

VUODEN TULOS

Opas osuustoimintayritysten tulosten raportointiin



Sami Karhu
Fil. lis., osuustoimintajohtaja
Pellervo-Seura ry
sami.karhu@pellervo.fi



Uusia eväitä vuoropuhelun kehittämiseen

Kuten yrityksissä yleensä myös jäsenomisteisissa yrityksissä toiminta ja talous tiivistetään vuosittain toimintakertomukseen ja tilinpäätökseen. Niiden antamiin tietoihin pohjaa vuoden mittaan monenlainen viestintä ja vuorovaikutus eri kohderyhmien kanssa.

Kuinka siis kertoa oman yrityksen toiminnasta, jotta sen eri puolet tulisivat ymmärretyiksi eri sidosryhmissä? - Käsissäsi on nyt käytännönläheinen opas osuustoimintayritysten toiminnasta ja taloudellisesta tuloksesta viestimiseen.

Avoimuus kasvaa

Tietojen *oikeellisuus*, *avoimuus* ja *ymmärrettävyys* ovat kaiken lähtökohta. Teknisen oikeellisuuden lisäksi tiedon tulee olla sellaisessa muodossa, että tavallinenkin ihminen ilman talousalan koulutusta ymmärtää tekstistä ja kaavioista yrityksen tosiasiallisen tilan.

Talouselämän raportoinnissa *avoimuusvaatimus* on kasvanut. Myös talousjournalismi on kehittynyt. Suunta on selvä. Osuustoiminnan kannattaa varmistaa, että kehityksessä pysytään mukana ja mielellään etualalla.

Tämän julkaisun kohderyhmänä ovat etenkin osuustoimintayritysten toimitusjohtajat, viestinnästä, markkinoinnista sekä jäsen-suhteista vastaavat toimihenkilöt avustavine mediatuimistoinneen ja yritysten luottamusjohto. Sisällön painopiste on pienissä ja keskiuurissa osuustoimintayrityksissä, mutta myös suuret tuotanto- tai palvelutoimintansa osakeyhtiömuodossa harjoittavat osuustoimintayritykset noteerataan.

Osuustoiminnallisuus esiin

Tässä julkaisussa yrityksiä kannustetaan nostamaan osuustoiminnan ominaislaatuja esiin, sillä se on aito oma *kilpailuetu*. Jos tästä ei viestitä, keskeinen etu jää hyödyntämättä täysimääräisesti.

Osuustoiminnan esille nostamiseen on kaikki edellytykset, sillä osuustoimintayritykset ovat voimakkaasti ja menestyksekkäästi kehittäneet kilpailu-etujaan. Osuustoiminnan menestystekijöistä ja niiden johtamisesta voidaan jatkossa rakentaa lopulta yhä kirkkaampi etu. Kehitystyössä ovat mukana niin osuustoiminnalliset yritykset, osuuskuntien järjestöt kotimaassa kuin ulkomailla sekä eri yliopistot ja korkeakoulut.

Osuustoiminnallisuuden esille nostamiseen kannustaa myös Kansainvälinen Osuustoimintaliitto ICA. Maailmanlaajuisesti on huomattu, että yrityksen osuustoiminnallisen luonteen esiin

tuominen on tärkeää, koska osuustoiminnan ideaa ei välttämättä sisäistetä nuorena perhepiiristä, yhteisöstä tai koulusta. Nimenomaan osuuskuntien järjestöineen tulee kertoa asia jäsenilleen ja asiakkailleen. Samalla tulee tarkoin valaista, mitä se merkitsee jäsenelle ja mitä laajempia vaikutuksia osuustoiminnallisen yrityksen toimintatavoilla on yhteisöön ja yhteiskuntaan.

Tällainen osuustoiminnallisen toimintamallin kertominen on siksikin tärkeää, koska yritysmallia ei tunneta yhtä hyvin kuin esimerkiksi osakeyhtiömallia. Osuustoiminnalla on kiertävää.

Yritysten *yhteiskuntavastuusta* viestiminen on huomattu yleisesti tärkeäksi. Osuustoiminnallisuudesta, sen arvopohjasta ja periaatteista viestiminen on samalla viestimistä yrityksen yhteiskuntavastuusta.

Kokonaan uusittu opas

Pellervo-Seura julkaisi vuonna 1989 *Vuoden tulos* -nimisen oppaan toimintakertomusten tekijöille. Tämä on täysin uusittu versio. Tuosta ajasta ovat kehittyneet niin sidosryhmien odotukset, viestintävälineet kuin myös osuustoimintayritysten suorituskyky ja toimintakulttuuri.

