistä em. seikoista huolimatta osuuskuntayrityksen on kyettävä kilpailemaan markkinoilla samoilla ehdoilla muiden kilpailijayritysten kanssa.

Edellä mainittu liiketoimintastrategia johtaa osuuskuntayrityksissä rahan lähteiden puolella enintään samansuuruiseen tulorahoituskertymään kuin niiden kilpailijayrityksissä. Voi myös olla niin, että tulorahoituskertymä on non profit-sävytteisestä toimintafilosofiasta johtuen suhteellisesti heikompi kuin esimerkiksi pääomayhtiömuotoisilla kilpailijayrityksillä.

Osuuskuntayrityksen rahoitushallinnon ja -strategian eräs keskeinen perusongelma näyttää olevan oman pääoman niukkuus. Koska osuuskuntayritys ei ole pääomayhtiö, jonka keskeinen tavoite on yritysarvon (osakkeen arvon) kasvattaminen, vaan palvelujen tuottaminen jäsenilleen, näyttää osuuspääoman roolikin osuuskuntamuotoisissa yrityksissä olevan enemmänkin palveluiden "käyttö-oikeusmaksun" kaltainen. Näin sen suuruus ei yleensä ole huomattava ja kaiken lisäksi osuuspääoma vielä palautetaan jäsenelle hänen erotessaan osuuskunnasta. Tässä kohdassa ero pääomayhtiön sidottuun pääomaan on merkittävä. Oman pääoman palauttaminen luo osuuskuntayritykselle sekä likviditeetti- että rahoitusrakenneongelman. Pääomayhtiöissä pääomaa ei palauteta, minkä lisäksi oman pääoman taso pääomayhtiöissä on useissa tapauksissa korkeampi kuin osuustoiminnallisissa yrityksissä. Lisäksi on todettava, että osuustoiminnallisen yrityksen

oman pääoman arvopapereille ei ainakaan vielä toistaiseksi ole olemassa laajamittaisesti toimivia jälkimarkkinoita.

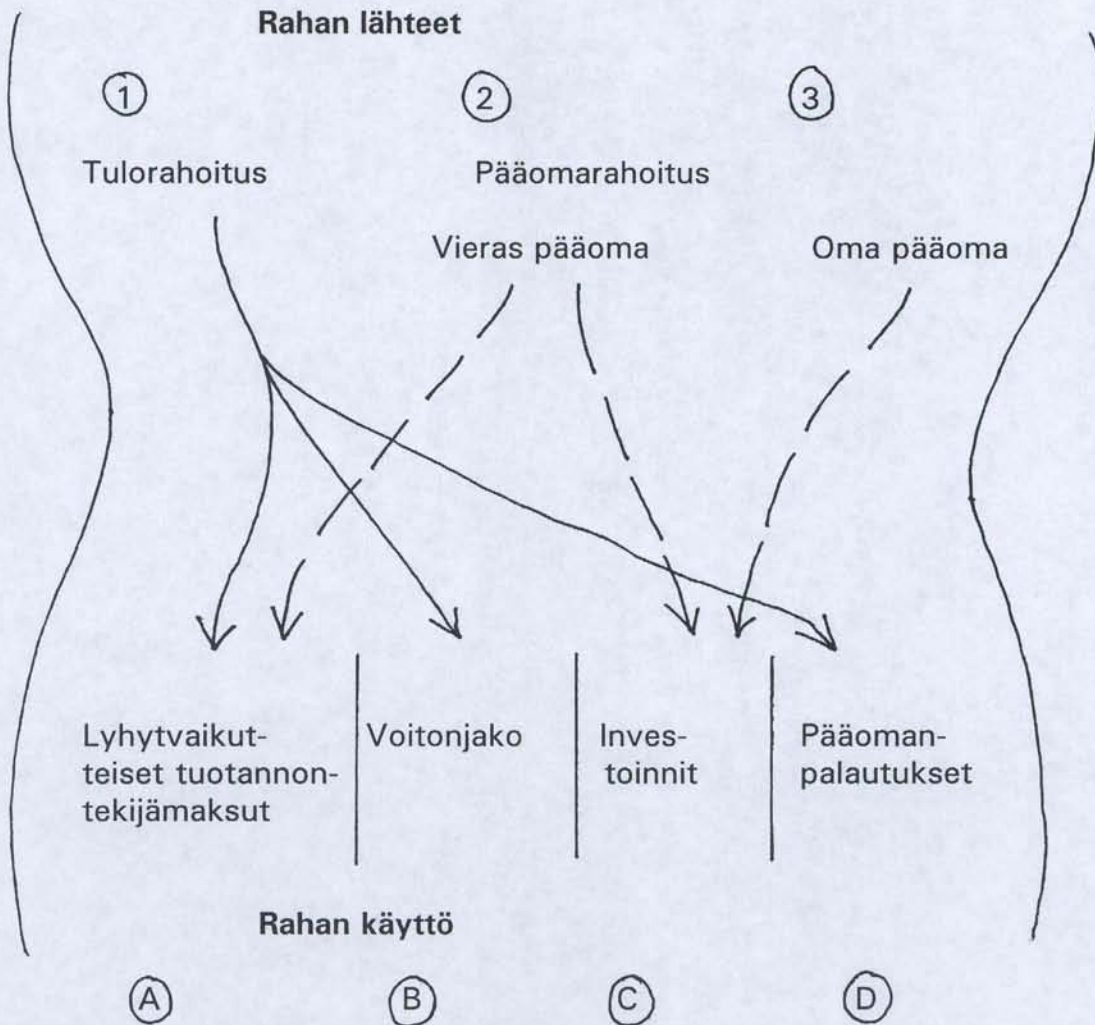
Mikäli osuuskuntayritys toimii pääomavaltaisella toimialalla tai se on pakotettu liiketoiminnalliseen kasvuun, muodostuu rahoittaminen erityiseksi ongelmaksi juuri oman pääoman rahoituksen niukkuudesta johtuen, mihin vielä voi liittyä kilpailijoita niukempi tulorahoitus. Kasvuhakuinen ja pääomavaltainen osuuskuntayritys on useissa tapauksissa toimintamallinsa puitteissa pakotettu turvautumaan merkittävältä osin vieraan pääoman muodossa saatavaan rahoitukseen kaikkine siihen liittyvine ongelmineen.

3. Osuuskuntamuotoisen yrityksen rahoitus- toimintojen kehittäminen

Osuuskuntamuotoisen yrityksen rahoitusta voidaan kehittää mm. seuraavien keinojen avulla vieraan pääoman ehdoin saadun rahoituksen suhteellista osuutta pienentäen:

1. Uusien jäsenten hankkiminen osuuskuntaan ja osuusmaksun tason nostaminen "kohtuulliselle" tasolle
2. Sijoitusosuuksien hyväksikäyttö osuuskunnissa
3. Tulorahoituksen osuuden kasvattaminen mm. yrityksen reaaliprosessin toimintoja tehostamalla (mm. logistiikkajärjestelyt)
4. Pääomayhtiömallin käyttöönotto liiketoiminta-alueilla, jälkimarkkinoiden luonti ja osuuskunnan muodostaminen holding-osuuskunnaksi
5. Yritysten välisen yhteistyön kehittäminen sekä liiketoiminnassa että pääomasijoitustoiminnassa ja yritysverkostojen rakentaminen
6. Voitonjaon ja pidätettyjen voittovarojen suhteen pohtiminen osuustoimintayrityksissä
7. Osuuskuntayritysten rahoituksellinen yhteistyö (esim. S-ryhmä).

Osuuskuntayrityksen rahoituksen systematiikka



* Tulorahoituksen riitettävä kohtiin A, B ja D sekä osaan C:stä (investointien tulorahoitus)

* Niukka omapääoma pakottaa velkarahoitteisiin investointeihin, jos tulorahoitus ei ole riittävän suuri

* Käyttöpääoman tarve (lyhytvaikutteiset tuotannontekijämaksut) sitovat vierasta pääomaa lisää

* Runsas vieraspääoman käyttö johtaa suuriin korkokustannuksiin ja lyhennysvelvoitteisiin sekä luo yritykselle tuloksentekopakon (liikeriski kasvaa rahoitusriskin myötä)

* Runsas velkaantuminen luo reunaehdoja liiketoimintastrategialle (Tietysti on hyvä kysyä, tarvitseeko osuuskuntayrityksen jäsenpalvelua suorittaessaan aivan valtavasti kasvaakaan).

Raija Volk/PTT

OSUUSKUNNAN RAHOITUS- JA TULOKSENJAKO

Osuustoiminnan periaatteet ja pääoma

Palvelujen
käyttäjä ja
omistaja

Osuustoiminnassa omistajan oikeuksia ja velvollisuuksia ei ole kytketty pääomapanoksen toimittamiseen yritykselle. Näin pääoma alunperin haluttiin asettaa mahdollisimman pitkälle samanlaiseen asemaan kuin mikä tahansa markkinoilta hankittava tuotantopanos. Omistajanoikeudet kytkettiin jäsenyyteen ja jäsenyys perustuu osuuskunnan palvelujen käyttöön. Identifioituminen palvelujen käyttäjän rooliin on jäsenillä yleensä paljon voimakkaampaa kuin omistajan rooliin, joka jäsenyyteen myös liittyy.