Oppaan tekemiseen oli hyvä tilaisuus, koska käytettävissä oli sekä pitkään Osuustoiminta-lehden piirissä työskennelleitä että myös uusia asiantuntijoita. Heillä on tietoa ja näkemystä niin tulosraportoinnin käyttäjinä kuin tekijöinäkin.

Tekemiseen kannusti se, että olemme Osuustoiminta-lehdessä vuosien varrella ottaneet välillä terävästikin kantaa osuustoimintayritysten toimintakertomusten sisältöön ja ulkoasuun. Nyt kerromme kootusti, mitä osuustoiminnallisen yrityksen kannattaisi kokemuksemme mukaan erityisesti huomioida.

Opas suunniteltiin sopimaan mahdollisimman hyvin Pellervon neuvonnalliseen ja tiedotukselliseen rooliin ja tukemaan samalla Osuustoiminta-lehden työtä. Julkaisu tulee osaksi Pellervon julkaisusarjaa. Sarjan tehtävänä on perehdyttää osuustoimintayritysten hallinto- ja toimihenkilöjohtoa, toimihenkilöitä, jäsenistöä ja eri sidosryhmiä syventämään tietoaan ja käsityksiään osuustoiminnan piiriin kuuluvista asioista.

Parhaat kiitokset asiantuntijoillemme!

Toivomme, että tämä opas antaa virikkeitä ot-yritysten toimintakertomusten tekemiseen ja jäsenviestinnän sekä hyvän ja luontevan vuoropuhelun edelleen kehittämiseen tärkeiden sidosryhmiemme kanssa.

VUODEN TULOS Opas osuustoimintayritysten tulosten raportointiin

2. uudistettu painos (1. painos 1989)

ISBN 978-952-5276-26-8

Julkaisija:

Pellervo-Seura ry, PL 77, 00101 HKI,
puh. 09-4767 501, fax 09-694 8845

Paino:

PunaMusta Oy, Joensuu 2009

Toimittanut:

Mauno-Markus Karjalainen

Haastattelut ja editoinnit:

Tarja Repo

Yritysesimerkit:

Pasi Saarnivaara

Ulkoasu ja taitto:

Seppo Vartiainen

Kansikuvat:

Ari Korkala ja Tapani Lepistö

Pääkuvassa Munakunnan toimitusjohtaja

Jan Lähde.

Sisältö

LUKIJALLE!

Sami Karhu, Pellervo-Seura

Uusia eväitä vuoropuhelun kehittämiseen

3

1. RAPORTOINTIA JÄSENISTÖN TARPEISIIN

Tarja Repo

Tulosraportointi:

Avain osuuskunnan nykytilaan ja tulevaisuuteen

5

2. OSUUSTOIMINNAN ERITYISPIIRTEET

Kari Lehto, Pellervo-Seura

Osuuskunnan erityispiirteet

10

Kari Lehto

Mitä toimintakertomukselta vaaditaan?

11

Titta-Liisa Koivuporras

Vastuullisuus tulee tehdä näkyväksi

12

Juhani Lehto, Pellervo-Seura

Pienetkään osuuskunnat eivät saa unohtaa tiedottamista

14

Mauno-Markus Karjalainen, Jorma Savolainen ja Tarja Repo

15 suositusta osuustoimintayritysten
johdolle ja tiedottajille tulosraportoinnista

14

Pasi Saarnivaara, Osuustoiminta-lehti

Esimerkkejä tunnuslukujen käytöstä

15

3. JÄSENYHYÖTY JA LIIKETOIMINNAN TULOKSELLISUUS

Yrjö Kotisalo

Jäsenhyödyn seuranta ja mittaaminen

16

Tarja Repo ja Pasi Saarnivaara

Jäsenedut selkeästi näkyville

17

Jorma Savolainen

Talous kunnossa – helpompi hengittää

18

Jorma Savolainen

Osuuspankin talouden kulmakivi:

Vain sitä tehdään, mitä osataan

20

Jorma Savolainen

Vahinkovakuuttaminen – kannattavaa riskien hallintaa

21

4. VAIKEAKIN ASIA VOIDAAN KERTOA YMMÄRRETTÄVÄSTI

Hannu Kaskinen

Vuosijulkaisu rakentaa yrityskuvaa

22

5. JULKAISUJEN ULKOASU JA SISÄLTÖ TASAPAINOON

Antti Äijö, Pellervon Julkaisupalvelu

Vuoden merkittävin viesti ansaitsee arvoisensa julkaisun

24

6. ESIMERKKINÄ VALIO: TIETOA PINTAA SYVEMMÄLTÄ

Pia Kontunen, Valio

Hyvästä yrityskansalaisuudesta kertominen on kilpailuetu

26

7. VUODEN TULOS JULKISUUTEEN

Mauno-Markus Karjalainen, Pellervo-Seura

Osuustoiminnan mahdollisuudet

kilpailla mediassa jäsentensä puolesta

28

Mauno-Markus Karjalainen

Lehdistötiedote vai -tilaisuus?

30

Mauno-Markus Karjalainen

15 suositusta kiinnostavan lehdistötiedotteen kirjoittamiseksi

30

Markku Nummi, Pellervo-Seura

Kirjeistä pdf:ään: Jäsenyhteydet sähköistyvät

31

Tarja Repo
YTM, toimittaja

TULOSRAPORTOINTI:

Avain osuuskunnan nykytilaan ja tulevaisuuteen

Toimintakertomus on tärkeä tietolähde osuuskunnan kuluneesta vuodesta ja myös tulevaisuuden näkymistä. Sen tarkoituksena on palvella jäsenistöä ja muita osuuskunnasta kiinnostuneita parhaalla mahdollisella tavalla. Laadukkaaseen tulostiedottamiseen kannattaa uhrata voimavaroja, sanovat osuuskuntien hallinnon ja johdon edustajat.

Kertomuksesta pitää ilmetä monipuolisesti osuuskunnan edellisen vuoden toiminta, Reijo Flink summaa. Tekstistä tulisi löytyä osuuskunnan *hallinto- ja taloustiedot* hyvin kerrottuna. Niin myös kaikki keskeiset asiat, joita osuuskunta on vuoden aikana tehnyt tai joita osuuskunnassa on tapahtunut.

Tärkeitä talouslukuja ei tietenkään voi sivuuttaa. Flinkin mielestä *tuloslaskelman ja taseen* lisäksi mukaan tarvitaan niiden *liitetiedot*. Ja jos talouslukuissa on selviä poikkeamia edellisvuodesta, siitä voi tehdä kirjallisen selvityksen esimerkiksi hallituksen toimintakertomukseen.

Toimintakertomus ei saisi olla liian yksityiskohtainen, pohtii Anne Kylmäniemi. Hän muistuttaa, että usein toimihenkilöt työstävät tekstin ja hallinto katsoo, onko kaikki kohdallaan.

Kylmäniemi pitää tärkeänä *sisällysluetteloa*, josta lukija löytää helposti eri kohdat. Mukaan tarvitaan *perustiedot yrityksestä, tilitiedot ja edellisen vuoden toiminta lyhyesti*. Tapahtumia voi kuvata vaikka jakamalla kertomus selkeästi kuukausiperiodeihin. Osuuskuntien avoimuuteen kuuluu, että vuosikertomukseen on liitetty toimihenkilöiden *yhteystiedot*.

Useimpia lukijoita kiinnostaa varmasti *lyhennelmä strategiasta ja lyhyt seuranta* siitä, miten se on toteutunut. Tuloksesta pitäisi selkeästi ilmoittaa onnistuminen, mikä sisältää muutakin kuin vain "ison luvun viivan alla". *Uhatkin* pitäisi ilmoittaa rehellisesti.

Tietoa tarvitaan myös *tulevaisuuden suunnitelmista*, kuten uusista toimialoista, seuraavan vuoden tulostavoitteesta ja henkilöstön kehityksestä.

Vesa Lehikoinen korostaa viestinnän ja sen avoimuuden merkitystä. Oikein tehtynä ne ovat myös kilpailuetu – luottamusta ja tunnesidoksia lujittava tekijä. Hän painottaisi tuloksen tiedottamisessa paitsi taloustilanteen kehitystä mieluiten aikasarjoin, myös tärkeimpiä *uudistuksia* sekä osuustoiminnan *perustarkoituksia, päämääriä, arvoja ja yhteiskuntavastuun* toteuttamista.