Sijoitus-
intressin
voimistu-
miselta
haluttu
välttää

Osuustoiminnan periaatekeskusteluissa on usein tarkoituksella korostettu osuuskunnan palveluroolia ja tarvetta suojella toimintaa pääomaintressin voimistumiselta. Pääomansijoittamiseen liittyvien näkökohtien liiallisen painottumisen estämiseksi on nähty tarpeelliseksi suositella rajoitetun koron maksamista jäsenten luovuttamalle pääomalle. Osuuskunnan hallinnointivallan perustuminen jäsen ja ääni -periaatteelle on myös nähty hyvin tärkeäksi. Liiketoiminta nojaa omakustannusperiaatteelle. Käytännössä mahdollisesti syntyvä voitto kuuluu periaatteessa jäsenille ja perusohjeena on jakaa se osuuskunnan käytön suhteessa.¹ Usein tuodaan esiin myös riippumattomuus vieraista pääomalähteistä ja nojautuminen jäsenrahoitukseen joko suoraan tai pidätettyjen ylijäämien kautta.

Ongelmana
pääoman
saanti, ei
periaatteet

Osuuskuntien pääomakeskustelu ei ole liittynyt ensi sijaisesti ja suoraan näihin periaatteellisiin kysymyksiin, vaan pääoman saanti-mahdollisuuksiin yleensä. Pääomakysymyksiin liittyen näyttää nousevan esiin ensimmäiseksi kysymys siitä, miten pääoman saanti-mahdollisuuksia jäsenistön keskuudesta voidaan kehittää ilman, että jäsenten sijoittajarooli alkaa hallita palvelujen käyttäjän roolia voimakkaammin. Uusien rahoitusinstrumenttien kehittäminen on ollut

¹ Suomen osuuskuntalain mukaan ylijäämä kuuluu osuuskunnalle elleivät säännöt muutoin määrää. Osuustoimintaperiaatteet näyttävät lähtevän siitä, että ylijäämä on kuuluu jäsenille, mutta sitä voidaan käyttää osuuskunnan liiketoiminnan kehittämiseen.

viimeisen vuosikymmenen aikana nopeaa. Kun jäsenistön mahdollisuudet rahoittaa osuuskuntia ovat usein rajalliset, on herännyt mielenkiinto uusien instrumenttien hyväksikäyttöön. Sovellettaessa sijoittajien omistamia osakeyhtiötä silmälläpitäen kehittyjä tapoja herää luonnollisesti kysymys, mitkä ovat ne osuustoiminnalliset peruspiirteet, joista yritys ei missään olosuhteissa halua luopua.

Yhteys yleiseen pääomamarkkinoiden kehitykseen

Pääomaon-
gelman
vakavuus
vaihtelee

Pääoman riittävyysongelman vakavuus ei ole yksiselitteinen. Usein suuret ja paljon investoineet osuuskunnat ovat tuoneet asian esiin. Tuotannon pääomavaltaistuminen ja riskien kasvu ovat eräs syy pääomakysymysten esille nousuun. On kuitenkin paljon jopa melko riskialttiilla aloilla yrityksiä, jotka toimivat käytännössä pelkän tulorahoituksen avulla eli samanlaisista lähtökohdista kuin osuuskunnat. Syy pääomaan liittyvien huolten esille tuloon ei liene pelkästään akuutti pääomien puute, vaan ennemminkin yrityskoon kasvu ja sellaiset yleiset tekijät kuin rahoitusmarkkinoiden kehittyminen. Näiden tuloksena osuuskuntien potentiaalinen pääomanhankintakyky suhteessa osakeyhtiöön on heikentymässä.

Osuuskun-
tien poten-
tiaaliset
mahdol-
lisuudet
hankkia
pääomaa
heikkenevät
rahoitus-
markkinoi-
den luodessa
uusia inst-
rumentteja

Pääomamarkkinoiden kansainvälistyessä ja kehittyessä nopeasti viime vuosina on kehitetty iso joukko rahoitusinstrumentteja, joista monet ovat vain osakeyhtiöiden käytettävissä. Suomessa yritysrahoitus on voimakkaasti nojannut pankkirahoitukseen. Pääomamarkkinoiden vapautuessa ja kansainvälistyessä rahoitukseen liittyvät riskit ovat mm. valuuttakurssien ja korkotason muutosten vuoksi kasvaneet. Toisaalta samaan aikaan sijoittajien kiinnostus ja tietämys erilaisista instrumenteista on kasvanut. Tämä on tehnyt tarpeelliseksi ja mahdolliseksi riskiltään erilaisten rahoitusinstrumenttien kehittämisen. Näin varsinkin suuryrityksille on syntynyt uusia mahdollisuuksia eri tyyppisten rahoitusstrategioiden suunnitteluun.

Kehittymättömien ja säänneltyjen pääomamarkkinoiden ja pankkirahoitukseen nojaavien rahoitustapojen aikaan Suomessa riskien hinnoittelulla ei ollut sellaista merkitystä kuin esimerkiksi USA:n markkinoilla. Näin syntyi mielikuva, että riskipääoma, joka yleensä tulee omistajilta, on jopa halpaa pääomaa.

Yrityksestä
kiinnostunut
omistaja
arvokas

Nyt meillä on alettu tuntea mielenkiintoa monia sellaisia rahoitusinstrumentteja kohtaan, jotka ennen olivat käytössä lähinnä anglosaksisissa maissa. USA:ssa puolestaan aivan viime aikoina on noussut vahvasti esiin ns. relationship investing. Tällaisilta sijoittajiomistajilta yritykset saavat 'kärsivällistä' pääomaa, joka ei poukkoi-
le lyhytaikaisen tuoton perässä. Pääoman luovuttajat ovat kiinnostuneita yrityksen kehittämisestä ja osallistuvat aktiivisesti yrityksen hallintoon ja valvontaan. Eurooppalainen ja amerikkalainen rahoitustapa ovat siten lähenemässä toisiaan.

Osuuskun-
tien pääoma-
kysymykset
osa
yleismaail-
mallista
keskustelua

Osuuskuntien rahoituskeskustelu ei ole irrallinen lenkki ja, vaan liittyy jopa näihin yleismaailmallisiin trendeihin pääomamarkkinoiden kehityksessä. Osuuskunnissa jäsenen liikeyhteys luo lujan sitoutuneisuuden yritykseen, ja sitä kautta kiinnostuksen osuuskunnan kehittämiseen. Toisaalta näyttää siltä, että jäsenomistajilta ei riitä tarpeellisessa määrin pääomapanosta osuuskunnan käyttöön.

Saanti- ja riittävyysongelmia

Toimintansa jatkuvuuden turvaamiseksi yritysten on huolehdittava rahoituksen *riittävydestä ja rahoituskustannusten kohtuullisuudesta*. Pääoman tarve riippuu mm. toimialasta ja valitusta investointipolitiikasta (kasvustrategiasta).

Osuuskuntamuodolla on suoraan ja epäsuorasti vaikutusta sekä rahoituksen saatavuuteen että rahoituskustannukseen.

Vakavarai-
suusvaati-
mukset
asettavat
paineita

Pääomaa yritykset ovat Suomessa saaneet joko kannattavan liiketoiminnan tuloksena syntyneestä tulorahoituksesta tai pääomasijoituksina ulkopuolelta, esimerkiksi omistajilta oman pääoman ehdoin tai rahoituslaitoksilta vieraan pääoman muodossa. Yleensä (ainakin suomalaisessa järjestelmässä) vieraan pääoman ehdoin rahoittavat tahot vaativat osuuskunnilta suurin piirtein samaa vakavaraisuutta kuin muillakin yrityksillä on.

Laki jaottelee yrityksen pääoman vieraaseen ja omaan. Lähinnä vieraan pääoman luovuttajien aseman turvaamiseksi oma pääoma jaetaan edelleen sidottuun ja vapaaseen.² Sidottua omaa pääomaa voidaan käyttää vain tappioiden peittämiseen.

Ongelmat: Pitkällä aikavälillä osuuskuntien rahoituksen saatavuus- ja riittävyysongelma perustuu pitkälle siihen tosiasiaan, että osuuskunnassa kaikki oman pääoman ehdoin saatava rahoitus perustuu tulorahoitukseen (ks. kaaviot osakeyhtiön ja osuuskunnan varainhankinnasta). Vain tulo-rahoitusta Toinen riittävyysongelman syy on se, että osuuspääoma ei ole osakepääoman tavoin pysyvää pääomaa, vaan poistuu eroavien jäsenten mukana. Osuus-pääoma ei pysyvää

Yleisesti käytetty jaottelu vieraaseen ja omaan sekä edelleen vapaa-seen ja sidottuun omaan pääomaan ei osuuskuntien kohdalla ole kovin onnistunut, vaikka esimerkiksi muodolliset vakavaraisuusvaatimukset nojaavatkin niihin. Osuuskunnissa sidotun oman pääoman sijasta on tosiasiallisesti a) riskipääomaa ja b) pysyvää riskipääomaa. Osuuspääoma on riskipääomaa, mutta ei pysyvää.

Pidätetyistä ylijäämistä isännättömän rahan ongelma

Koska osuuspääoma ei ole pysyvää pääomaa, osuuskunnat ovat yleisesti nojautuneet pidätettyihin ylijäämiin. Jopa monissa osuustoiminnan periaatejulistuksissa on korostettu kollektiivisten rahastojen merkitystä. Osuuskunnan osuudet eivät ole jälkimarkkinoilla siirtokelpoisia papereita eivätkä osuuskuntaan jätetyt varat kapitalisoidu osuuksien arvoon. Kollektiivisten varojen kasvun on nähty aiheuttavan ns. isännättömän rahan ongelman, mikä heikentää jäsenistön mielenkiintoa yrityksen tehokkaaseen valvontaan.

Lyhytaikainen rahoitus ei ongelma?

Maataloustuottajien osuuskunnissa osuuskuntien omaksumilla tavoilla on merkitystä myös maksuvalmiusnäkökulmasta. Tilitysnopeutta säätelemällä yritys voi saada jäseniltään lyhytaikaista rahoitusta. Toisaalta osuuskunnilla saattaa olla huomattavia luottoja myös jäsenilleen.

Esimerkiksi jos yrityksen tilitykset jäsenille ovat vuodessa 1 mrd markkaa ja ne jakaantuvat tasaisesti jokaiselle vuoden 52 viikolle, osuuskunta saa reilut 19 milj. markkaa lyhytaikaista lainaa jäseniltään viivästyttämällä maksuja viikon verran. 10 %:n korkokannalla tästä tulee 37 000 mk korkoa. Myös ns. jälkitilit tai lisätilit voidaan katsoa luotoksi osuuskunnalle. Toisaalta jälkitilit voidaan katsoa myös osaksi tuloksenjakoa, joka tapahtuu tilivuoden lopussa.

Kehittämisvaihtoehdoista

Osuustoiminnallisten rahoitustapojen kehittäminen

Jäsenrahoitukseen
tukeutuminen
ihanteellista

Osuustoiminnallisen identiteetin säilyttämiseksi on osuustoiminnan periaatekeskusteluissa suositeltu usein mahdollisimman pitkälle menevää jäsenrahoitusta.

Osuuskuntien rahoitusmahdollisuuksien parantamisessa perinteiseltä pohjalta on edetty kahta tietä. Ensiksi on pyritty kehittämään kannustimia osuuspääoman tai siihen rinnastettavan rahoituksen lisäämiseen. Toiseksi on kehitetty uusia jäsenrahoitusinstrumentteja.

Jakamaton ylijäämä

Jakamaton
ylijäämä
helpointa

Osuuskunnan perinteisesti helpoin tapa rahoittaa toimintaa on ollut tuloksen jättäminen osuuskuntaan jakamattomana. Yleensä tämä on tehty erilaisten rahastojen kautta tai varauksina. Jälkimmäisistä syntyy ns. verovelkaa, joka realisoituu mahdollisesti esimerkiksi yritysmuotoa muutettaessa. Tämän vuoksi varauksia ei vakavaraisuusmittareita laskettaessa aina lueta kokonaisuudessaan omaksi pääomaksi.

Jakamaton
tulos ei
vahvista
omistajuus-
tunnetta

Jäsenten omistajuustunteen ja valvontamotiivin kannalta kollektiivinen pääoma ei ole kannustava ratkaisu. Jäsenet saavat hyödyn vain epäsuorasti ja jäsenyysajan mahdollisesti ollessa hyvin lyhyt, hyöty saattaa jäädä kokonaan saamatta (ns. horisonttiongelman). Osuuskunnan kannalta se on sikäli hyvä, että pääoma on pysyvämpää kuin osuuspääoma - eikä sille ainakaan näennäisesti tarvitse jakaa voittoa tai maksaa korkoa.

Mitä puhtaammin osuuskunta jakaa tuloksen hintaetuina (tai ilmais-palveluina) sitä pienempi on jäsenen mielenkiinto jättää pääomaa osuuskuntaan, mutta toisaalta sitä suurempi käyttää osuuskunnan palveluja säännöllisesti.

Pankeissa ja
kaupoissa
jakamatonta
voittoa
vaikea kor-
vata

Jakamattoman tuloksen merkitys on suuri varsinkin osuuskaupoissa ja pankeissa. Niissä jäsenten lukumäärä on suuri, mutta osuusmaksu on pieni. Näissä yrityksissä ongelma ei liene ollut siinä, että jäsenet eivät koe hyötывänsä jakamattomasta voitosta. Ongelma on pikemminkin se, että lyhyen aikavälin hyötyä tavoittelevan asiakkaan rooli on niin korostunut, että omistajuus jää vieraaksi asiakksi. Yritykset ovat kasvaneet suuriksi, jolloin valvontatehtävä on liukunut muodolliseksi.

Osuuspääoma

Erilaisia osuuspääomia

Voidaanko
jakamaton
voitto kor-
vata osuus-
pää-
omalla

Jakamattomien ylijäämien käyttö rahoituksessa on jäsenten näkökulmasta ongelmallisempi kuin osuuspääoman. Sukupolvien välisen solidaarisuuden vähetessä nykyinen jäsensukupolvi haluaa hyötyä entistä enemmän kollektiivisesta pääomasta. Ehkä tästä johtuen on ehdotettu harkittavaksi missä määrin 'korvamerkityn' rahan määrää voitaisiin erilaisilla järjestelyillä nostaa ja jakamattoman ylijäämän käyttöä vähentää (ks. esimerkiksi Nilsson, 1991). Ulkomaisessa keskustelussa on tällöin tullut esiin esimerkiksi mahdollisuus siirtää voimakkaammin osuuspääoman käyttöön.

Suomessa osuuspääoma palautetaan jäsenille heidän erottuaan osuuskunnasta. Maailmalla on yleisesti käytössä myös kaksi muuta järjestelmää: ns. kierrätysjärjestelmä ja prosenttipalautus.

Kierrätysjärjestelmä

USA:ssa yleisin tapa on ns. kierrätysjärjestelmä. Siinä osuuspääomaa poistuu tasaisesti siten, että pääoman oltua esimerkiksi 10 vuotta osuuskunnassa se palautetaan. Järjestelmä on hyvin lähellä suomalaista tasaisesti rullaavaa jäsenlainaa, mutta USA:ssa näin kiertävä osuuspääoma on maksuvuoteensa saakka omaa pääomaa. USA:ssa osuuskunnille suositellaan ns. base planin tekemistä, jossa kierrätysaika on etukäteen määrätty. USA:ssa noin puolet omasta pääomasta lienee base planiin pohjautuvaa (Kane 1990 s. 216). Käytännössä suunniteltua kierrätysaikaa ei aina voida kuitenkaan noudattaa. Yleisin kierrätysaika näyttää olevan 10 vuotta, mutta optimaaliseksi on mainittu 5 - 7 vuotta (Cobia et al, 1982). Optimaalisuus on määritetty silloin jäsenen näkökulmasta eli 5 - 7 v. periodi seuraisi parhaiten osuuskunnan käyttöä. Kierrätysjärjestelmä on jäsenen näkökulmasta sikäli edullinen, että siinä varat palautuvat yleensä nopeammin kuin järjestelmässä, jossa palautus tapahtuu erotessa.

Skaneck on Ruotsissa käyttänyt rullaavaa järjestelmää. Siihen ei ole oltu erityisen tyytyväisiä sikäli, että jäsenten motiivit jättää osuuspääomaa yritykseen ovat olleet heikot. Tanskassa on rinnakkain useita järjestelmiä (Buelund, 1987 s. 2). Tanskassa rullaavan osuuspääoman kirjaaminen omaksi pääomaksi vaihtelee. Veroeduista johtuen jotkut osuuskunnat ovat kirjanneet sen vieraaksi pääomaksi.

Prosentti-palautus

Kolmas tapa on prosenttipalautus, jossa jäsenet saavat vuosittain tietyn prosentin takaisin heti jäsenyyden alkamisesta lähtien.

Osuuspääoman kertyminen riippuu olennaisesti yrityksen kasvusta (ml. jäsenmäärän kasvu). Liitteessä 1 on muutamia laskennallisia esimerkkejä edellä mainituista kolmesta tavasta palauttaa osuuspääomaa.

Tulorahoitus on kuluttajain osuustoiminnalle korvaamaton

Rahoituksen painopisteen siirtäminen jakamattomasta tuloksesta osuuspääomaan on saanut joissain keskusteluissa kannatusta, koska ns. isännättömän rahan ongelma vähenee. Kuitenkaan ei voitane kuvitella, että suuret kuluttajain osuuskunnat pystyvät olennaisessa määrin vähentämään tulorahoituksen osuutta.

Kannustimet osuuspääoman lisäämiseen

Osuuspää-
oman käyt-
töä
kannustettu
maksamalla
korkoa

Motiivia maksaa korotettua osuuspääomaa joko suoraan käteisenä (pankki- ja kauppapuolella) tai ylijäämän jaon yhteydessä (maatalouden osuuskunnissa) on yritetty parantaa maksamalla osuuspääomalle korkoa. Koronmaksuhalukkuus riippuu myös verotuksesta. Koska korko maksetaan näytetystä voitosta, siitä menee yritysvero. Useissa tapauksissa jakaminen hintaetuna on verotukseksellisesti edullisempaa.

Rajoitettu
vai tulok-
seen sidottu
korko?

Osuustoiminnan periaatekeskustelussa on tuotu esiin, että osuuspääomalle tulisi maksaa jonkinlainen kohtuullinen tai rajoitettu korko. Periaate on syntynyt tarpeesta varmistaa pääomaintressin pysyminen taka-alalla. Osuuspääoman korkoa voidaan maksaa joko tasaisena pysyvä prosentti tai se voidaan sitoa osuuskunnan tulokseen. Osuuspääoman koron yhteydessä riskilisää ei perinteisesti ole otettu lainkaan huomioon. Sitominen osuuskunnan tulokseen korostaa osuuspääoman riskiluonnetta. Mitä enemmän osuuskunta painottaa osuuspääoman korkoa ylijäämän jakamistapana hintojen sijaan, sitä enemmän pääoman jättämismotiivi saattaa vahvistua. Toisaalta kuitenkin heikossa taloudellisessa tilanteessa korko on jätettävä maksamatta, mihin jäsenet myös reagoivat.

Jäsenyyttä
ohjaa palve-
luiden kautta
saadut edut

Osuuskunnan periaatteena on omakustannushinnoittelu, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että tulosta jaetaan palvelujen käytön suhteessa. Osuuspääoman korko on käytännössä toinen, rinnakkainen tuloksenjakomekanismi. Jäsenillä on halu saada jäsenyydestään mahdollisimman suuri välitön hyöty, mikä käytännössä tarkoittaa lähinnä hintamekanismin kautta tulleita etuja. Jos pääomapanoksen kerääminen merkitsee epäedullisempia hintoja, jäsenet kääntyvät helposti sellaisten yritysten puoleen, joissa ei ole pakkoa pääomapanoksen luovuttamiseen.