Tuula Merikivi muistuttaa, että pienosuuskunnissa toimintakertomukset ovat usein varsin suppeita. Koska jäseniä ja työntekijöitä ei ole kovin paljon, heidät tavoitetaan muutenkin. Suurissa osuuskunnissa, joissa jäseniä on paljon ja toiminta-alueet laajoja, on luonnollista tehdä kertomuksesta laaja ja näyttävä.

Toisaalta Merikivi soisi, että myös pienosuuskunnat kiinnittä-

sivät enemmän huomiota vuosikertomukseen. Sitä voi käyttää apua markkinoinnissa ja aktivoida samalla omaa väkeä.

Kohderyhmät eriytyvät

Perinteinen tapa laatia tilinpäätös ja sen tuloksia taustoittava toimintakertomus on saanut rinnalleen uusia sovelluksia. Esimerkiksi osuuskauppa Keskimaa alkoi vuonna 2007 julkaista vuosikertomuksen lisäksi myös *toimintakatsausta*, jossa kerrotaan tilikauden tapahtumista. Se jaetaan kaikille asiakasomistajille, joita on lähes sata tuhatta. Vuosikertomus menee vain hallinnolle, edustajistolle ja medialle.

Toimintakatsaus sisältää yhteenvedon tuloslaskelmasta ja taseesta. Lisäksi siinä esitellään selkeästi liiketoimintaa, rahoituslaskel-



UUDEN AJAN LUOTSI.

Tämä julkaisu on jatkoa Pellervon vuonna 1989 julkaisemalle oppaalle. Tuolloin annettiin suosituksia lähinnä painetun toimintakertomuksen tekemiseen, mutta sittemmin tulosraportointi ja jäsenyhteydet ovat monipuolistuneet ja laajentuneet mm. sähköiseen viestintään.

Tiedonkäyttäjien kohderyhmä pirstoutuu...

maa, osuuskunnan tavoitteita ja jatkosuunnitelmia sekä jäsenhyötyjä.

Katsauksen uskotaan palvelevan jäsenistöä paremmin kuin vuosikertomuksen, joka on tehty enemmänkin tilintarkastuksen ja päätöksenteon tarpeisiin. Katsauksessa tuodaan selkeämmin esiin osuuskunnan tehtävä, joka on palvelujen tuottaminen asiakasomistajille.

Simo Kutinlahti muistuttaa, että pelkkä tilinpäätös on vain poikkileikkaus tietyistä ajankohdasta. Se ei anna kattavaa kuvaa osuuskaupasta, joka suunnittelee toimintaansa pitemmällä tähtäimellä.

Myös Lähivakuutus on uudistanut toimintakertomusta, mutta erilaiseen suuntaan. Vuonna 2009 vuosikertomus julkaistiin ensimmäistä kertaa ainoastaan *sähköisessä muodossa*, koska painetun kertomuksen kysyntä vähentyi. Sen tueksi tehtiin yrityksestä kertova esite, jota päivitetään säännöllisesti.

Sähköisen version kohderyhmänä ovat ammattilaiset. Siinä keskitytään lukuihin, ja mukana on myös ylemmän johdon tiivis tulevaisuuskaatsaus. Yleisesite puolestaan on tarkoitettu suuremmalle yleisölle. Sen sisäisivuilla esitellään yritystä ja tilikauden ydinluvut kerrotaan kansilehdillä, jotka on mahdollista vaihtaa vuosittain.

Vuosikertomusten rooli on täsmentynyt viime vuosina, Arto Heinonen arvioi. Pörssiyhtiöille asetetut vaatimukset mm. pörs-silainsäädännössä ovat muuttaneet kertomusten sisältöä yhä enemmän sijoittajainformaatiota painottavaksi. Tämä kehitys on vaikuttanut myös muihin kuin pörssiyhtiöihin. Samalla vuosiker-

tomusten kohderyhmä on Heinosen mukaan kaventunut ammat-tilaisiin, jotka odottavat niiltä tuloskeskeisyyttä sekä luotettavia lukuja ja faktoja.

Painotukset selviksi

Osuuskunnan tärkeimmät asiat kannattaa tuoda painotetusti esil-le. Ne voivat liittyä paitsi talouteen, myös sellaisiin käytäntöihin ja arvoihin, joilla on erityistä merkitystä osuuskunnasta kiinnostu-neille.