Periaatteessa helpoin tapa lisätä osuuspääoman määrää on osuusmaksun korotus. Osuuspankeissa ja -kaupoissa, joissa potentiaalisten jäsenten määrä on hyvin suuri, tehokas kampanjointi jäsenten lukumäärän nostamiseksi tuo myös jonkin verran pääomaa.

Osuus-
maksun
sitominen
liikesuhteen
laajuuteen

Maatalousosuuskunnissa osuusmaksuperuste on sidottu Suomessa liikesuhteen laajuuteen. Näin osuuspääoman taso on saatu pidettyä korkeampana kuin useissa muissa maissa. Ongelmana on jäsenten näkökulmasta maatalousosuuskunnissa se, että pääomalle on vaihtoehtoiskäyttöä tilanpidossa, jolloin edes kohtuullinen korvaus osuuspääomalle ei välttämättä ole voimakas kannustin. Osuuskunnan näkökulmasta puolestaan osuuspääoman palauttaminen eroaville jäsenille saattaa muodostua ongelmaksi vähenevän jäsenistön aikana. Pääoman tarve kasvaa todennäköisesti edelleen ja jäljelle jäävän jäsenistön sijoitustarve kasvaa kohtuuttomaksi siinä tapauksessa, että jokainen osallistuu samojen kriteereiden mukaan.

Vähän
keinoja
jättää osuus-
pääoma
erotessa
osuuskun-
taan

Osuuskunnan taloudellisen kriisin uhatessa jäsenten joukkoeroamnen saattaa ajaa osuuskunnan umpikujaan. Saksassa on tämän estämiseksi mahdollisuus annettu laissa mahdollisuus pidentää irtisanoutumisaikaa aina 5 vuoteen saakka. Osuuspääoman pysyvyyden edistämiseksi on ehdotettu mahdollisuutta jättää kerääntyneet osuuspääomat osuuskuntaan jäsenen erotessa. Toistaiseksi ei ole sijoitusosuuksia lukuunottamatta instrumentteja joiden avulla se voitaisiin tehdä oman pääoman ehdoin.

Osuuspää-
omalle
inflaatio-
suoja?

Toisaalta on myös esitetty, että jäsenillä pitäisi olla palautettavaan osuuspääomaan parempi inflaatio-suoja. On myös esitetty, että jäsenten nykyistä suurempi mahdollisuus hyötyä yleensäkin osuuskunnan arvonnoususta lisäisi kiinnostusta osuuskunnan rahoitukseen. Saksassa osuuskunnilla on mahdollisuus muodostaa erityinen rahasto, josta poistuvat jäsenet voivat saada osuutensa pois. Käytännössä tämä ei ole saanut kuitenkaan lainkaan suosioita.

Muut jäsenrahoitustavat

Jäsenten
takaukset

Aiemmin osuuskunnan jäsenillä saattoi olla rajoittamaton lisämaksuvelvollisuus ts. he vastasivat omalla omaisuudellaan osuuskunnan veloista. Nykyisin esimerkiksi Tanskassa on yleistä, että maatalousosuuskuntien jäsenet antavat raaka-aineen määrään sidotun takauksen osuuskunnallalle. Esimerkiksi meijereissä saattaa olla takausmäärä 20 Dkr/1000 l maitoa. Myös Hollannissa on jäsenlainoja jonkinlaisena takuupääomana. (Hollannissa ja Tanskassa osuuspääomaa on käytetty hyvin vähän, mistä johtuen on kehittynyt korvaavia menettelyjä.)

Lisäosuudet
eivät
houkuttele

Osuuspääoma on lähes poikkeuksetta pääomaa, joka peritään kaikilta jäseniltä samojen periaatteiden mukaan. Tämän rinnalle on kehitetty vapaaehtoisuuteen perustuvia instrumentteja. Jäseniä on kannustettu osallistumaan Suomessa sallimalla osuuskunnille lisäosuudet. Lisäosuudet ovat pitkälle lainan kaltaisia irtisanottavuutensa takia. Niihin nojaaminen muodostaa osuuskunnalle ongelmatekijän sellaisessa tilanteessa, jossa merkittävät rahoittajat haluavat vetää rahansa pois.

Hollannissa
maksullisia
jäsen-osuuk-
sia

Hollannissa on kehitetty instrumentti, jota voi ehkä nimittää jäsenosuudeksi. Jokaista 1000 maitolitraa kohden Campina-Melkunien jäsenet voivat ostaa 10 Nlg osuuden. Tuottoa maksetaan hyvin eli valtion obligaatiokorko + 7 % eli viime vuonna 16 % bonuksena maidonhinnassa. Tuotto on siis sidottu maidon toimittamiseen eikä itse jäsenosuuteen. Järjestelmästä suunniteltiin pakollista kaikille, mutta jäsenten vastustuksen vuoksi se on vapaaehtoinen. Siirtymävaiheessa jäsenlainoja voitiin vaihtaa tällaisiksi osuuksiksi ja sitä kautta saatiin järjestelmä alkuun. (Otattaessa käyttöön uusia jäsenrahoituskeinoja näyttää alkuvaiheen onnistumiselle olevan yleensä tärkeää, että siihen kytketään jokin 'ilmaisannin' tyyppinen järjestely ja tuotto on korkea.) Korkea korko jakaa jäsenet selvästi kahteen ryhmään eli pelkkiin maidontoimittajiin ja rahoittaja-maidontoimittajiin. Verrattain korkea bonus tietysti alentaa maidon hintaa kaikille.

Parissa hollantilaisessa yrityksessä on käytäntö, jossa jäsenosuuksia on ostettava suhteessa jäsenen ja osuuskunnan väliseen liikevaihtoon tietty määrä.

Jälkimarkki-
noiden
luonti jäsen-
pape-reihin
ongelma

Osuuskunnan pitkän aikavälin rahoitustasapainon näkökulmasta pysyvän oman pääoman lisääminen pakollisilla maksuilla tätä on vaikea hoitaa. Tähän mennessä ei juuri ole käytännön kokemusta vapaaehtoisesta jäsenten keskuudessa vapaasti edelleen kaapattavista sijoitusinstrumenteista. Ranskassa tehtiin v. 1983 mahdolliseksi ns. titre participatif, joka on irtisanottavissa vain osuuskunnan puolelta, mutta sen vuoksi jälkimarkkinakelpoinen. Sen tuotto riippuu osuuskunnan tuloksesta, mutta yritykselle vähennyskelpoinen verotuksessa. Ongelmaksi on muodostunut kuitenkin jälkimarkkinoiden ohuus eli sijoittajalle paperit eivät ole tarpeeksi likvidejä.

Markkinat
pienet,
tuoton oltava
hyvä,
tuloksenjako-
konflikti
syntyy

Suomessa puhelinyhdistysten osuudet, joita osuuskunta välittää tai ihmiset myyvät suoraan toisilleen on periaatteessa esimerkki jäsenille pakollisesta, mutta siirtokelpoisesta paperista. Tällaisten jäsenijoitustapojen harvalukuisuuteen on todennäköisesti useita syitä. Ensinnäkin markkinat muodostuisivat pieniksi ja papereiden vaihto jää vähäiseksi. Toiseksi osuuskunnan maksaman tuoton on oltava hyvä, jotta kiinnostus säilyisi. Kolmanneksi voidaan kysyä, poikkeako jäsen, joka sijoittaa tällaiseen kohteeseen tuntuvasti varoja, ulkopuolisista sijoittajista. Tuloksenjakokonfliktit pelkästään palvelu- ja käyttävien ja sijoittavien jäsenten välillä ovat todennäköisesti samat kuin ulkopuolistenkin sijoittajien tapauksessa.

Ulkopuolisten sijoitukset

Suomen pienillä markkinoilla on vaikea nähdä mahdollisuuksia siihen, että suurosuuskunnat saisivat merkittäviä omia pääomia pelkästään jäsenistöön nojautuen perinteisiä osuustoiminnallisia rahoitusinstrumenttejä käyttäen.

Sijoitus-
osuudet
tuovat
tuloksenjako-
ristiriidat

Sijoitusosuudet tuovat osuuskuntaan ulkopuoliset omistajat. Maatalousosuuskunnissa, joissa jäsenet pitävät tilityshintaa tärkeimpänä tuloksenjakokeinona, sijoitusosuuksien käyttö tuo mukanaan tuloksenjako-ongelman eri intressiryhmien välille. Myös osuuskunnan valvonta vaikeutuu. Osuuspankkien ja kauppojen kohdalla tällaiset ongelmat eivät ole välttämättä kovin suuria, koska jäsenetuudet on sidottu enemmänkin kertaluonteisesti palvelujen käyttöön.

Yhtiöittä-
minen
selkeyttää
...

Liiketoiminnan yhtiöittäminen ja osakkeiden myynti emo-osuuskunnan lisäksi mahdollisesti ulkopuolisille näyttää olevan selkeämpi tie. Pääoma- ja omistusintressi lohkeaa siinä erilleen omaksi lohkokseen, joka liittyy osakeyhtiöön. Liiketoiminnan valvonta helpottuu.

mutta
jossain
vaiheessa
ulkopuoliset
haluavat
myös
valtaa

Ongelmaksi yhtiöitetyssä toiminnassa tulee toiminnan myöhemmässä vaiheessa lisäpääomien saanti. Osuuskunnalla, joka ei kerää varallisuutta, ei tarvittaessa ole myöskään varoja sijoitettavaksi. Jäsenten suora omistus osuuskunnassa ei välttämättä riitä koko pääoman tarpeen tyydyttämiseksi. Pelkkä yhtiöittäminen ei siis riitä. Toiminnan pääomavaltaistuessa ja mahdollisesti kasvaessa tulee tarve harkita, mikä määrä osakkeenomistusta sallitaan ulkopuolisille.