Keskimaa painottaa toimintakatsauksessaan oman osuuskaupan asioita toimialavertailun sijasta. Pääsyy tähän on se, että sopivia ver-tailukohteita ei oikein löydy. Kilpailijat kuten Kesko ovat rakenteel-taan hyvin erilaisia, ja osuuskunnan suora vertailu osakeyhtiöihin voi helposti johtaa harhaan. Osuuskauppojen keskinäistä vertailua ei myöskään nähdä tarkoituksenmukaiseksi, koska tärkeintä on jo-kaisen oman strategian toteutuminen.

Keskimaa painottaa viestinnässään paitsi omaa strategiaansa, myös vastuullisuuden raportointia. Aihe tulee esiin toimintakat-sauksessa, ja osuuskunta on myös julkaissut vastuullisen kuluttami-sen oppaan.

Tuula Merikivi suosittelee, että vuosikertomuksessa otetaan huomioon *kaikki jäsenryhmät ja toimialat*.

Jos pienosuuskunta käyttää kertomusta *markkinoinnin apuväli-neenä*, sen kautta voi välittää asiakaskunnalle tiedon ammattimai-



Artikkelin asiantuntijat



Arto Heinonen, Lähivakuutus



Reijo Flink, Itikka ja Lihakunta



Reijo Korhonen, vesiosuuskunnat



Simo Kutinlahti, Keskimaa

Arto Heinonen, markkinointi- ja viestintäjohtaja, Lähivakuutus.

Reijo Flink, toimitusjohtaja, atrialaiset Itikka osuuskunta ja Lihakunta.

Reijo Korhonen, hallituksen puheenjohtaja, Koiviston vesihuolto-osuuskunta, Keski-Suomi.

Simo Kutinlahti, hallintoneuvoston puheenjohtaja, alueosuuskauppa Keskimaa Osuuskunta, SOK:n hallintoneuvoston jäsen.

Anne Kylmäniemi, maidontuottaja, Pellervon hallituksen varapuheenjohtaja, useita muita luottamustoimia.

Vesa Lehtikainen, ekonomi, toimitusjohtaja, Janakkalan Osuuspankki.

Tuula Merikivi, toimitusjohtaja, Sataosaajat Osuuskunta, Pori.

Pelkkä tuloslaskelma ja tase eivät anna kovin kattavaa kuvaa yrityksen toiminnasta. Toimintakertomuksessa esitellyt talouden tunnusluvut ja niiden sanallinen avaaminen helpottavat tuloksen analysointia. Tunnuslukujen käyttö mahdollistaa yritysten keskinäisen vertailun.

Reijo Flink suosittelee, että tunnusluvuista otetaan mukaan ainakin **liikevaihto**, **nettotulos**, oman sekä sijoitetun **pääoman tuotto**prosentti, **omavaraisuusaste**, **jäsen- ja henkilöstömäärät** sekä niiden muutokset. Tarpeen on myös ilmoittaa osuuspääoman korkoprosentti ja maksetut korot sekä jäsenten maksettu ja maksamaton osuuspääoma. Näiden kaikkien kehitys tarvitaan esimerkiksi viideltä edelliseltä vuodelta.

Kiinnostavia tietoja ovat myös taloudelliset tavoitteet

ainakin **kannattavuuden** ja **vakavaraisuuden** suhteen ja se, miten tavoitteet ovat toteutuneet.

Kylmäniemi muistuttaa, että lukijoissa on erilaisia ihmisiä. Toiset ymmärtävät tunnuslukujen merkitykset mutta on myös niitä, joita lukujen laskukaavat tai niiden merkitykset eivät kovin paljon kiinnosta. Yksinkertainen vertailu keskiarvoihin esimerkiksi yrityksen toimialalla auttaa niitä, jotka eivät halua laskea tunnuslukuja. Jäsenet ovat kiinnostuneita myös siitä, mistä liikevaihto koostuu tai kuinka paljon liikevaihdosta on liikunut osuuskunnan ja jäsenen välillä (myynnit ja ostot).

Kylmäniemi toivoo, että osuuskunnat ajattelevat enemmän omistajiensa näkökulmaa laatiessaan tekstiä tunnusluvuista. Asiat pitäisi kirjoittaa auki hyvin yksinker-

taiseen muotoon. Omistajien hyöty tulee ilmoittaa selkeästi.

Ensisijaisia korot, bonukset vai palkat?

Osuuskuntamuoto vaikuttaa siihen, mitkä tunnusluvut nousevat ensisijaisiksi. Esimerkiksi kuluttajaosuuskunnissa osuuspääoman korolla ei ole niin suurta merkitystä kuin tuottajaosuuskunnissa, joissa sijoitetut pääomat ja korot ovat eri luokkaa.