Holding-
yhtiöissä
ehkä
etuja

Jos ulkopuolista suoraa omistusta halutaan rajoittaa, on mahdollista perustaa puhdas holding-yhtiö, jossa osuuskunta on mukana yhtenä omistajana. Kiinnostava kysymys tällöin on ketkä olisivat kiinnostuneita jalostusyhtymästä 'relationship investment' -mielessä eli eivät puhtaina sijoittajina, vaan myös yhtiön kehittäjinä. Toiset osuuskunnat eivät suomalaisissa oloissa näytä olevan. Rahoittajatahot mahdollisesti?

Uusia ratkaisuvaihtoehtoja ?

Vieraan
ja oman
pääoman
rajaa
häivytetään

Yritysten käytössä oleva pääoma on Suomessa tiukasti määritelty joko omaksi tai vieraaksi pääomaksi. Osakeyhtiölain uudistuksen yhteydessä on todettu tarve häivyttää tätä yksioikoista rajaa siten, että periaatteessa vieraan pääoman ehtoisia sijoituksia voitaisiin esimerkiksi vakavaraisuutta laskettaessa rinnastaa omaan pääomaan (ns. pääomalaina). Pääomalainoilla ei ole irtisanomisoikeutta, äänioikeutta ja niillä ja niiden koroilla on konkurssitilanteessa muita velkojia huonompi etuoikeus (ks. taulukko).

Pääomalaina

Pääomalaina olisi todennäköisesti myös osuuskunnille sellaisenaan käyttökelpoinen instrumentti ja siinä mielessä hyvä, että se voidaan lukea omaksi pääomaksi. Pääomalaina on osuuskunnan näkökulmasta monipuolisempi instrumentti kuin lisäosuudet. Vaatinee kuitenkin osuuskuntalain muutoksen.

Saksassa on ns. Genussschein saanut melkoisen suosion pankki-osuuskuntien keskuudessa. Se on myös ulkopuolisille kaupattavissa oleva velkapaperin kaltainen paperi, joka on pituudeltaan vapaasti päätettävissä. Sen irtisanomisoikeus voi olla vain osuuskunnalla. Se on myös jälkimarkkinakelpoinen. Tietyin edellytyksin Genussschein on omaa pääomaa, mikä on vaikuttanut sen suosioon.

Oy lähenee
osuuskuntaa

Uudessa osakeyhtiölaissa sallitaan myös äänioikeudeltaan rajoitetut osakkeet eli osakkeet, joilla on muita paremmat oikeudet yhtiön voittoon, mutta äänioikeus vain ko. osakkeiden asemaan välittömästi vaikuttavissa asioissa. Äänivallan rajoittaminen on käytännössä korvattava taloudellisilla etuoikeuksilla. Osakeyhtiöön tulee siis hyvin paljon osuuskuntien sijoitusosuuksia muodostava rahoitusinstrumentti. Jos sen käyttö yleistyy, se luo nykyistä paremmat edellytykset myös sijoitusosuuksien käytölle. Äänivallaltaan rajoitetuilla osakkeilla voi periaatteessa olla käyttöä myös osuuskuntien tytäryhtiöissä.

Optio-
oikeudet

Lisäksi osakeyhtiölain muutoksessa ehdotetaan optio-oikeudet sallittaviksi myös ilman niihin liittyvää velkakirjalainaa. Optio-oikeuksia voisi silloin käyttää vapaasti esimerkiksi yrityskauppojen yhteydessä, työsopimuksissa jne.

Osuuskunnan näkökulmasta tulee esiin kysymys, pitäisikö myös osuuskunnassa olla sijoitusosuuksiin liittyen mahdollisesti optio-oikeuksia ilman sitomista velkakirjalainaan. Silloin esimerkiksi optio-oikeuden sitominen erilaisiin sopimuksiin tulisi mahdolliseksi. Koska sijoittajien suhtautuminen sijoitusosuuksiin saattaa aluksi olla epäileväinen siksi, että Suomen markkinoilla ei ole kokemuksia äänivaltapreemioiden korkeudesta (eli siitä miten paljon alhaisemmaksi äänivallattoman paperin hinta asettuu suhteessa äänivaltaiseen) esimerkiksi vaihtovelkakirjalainan käyttö saattaisi olla tietenkin perusteltua käytännössä.

Osuus-
pääoman
korotus
vapaasta
pääomasta?

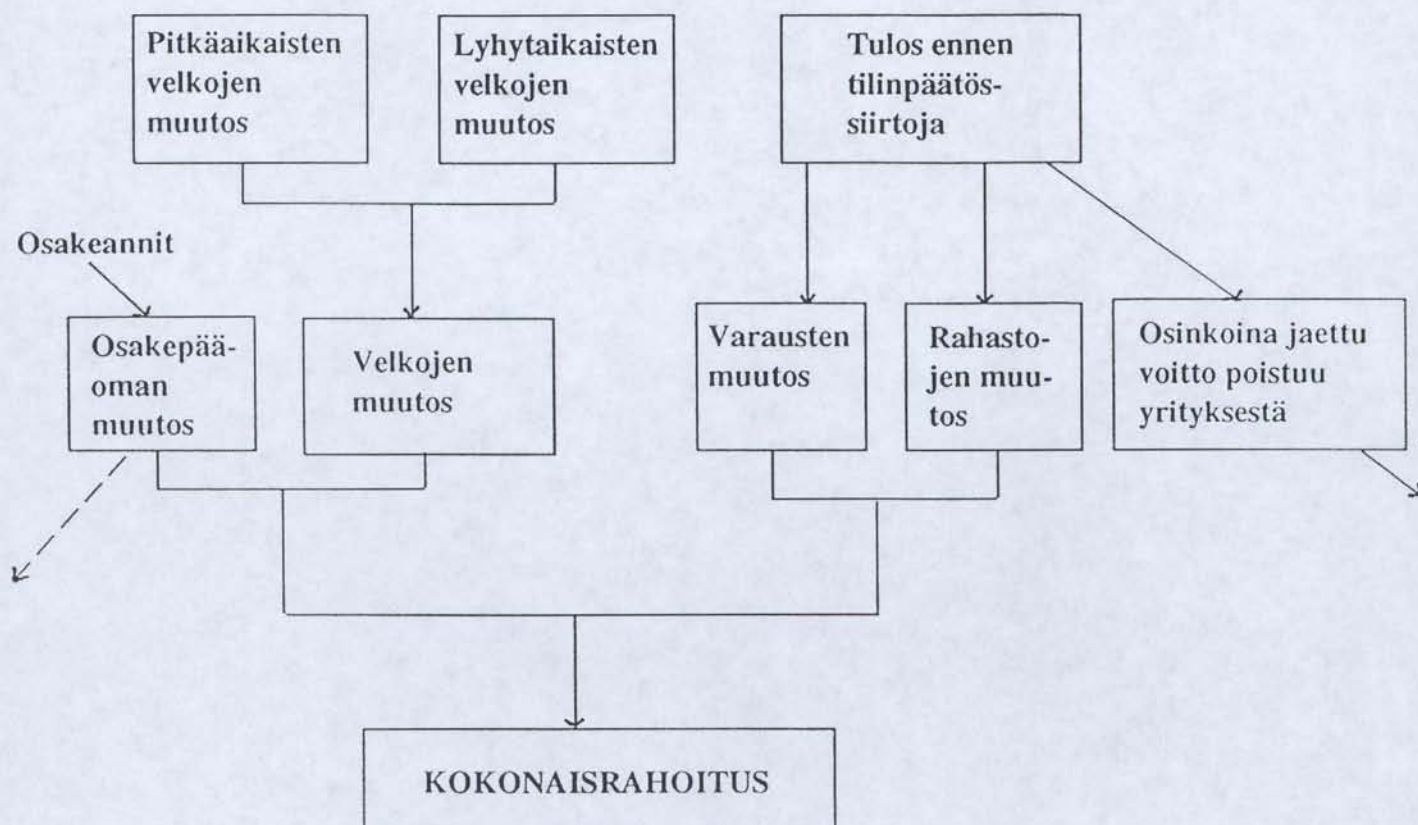
Oikeusministeriölle on myös tehty ehdotus osuuskuntalain muutokseksi siten, että osuusmaksua voitaisiin korottaa osuuskunnan vapaila pääomilla eli eräistä rahastoista ja voittovaroista. Oletetaan esimerkiksi että osuuskaupan jäsenmaksu on 200 mk. Se voitaisiin korottaa 500 markkaan esimerkiksi siten, että 150 on maksettava käteisenä ja 150 mk otetaan vapaasta pääomasta. Uudet jäsenet joutuisivat maksamaan kokonaan 500 mk. Koska osuuskunnan vapaa pääoma on muutoinkin vapaasti jaettavissa olevaa pääomaa, ei tällainen 'rahastoanti' periaatteessa vaarantane osuuskunnan etuja ainakaan silloin, jos osuuspääoman saamista pois on jäsenyyden lakatessa esimerkiksi ajallisesti rajoitettu.

Nykyisin rahastoannin mahdollisuus liittyy vain sijoitusosuuksiin. Saattaisi olla perusteltua ulottaa se myös osuuspääomaan.