Tärkeämpiä palkitsemiskeinoja kuluttajille, kuten osuuskunnan asiakasomistajille, ovat **bonukset**. Tuloslaskennassa onkin hyvä löytää ne tunnusluvut, jotka ovat olennaisia juuri kyseisen toimialan ja osuuskunnan jäsenille.

Esimerkiksi työosuuskunnissa tärkeimpänä mittarina voi pitää **palkkakulujen osuutta liikevaihdosta**, sillä koko toiminnan tarkoituksena on työllistää. Tunnusluku paljastaa sen, kuinka paljon työtä ja rahoja on saatu palkkoineen ja työnantajamaksuineen suhteessa liikevaihtoon. Lisäksi se kertoo, millä kuluilla toimintaa on pyöritetty eli mikä on kannattavuus. Työllistymistä voi kuvata myös esittämällä työtuntien tai saatujen eurojen määrän per jäsen.

Työosuuskunnille vähiten käyttöä lieene sijoitetun pääoman tuottoa kuvaavalle tunnusluvulle. Osuusmaksut ovat pieniä, eikä niille useinkaan makseta korkoa. Jäseniä

voidaan sen sijaan palkita esimerkiksi työtoiminnan tai koulutuksen kautta.

Toimialasta ja koosta riippumatta kaikille osuuskunnille tärkeitä tunnuslukuja ovat vakavaraisuus, liikevaihto sekä henkilöstön määrä ja kehitys.

Yhteiset mittarit

Eri toimialat käyttävät jo melko vakiintuneesti tiettyjä, niille sopivia tunnuslukuja. Sen sijaan yhteisiä mittareita ja käsitteitä yli toimialarajojen käytetään vähemmän.

Tällaiset mittarit voivat liittyä kannattavuuteen (etenkin nettotulos), vakavaraisuuteen (omavaraisuusprosentti), jäsenten palkitsemiseen (varsinkin bonukset kuluttaja- ja palveluosuuskunnissa sekä osuuspääoman korko per jäsen) ja toiminnan laajuuteen (esim. liikevaihto).

Koska ainakin suurimpien yritysten vuosikertomuksissa painottuu yhä enemmän sijoittajainformaatio, Heinosen mielestä yhteisten mittareiden käyttö on toivottavaa. Edellytyksenä vain on, että toimialat taipuvat niihin.

Kutinlahti muistuttaa, että osuuskuntien toimialat ovat verraten erilaisia esimerkiksi pääomiensa suhteen. Metsäliitto, Valio, lihalat ja osuuspankit sekä -kaupat toimivat omilla sektoreillaan. Maataloustuottajan ja vastaavasti osuuskunnan asiakasomistajan intressit eroavat toisistaan, ja niitä kuvaavia mittareita voi olla vaikeaa rinnastaa.



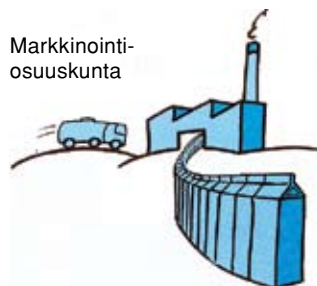
Anne Kylmäniemi, Pellervo



Vesa Lehtikainen, Janakalan Osuuspankki



Tuula Merikivi, Sataosaajat



Markkinointi-osuuskunta



Työosuuskunta



Palveluosuuskunta

Piirroksia: Jaakko Luukkainen

OSUUSKUNTATYYPPEJÄ
Pellervo-Seuran julkaisemasta ensimmäisestä Osuuskunnan perustamisoppaasta 1990.

Piirros: Thomas Lindberg / M-M. Karjalainen



PIENTEN IHMISTEN YHTEISTYÖTÄ

Osuustoiminta eroaa selvimmin muusta yritystoiminnasta laajimman omistuspohjansa ja oman juurevan toimintamallinsa perusteella. Hyvinvointi jakautuu sen kautta tasaisemmin sosiaalisesti ja alueellisesti.

Osuustoiminta on määritelty pienten ihmisten keskinäiseksi yhteistyöksi markkinoilla. Yhteistyöllä jäsenet ovat pystyneet saavuttamaan aseman, jossa ne menestyksellä kilpailevat suurten, usein kansainvälisten yksityisyritysten kanssa. Yhteistyön avulla tavoitellaan siis myös mittakaavaetuja.

Osuustoimintamallia on kuvattu myös *holografiseksi* organisaatioksi. Toimintaa on verrattu tiettyjen pienten kalalajien selviytymiskeinoon parvena. Jokaisella osuuskunnan itsenäisellä yrittäjäjäsenellä on aivoissaan yhteinen koodi toimia järkevästi samaan suuntaan. Tavoitteet on asetettu yhteisen päätöksenteon kautta. Ideaa havainnollistaa oheinen piirros, jossa tavanomainen asetelma on tietoisesti haluttu kääntää toisinpäin.

Vertailukelpoisuus korostuu...

» sesti toimivasta yrityksestä. Myös jäsenistölle pitää olla selvää, että heiltä odotetaan vastuullista ja yrittäjämaista työskentelytapaa.

Anne Kylmäniemi suuntaisi vuosikertomuksen painotukset *toimintaan ja tileihin*.

Vesiosuuskunnissa on olennaista selvittää *käyttötalouden tila*, kun perusinvestointi eli verkosto on rakennettu. Talouden on oltava pitkäjänteisesti kestävällä pohjalla ja jäsenille pitää kertoa, mistä rahat tulevat ja mihin ne menevät. Reijo Korhonen muistuttaa, että myös ulkopuolisten kuten viranomaisten luottamus pitää lunastaa. Jäsenille pitää myös tehdä selväksi, mitä riskejä seuraa siitä, jos omaisuudesta ei pidetä huolta tai toimintaa pyöritetä ammattimaisella tavalla.

Tyyliä kieleen ja ulkoasuun

Lukijat toivovat toimintakertomuksilta hyvää luettavuutta ja kiinnostavaa ulkoasua. Huonosti kirjoitettu ja ankealta näyttävä julkaisu jää helposti hyllyyn. Kieli saa olla selkeää ja yksinkertaista. Vaikeasti ymmärrettäviä käsitteitä ja ammattisanontoja kannattaa välttää.

Tekstimassan runsaus ei ole itseisarvo. Iskevä ja tiivistetty sisältö kiinnostaa enemmän kuin pitkät jaarittelut, joita harvalla on aikaa lukea. Määrä ei saisi korvata sisältöä.

Selkeä *grafikka* ja *valokuvat* elävöittävät julkaisua. Myös *värien* käyttö ja *laadukas paperi* ovat suositeltavia. *Kansilehdellä* on yllättävän suuri merkitys lukijalle. Grafiikkaa ja ulkoasua voi uudistaa jopa parin vuoden välein.

Osuuskauppa Keskimaan toimintakatsaus tehdään laajalle kohderyhmälle, joten kieli- ja ulkoasulle asetetaan suuria vaatimuksia. Luettavuutta ja houkuttelevuutta on lisätty taittamalla teksti kahdelle palstalle, lisäämällä väliotsikoita ja kuvittamalla julkaisu hyvin. Työtä johtaa toimituskunta, ja tekstin kirjoittaa ammattitoimittaja.

Ihannetapauksessa osuuskunnassa olisi oma tiedotuksesta vastaava henkilö, tai ainakin mahdollisuus saada toimituksellista apua tarvittaessa. Valitettavasti tähän ei aina ole varaa.

Anne Kylmäniemi on yli 25 vuoden luottamushenkilöuransa aikana saanut käsiinsä monia toimintakertomuksia ja tilinpäätöksiä. Työläintä hänen mielestään on lukea julkaisuja, joissa on 30 sivua harmaata tekstiä pienellä kirjoitettuna ja kymmenen taulukkoa lopussa.

Osuuskuntien toimintakertomukset ovat hänen mielestään silti kehittyneet viime vuosina, vaikka vieläkin eteen saattaa tulla rasakslukuisia tuotoksia.

Avoimeen tiedottamiseen

Toimintakertomus on jäsentiedotuksen tärkeimpiä jollei tärkein väline. Osuuskunnan on kuitenkin syytä lähestyä jäseniään ja myös sidosryhmiä muillakin keinoilla, sillä yhteyden rajoittaminen ainoastaan vuosikertomukseen on liian vähän. Hyviä tiedotustapoja ovat jäsenkirjeet ja -lehdet.

Pienosuuskunnat keskittyvät usein tiedottamisen sijasta ulkoiseen markkinointiin, mikä toki pitääkin hoitaa hyvin. Mitä uudempi yritys on, sitä satunnaisempaa niin sisäinen kuin ulkoinenkin tiedottaminen on. Tuula Merikivi kannustaa kuitenkin pienosuuskuntia kehittämään viestintää, kun toiminta vakiintuu.