OSKEYHTIÖN RAHOITUSLÄHTEET

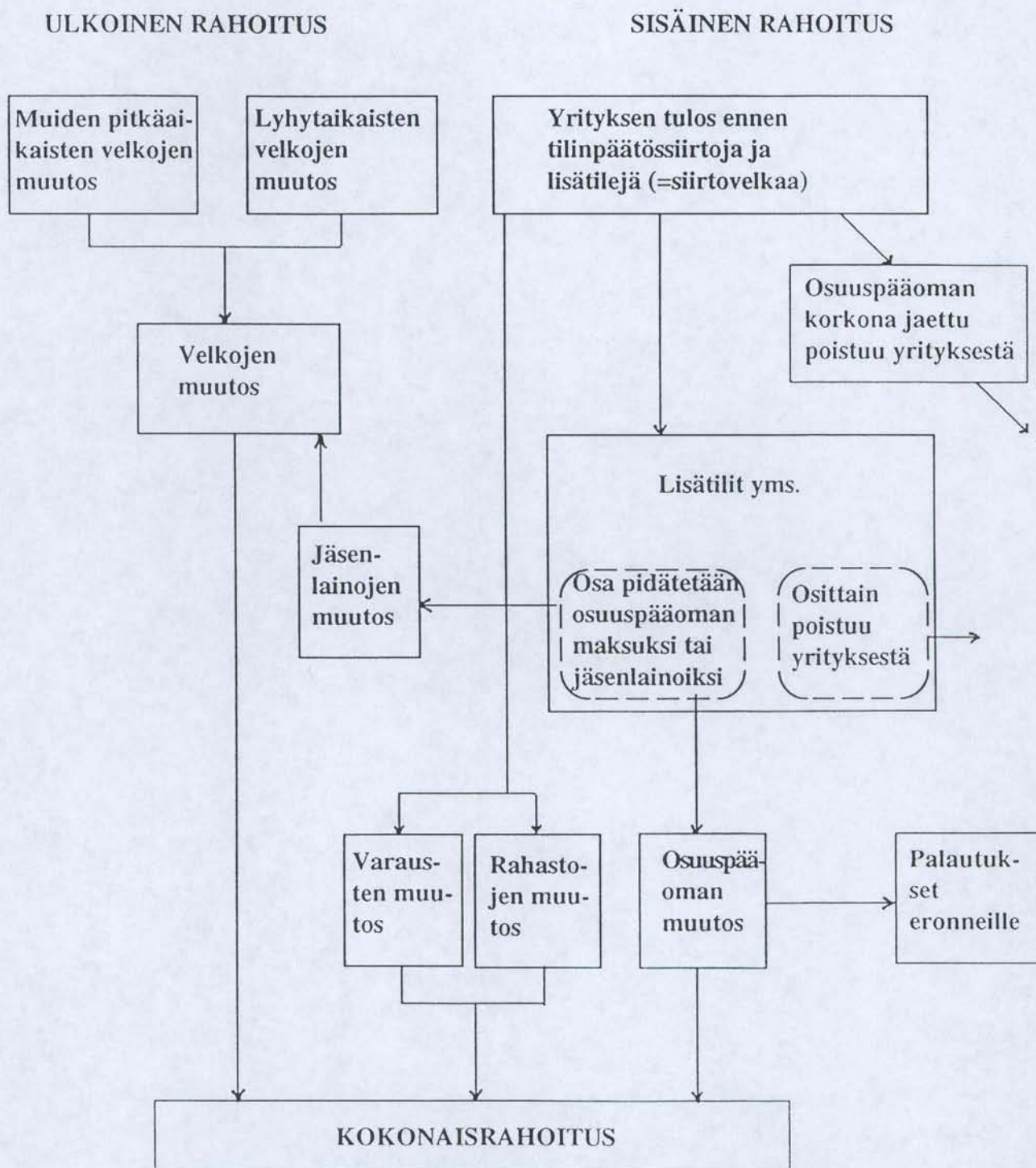
ULKOINEN RAHOITUS

SISÄINEN RAHOITUS



OSUUSKUNNAN RAHOITUSLÄHTEET

Tuottajain osuuskunnat

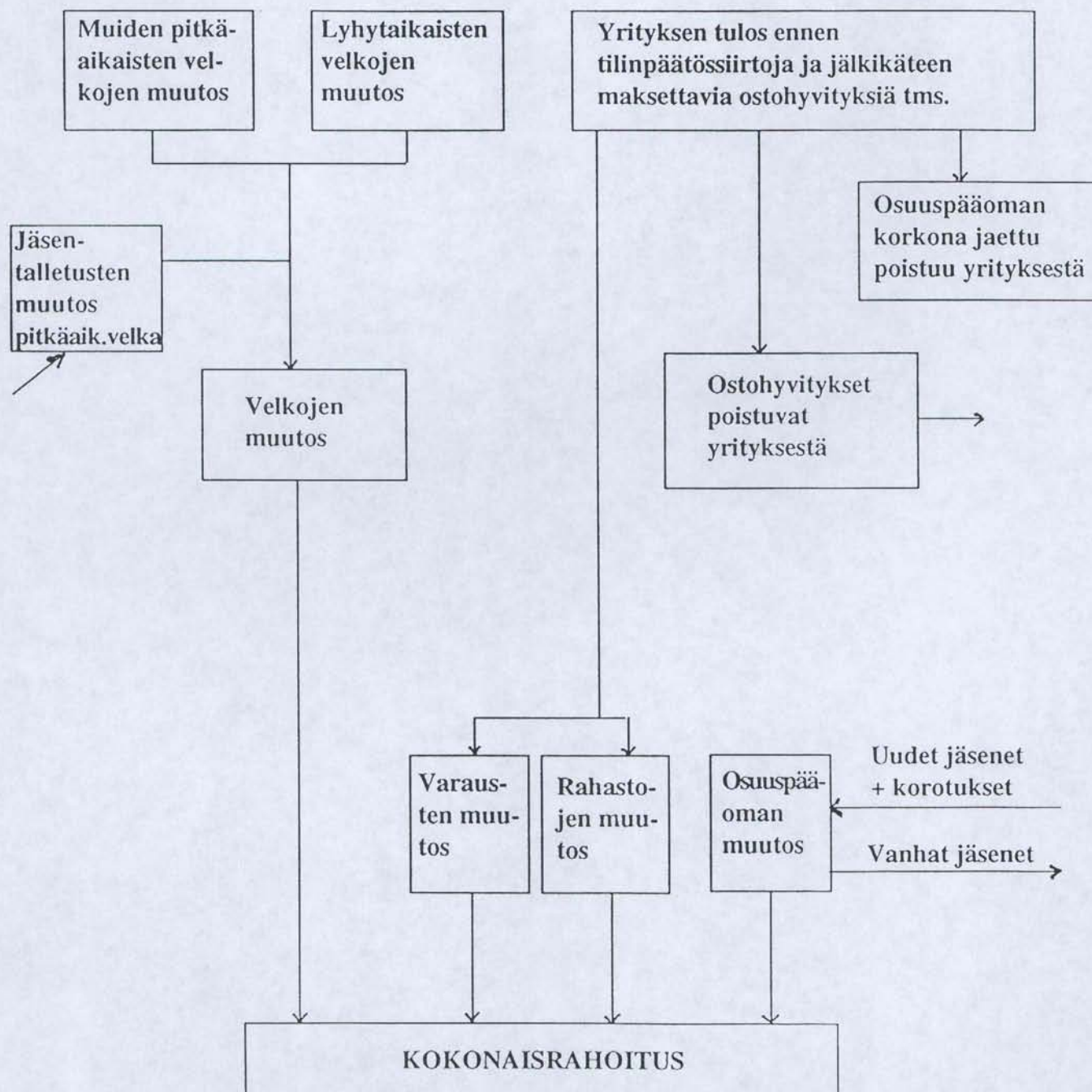


OSUUSKUNNAN RAHOITUSLÄHTEET

Kuluttajain osuuskunnat

ULKOINEN RAHOITUS

SISÄINEN RAHOITUS



Esimerkkejä erilaisista osuuspääoman kierrätysjärjestelmistä

Esimerkkien lähtöarvot on valittu siten, että 100 vuoden päästä on kaikissa sama pääoman taso. Tämä on saatu aikaan olettamalla kierrätysjärjestelmässä (revolving fund) periodin pituudeksi 5 vuotta ja vuosittain palautettavaksi käteisä 25 %. Prosenttipalautuksessa (percentage equities) palautettava prosenttiosuus on 15,6 % ja 25 % tuloksesta palautetaan vuosittain käteisenä. Palautettaessa pääoma erotessa (nonsystematic) vastaava varojen kasvu saavutetaan palauttamalla vuosittain käteisenä 69,2 % jäsenajan ollessa 30 vuotta. Jäsenmäärän kasvu-uran oletetaan olevan Figure 3 kaltainen perustapauksessa.

Palautettaessa pääoma erotessa pääoman kasvu-ura on aluksi hidas, koska käteispalautus on 69,2 % (Figure 5). Järjestelmän alkuvaiheessa kuitenkin tämä tapa tuottaa tasaisimman kassavirran osuuskunnalle (Figure 5). Jäsenten saaman nettotulovirran nykyarvo (diskontattuna 5 % korolla) on selvästi korkein prosenttiperusteisessa palautuksessa (Total Figuressa 6 sisältää sekä vuosittaisen käteispalautuksen että pidätetyn pääoman palautukset ja cash käteen saadun eli näiden erotus on pääomanpalautuksen nykyarvo.)

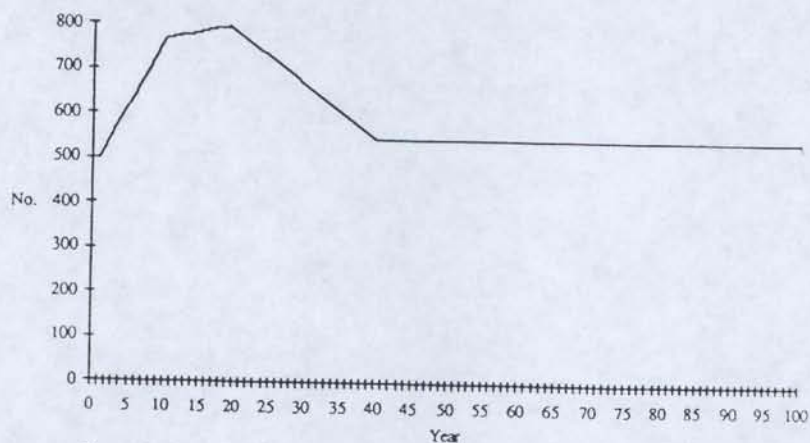


Figure 3 Membership Growth Pattern, Base Run

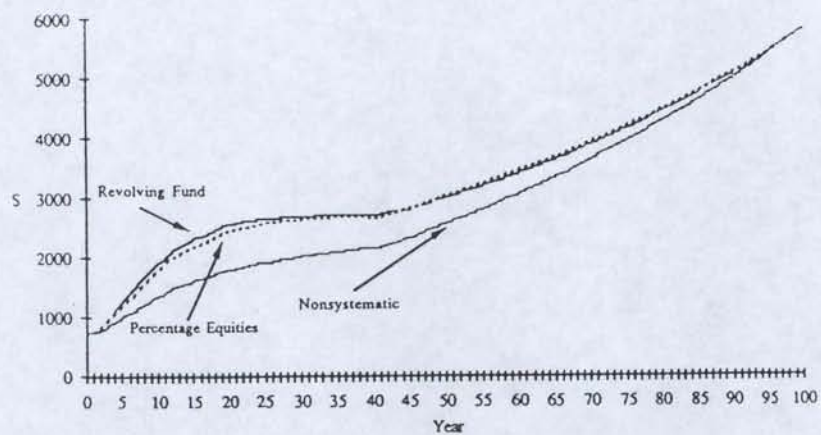


Figure 4 Asset Growth Under Alternative Equity Redemption Models, Base Run

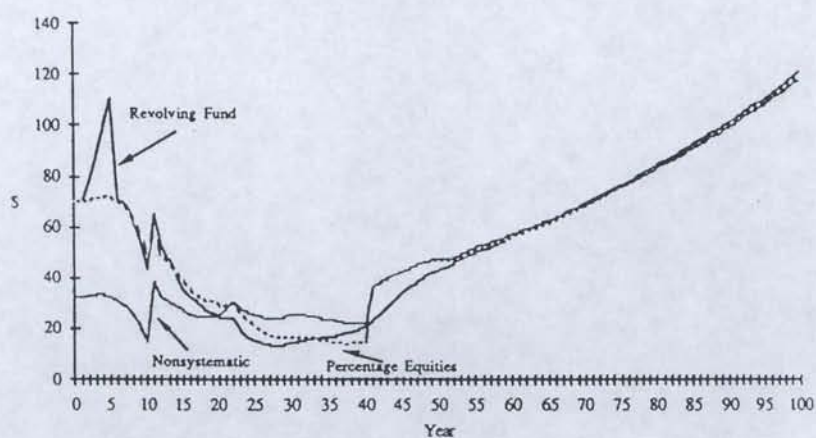


Figure 5 Cash Flow Under Alternative Equity Redemption Models, Base Run

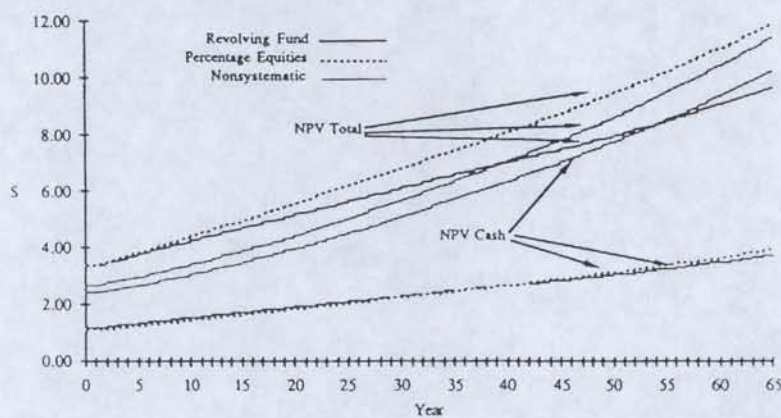


Figure 6 Member Returns Under Alternative Equity Redemption Models, Base Run

OSAKEYHTIÖN RAHOITUSINSTRUMENTIT

Uuden osakeyhtiölain mukaan

PÄÄOMA- MUOTO	OIKEUS VAROIHIN / ETUOIKEUS	SIJOITUKSEN KESTO	OIKEUS TUOTTOON	ÄÄNI- OIKEUS	MOITE- OIKEUS
OSAKEPÄÄOMA					
<u>Moniääninen osake</u> yj:ssä voidaan määrätä mm.	jako-osa/velkojen jälkeen * etuoikeus nimellisarvon tms. palauttamiseen ennen maksuja muille yleisen äänioikeuden tuottavia osakkeita tai * suurempi jako-osa * muuntamisesta vähä-ääniseksi osakkeeksi	rajoittamaton takaisinlunastettavissa lunastusohjelman mukaan taikka yhtiön ja/tai osakkaan vaatimuksesta	jako-osa voitonjakona jaettavista varoista * etuoikeus tiettyyn määrään voitonjakokelpoisista varoista tai * suurempi jako-osa voitonjakona jaettavista varoista	yleinen ja osakelajikohtainen äänestys	yleinen
<u>Vähäääninen osake</u> yj:ssä voidaan määrätä mm.	-''- -''-. Käytännössä yhtiöjärjestyksessä usein määrätään tällaisesta paremmasta oikeudesta. * muunnosta moniääniosakkeeksi	rajoittamaton takaisinlunastettavissa lunastusohjelman mukaan taikka yhtiön ja/tai osakkaan vaatimuksesta	jako-osa voitonjakona jaettavista varoista * etuoikeus tiettyyn määrään voitonjakokelpoisista varoista tai * suurempi jako-osa voitonjakona jaettavista varoista	moniääniosakkeisiin verrattuna pienempi yleinen äänioikeus ja osakelajikohtainen äänestys	yleinen
<u>Äänioikeudella rajoitettu osake</u> (äänioikeus vain laissa säädettyissä ja yj:ssä määrättyissä asioissa) yj:ssä voidaan määrätä mm.	lain mukaan yj:ssä on määrättävä paremmasta oikeudesta varoihin: * etuoikeus nimellisarvoon tms. / velkojen jälkeen ja ennen yleisen äänioikeuden tuottavia osakkeita tai * suurempi jako-osa / velkojen jälkeen * etuoikeutetun määrän lisäksi jako-osainen oikeus yhtiön varoihin (esim. etuoikeutetun määrän ylittävältä osin) * muuntamisesta yleisen äänioikeuden tuottavaksi osakkeeksi	rajoittamaton takaisinlunastettavissa lunastusohjelman mukaan taikka yhtiön ja/tai osakkaan vaatimuksesta	lain mukaan yj:ssä on määrättävä paremmasta oikeudesta voittoon: * etuoikeus tiettyyn määrään voitonjakokelpoisista varoista ennen yleisen äänioikeuden tuottavia osakkeita tai * suurempi jako-osa voitonjakona jaettavista varoista etuoikeutetun määrän lisäksi jako-osainen oikeus voitonjakona jaettaviin varoihin (esim. etuoikeutetun määrän ylittävältä osin)	ei yleinen = laissa ja yj:ssä määrättyt asiat + kun parempi oikeus tuottoon on lainlyöty	asiat, joissa on äänioikeus

Vs. tutkimusjohtaja Raija Volk
PTT

25.10.1993

OSUUSKUNNASTA EROAMINEN JA OSUUSPÄÄOMAN TAKAISINMAKSU SEKÄ LISÄMAKSUVELVOLLISUUS ERÄISSÄ MAISSA

- Tanska** Maatalousosuuskunnissa jäseneltä vaaditaan pääomatakuu, joka kuitenkin käytännössä läheisesti muistuttaa osuuspääomaa. Se esimerkiksi kerätään osuuskunnan ylijäämästä. Eroamisesta on ilmoitettava normaalisti vuotta ennen eroamista, jos jäsenä aikoo jatkaa tuotantoa. Sen jälkeen useimmat osuuskunnat eivät enää peri jäseneltä maksuja. Erotessa jotkut osuuskunnat pidättävät joksikin aikaa jäsenten takausmaksut, toiset taas perivät pienen maksun. Jos jäsen eroaa ilman ennakkokortisanoutumista eikä lopeta tuotantoaan, osuuskunta perii rangaistusmaksun.
- Ranska** Osuuspääomaa kerätään samaan tapaan kuin Suomessa liikevaihtoon sitoen ja vähitellen esimerkiksi 10 vuoden maksuajalla. Maanviljelijäjäsenten lisämaksuvelvollisuus on kaksi kertaa heidän pääomapanoksensa suuruus ja muiden kuin maanviljelijäjäsenten pääomapanoksen suuruinen. Osuuskunnan purkautuessa jäsenet eivät ole oikeutettuja saamaan enempää kuin maksetun osuutensa. Ranskassa jäsenyys osuuskunnassa on usein määräaikaista (5 tai 10 vuotta) ja uudistettavissa. Jos jäsen periodin päättyessä sanoutuu irti pääoma palautetaan. Jos jäsen haluaa erota kauden aikana, pääoman palautus on osuuskunnan harkintavallassa ja sitä voidaan pitkittää. Ranskan lainsäädäntö sallii joukon omintakeisia osuustoiminnallisia rahoitusinstrumentteja, jotta eivät kuitenkaan ole saaneet suosiota käytännössä.
- Saksa** Saksassa on rajoitettu lisämaksuvelvollisuus. Irtisanomisaika voi vaihdella 3 kuukauden ja 5 vuoden välillä. Jäsenelle voidaan hänen erotessaan maksaa, jos säännöt sen sallivat, erikoisrahastosta jonkin verran osuuskunnan arvonnoususta syntynyttä 'pääomavoittoa'. (Käytännössä harvinaista; maksamisen salliva sääntömuutos lienee tehty vain yhdessä osuuskunnassa.) Saksassa osuuskunnan purkautuessa koko omaisuus voidaan jakaa jäsenille.
- Irlanti** Irlannissa jäsenten oikeutta erota osuuskunnasta ei ole juuri rajoitettu ja irtisanomisaika on lyhyt. Vuonna 1978 jäsenten oikeutta saada pääomia takaisin osuuskunnasta rajoitettiin. Erotessa jäsenen on myytävä osuutensa jollekin muulle nimellisarvoon. Pakotteita tämän tekemiseksi ei kuitenkaan ole käytetty. Jäsenlainoja ei tunneta eikä myöskään takuupääomaa. Irlannin järjestelmä on johtanut hyvin alhaisiin osuuspääoman määriin ja laajamittaisiin osakeyhtiöittämiin.

- Italia** Italiassa voi olla joko rajoittamaton tai osuusmaksuun rajoittunut lisämaksuvelvollisuus. Jälkimmäinen on yleisempi. Osuuskunnat ovat hyvin epäyhtenäisiä, pieniä ja yhteiskunnan säätelemiä. Osuusmaksua kerätään liikevaihdon suhteessa joko vuosittain tai kertamääräyksenä. Italiassa ei osuuskunnan rahastoista saa siirtää varoja jäsenten pääomiksi tai jakaa rahastoja poistuville jäsenille. Eroamis-aika on kolme kuukautta ennen tilivuoden loppumista. Eroavat jäsenet vastaavat osuuskunnalle mahdollisella lisämaksuvelvollisuudella kaksi vuotta poistumisensa jälkeen. Osuuskunnan purkautuessa jäsenet ovat oikeutettuja omaisuuteen osuusmaksujensa suhteessa.
- Hollanti** Useimmissa osuuskunnissa on Suomen tapaan rajoitettu lisämaksuvelvollisuus. Myös rajoittamaton on mahdollinen. Hollannissa on tehokas eroamisen estojärjestelmä, joka kuitenkin vaihtelee osuuskunnittain. Esimerkiksi Campina Melkunie perii 4 % vuosittaisesta maidontoimituksesta sakkomaksuna, jos irtisanomisaika on 3 kuukautta, 3 %, jos irtisanomisaika on vuosi. Kahden vuoden irtisanomisai-ka vapauttaa sakkomaksusta. Kuitenkin jäsenten pääomasijoitukset (certificates) maksetaan takaisin vasta, kun ne erääntyvät. Jäsenet alkoivat erityisesti Campi-nan ja Melkunien fuusion yhteydessä taistella eroamisen menettelyn helpottamiseksi. Myös kilpailutuomioistuimen tulkinta Tanskan turkistuottajain tapauksessa on johtanut siihen, että sakkomaksuja lievennetään tai jopa poistetaan. Maatalous-tuotannon lopettaville jäsenille maksetaan pääomat pois, jotta vain aktiivituotta-jat olisivat jäseniä. Hollannissa osuuspääoman kerääminen poikkeaa jonkin verran suomalaisesta, koska osuustoiminnallinen pankki on pitkään rahoittanut osuus-kuntia ja oman pääoman osuus on siksi voinut jäädä alhaiseksi.
- Itävalta** Itävallassa osuuspääomaa kerätään Suomen tapaan. Esimerkiksi meijereissä ja viiniosuuskunnissa osuuspääoman määrä porrastetaan jäsenen ja souuskunnan välisen liikevaihdon mukaan. Jäsenellä ei ole erotessaan mahdollisuutta saada mitään kautta osuuttaan rahastoista tai muuusta omaisuudesta kuin maksetun osuuspääoman tietyn irtisanomisajan jälkeen. Itävallassa on tehty ehdotuksia uusista tavoista kerätä pääomia, mutta niitä ei liene otettu käyttöön.
- Ruotsi** Ruotsissa on jopa viiden vuoden irtisanomisaika mahdollinen. Normaalia on eron astuminen voimaan irtisanomista seuraavan tilikauden lopussa. Säännöissä voidaan myös määrätä tilapäinen jäsenyyden irtisanomiskielto. (... 'Ett tillfälligt förbud mot uppsägning kan därför införas i stadgarna.' Osuuspääomat palautetaan yleensä, mutta sääntöihin voidaan ottaa myös määräyksiä siitä, että ne palautetaan vain osittain tai ei ollenkaan. Osuuskunnat ovat myös käyttäneet tätä mahdollisuutta. Joskus maksu on myös sidottu esimerkiksi siihen, että jäsen lopettaa elinkeinon harjoittamisen. Säännöissä voidaan myös määrätä, että pääoman palautus tapahtuu erissä esimerkiksi siten, että pääoma palautetaan viidessä vuodessa tasaerin tai vaikkapa kaikki kerralla kolmen vuoden päästä. Maatalousosuukskunnat myös ovat käyttäneet aktiivisesti näitä mahdollisuuksia vähentäen näin kiihokkeita mm. siihen, että yksi perheenjäsen eroaa ja toinen tulee jäseneksi tai maanviljelijä eroaa, mutta jatkaa yhtiön muodossa toimintaa ja jäsenyyttä uutena jäsenenä.

Osuuspääomien kehitys eräissä osuuskunnissa

Karjaportti, 1000 mk

	1988	1989	1990	1991	1992
Osuuspääoma					
1.1.	45430	47056	49151	52332	54551
lisäys	5468	5585	5856	5157	9466*
-vähennys	-3842	-3489	-2675	-2938	-5316**
31.12.	47056	49151	52332	54551	58701

*Savonlinnan Seudun Osuuskunta Tuotteen lihantuottajajäsenten mukana tuli "uutta" osuuspääomaa

**Jäsenrekisterin puhdistaminen muista kuin aktiivituottajista

Maksamaton	56059	55215	52139	50701	58685
------------	-------	-------	-------	-------	-------

Itikka

	1988	1989	1990	1991	1992
Osuuspääoma					
1.1.	25991	25893	25946	26346	26756
lisäys	-	1138	2223	1221	-
-vähennys	-97	-1085	-1822	-812	-1469
31.12.	25893	25946	26346	26756	25287

Maksamaton	11373	24676	23079	29004	29016
------------	-------	-------	-------	-------	-------

Lihakunta

	1988	1989	1990	1991	1992
Osuuspääoma					
1.1.		74329	61483	63399	61442
lisäys		3169	6603	4567	2593
-vähennys		-16015	-4686	-6524	-6117
31.12.		61483	63399	61442	57918

Maksamaton			26452	29647	30036
------------	--	--	-------	-------	-------

*Tästä osuusmaksun alennusta 1086

Pohjanmaan Liha

	1988	1989	1990	1991	1992
Osuuspääoma					
1.1.	2410	2285	2406	2421	2396
lisäys	101	186	84	80	-
-vähennys	-226	-65	-69	-105	-104
31.12.	2285	2406	2421	2396	2291

Maksamaton	182	138	33	117	113
------------	-----	-----	----	-----	-----

LSO

	1988	1989	1990	1991	1992
Osuuspääoma					
1.1.	54978	55239	75374	73003	68816
lisäys		23469*			
-vähennys	261	-3334	-2371	-4187	-5056
31.12.	55239	75374	73003	68816	63759

Maksamaton **	12086	28319	28286	31212	27717
---------------	-------	-------	-------	-------	-------

*SOT:lta siirtyneet osuuspääomat

Elanto

	1988	1989	1990	1991	1992
Osuuspääoma					
1.1.	13170	13625	13950	14305	14704
lisäys	741	577	657	697	5733
-vähennys	-286	-252	-302	-289	-298
31.12.	13625	13950	14305	14704	20148
Maksamaton	2791	2693	2607	2359	2252

Osuuskunta Tuottajain Maito*

	1988-1989	1990	1991	1992
Osuuspääoma				
1.1.	33322	32097	57507	86142
lisäys	1122	1607	29608	42964
-vähennys	-2347	-3274	-972	-28779
31.12.	32097	30430	86143	100328
Maksamaton	4379	7654	33835	84402

* Osuuspääoma kasvanut fuusioiden vuoksi

SOK

	1988	1989	1990	1991	1992
Osuuspääoma					
1.1.	151077	144759	136950	156339	154092
lisäys	348	528	20909	9	8916
-vähennys	-6666	-8337	-1520	-2256	-1356
31.12.	144759	136950	156339	154092	161652
Maksamaton	1613	843	263	4	-

Metsäliitto, milj.mk

	1988	1989	1990	1991	1992
Osuuspääoma					
1.1.	112.7	133.4	153.7	177.4	194.8
lisäys	21.9	21.5	25.0	19.6	44.7
-vähennys	-1.2	-1.2	-1.4	-3.2	-3.1
31.12.	133.4	153.7	177.4	194.8	236.4
Maksamaton	178.5	158.9	192.6	167.1	538.3

Salon Seudun Osuuskauppa, 1000 mk

	1988	1989	1990	1991	1992
Osuuspääoma					
1.1.				4376	5462
lisäys				1167	409
-vähennys				-81	-267
31.12.				5462	5603
Maksamaton				-	851