Yrityksen sidosryhmistä tärkeimpiin kuuluvat rahoittajat, joihin myös pienten osuuskuntien kannattaa hoitaa suhteet hyvin. Esimerkiksi vesiosuuskunnille näitä ovat kunnat, ympäristökeskukset ja pankit.

Tiedottamisella on merkitystä myös silloin, kun sitoutetaan omia jäseniä toimintaan. Korhosen mukaan vesiosuuskunnissa tarvitaan "iloisia lainanmaksajia", jotta verkkojen rakentamiseen otettujen pitkien lainojen maksaminen ei käänny pakkopullaksi. Joukkojen sitouttamisessa ja taloudenhoidossa olennaista on hyvä johtaminen.

Flink muistuttaa, että toimintakertomuksissa ja -suunnitelmissa voidaan esittää niitä asioita, jotka eivät "vahingoita" liiketoimintaa. Bisnessuunnitelmia ei kannata tarinoida kaikelle kansalle. Toimintasuunnitelmien raamit ovat hyvin väljät sen suhteen, mitä informaatiota välitetään.

Tuula Merikiven mielestä monia tiedottamisen tapoja voidaan käyttää, mutta liika hajauttaminen ei ole hyväksi. Silloin ei pystytty keskittämään kunnolla mihinkään tehtävään.

Reijo Korhonen puolestaan varoittaa internetin kaikkivallasta. Jos esimerkiksi vesiosuuskunta lähestyy jäsenistöään vain netin välityksellä, vaarana on kääntyminen sisäänpäin. Henkilökohtaisten kohtaamisten kuten huolella järjestettyjen vuosikokousten merkitys on suuri.

Verkon rooli vahvistuu

Yleisin kombinaatio tiedottamisessa lienee vuosikertomukset, nettiaineisto ja mediatiedottaminen. Ne voi myös yhdistää. Vuosikertomus on esimerkiksi kätevää laittaa verkkoon pdf-tiedostona. Ylipäättään verkkosivujen rooli vahvistuu vuosikertomustiedon välittäjänä.

Osuuskauppa Keskimaa käyttää monipuolista viestintäarsenaa, johon kuuluvat tulosjulkaisujen lisäksi S-ryhmän Yhteishyvä ja sen mukana tuleva jäsenkirje bonustietoineen.

Lisäksi internetistä löytyy S-kanava, joka palvelee Simo Kutinlahden sanoin ”päivän työkaluna”. Verkossa painottuu ajankohtainen ja paikallinen tiedottaminen, ja siellä esitellään myös johto- ja hallinto henkilöt yhteystietoineen. Sivujen pääkohderyhmänä ovat asiakasomistajat. Sidosryhmiä lähestytään myös lehdistötiedotteiden kautta.

Monikanavaisessa viestinnässä olennaista on valita parhaat väylät kohderyhmien tavoittamiseen. Näihin viestintäkeinoihin suunnataan voimavaroja ja tuloksia myös mitataan. Tavoitteena on saada uutta potkua niin asiakassuhteisiin kuin liiketoimintaan.

Monipuolinen tietopaketti

- Toimintakertomus avaa monipuolisesti edellisen tilikauden tapahtumat: mitä on tehty, miten asetetut tavoitteet ja strategia ovat toteutuneet, miltä näyttävät jatkosuunnitelmat. Myös johdon ja hallituksen jäsenten yhteystiedot kannattaa kertoa.
- Toimintakertomukseen lasketaan myös tunnuslukuja, jotka mittaavat kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta.
- Yleisimpiä tunnuslukuja ovat liikevaihto, liike- ja nettotulos, oman ja sijoitetun pääoman tuotto prosentti, omavaraisuusaste, osuuspääoman korkoprosentti ja maksetut korot. Usein esitetään myös mm. osuuspääoman prosentti taseen loppusummasta, velat prosentteina liikevaihdosta, käyttökatteprosentti liikevaihdosta, investoinnit prosentteina liikevaihdosta sekä nettotulos liikevaihdosta.
- Tunnusluvut voi ilmoittaa viiden vuoden ajalta. Luvut mahdollistavat yritysten vertailun keskenään. Se, mitä tunnuslukuja käytetään, riippuu osittain toimialasta.
- Toimintakertomuksia on viime vuosina muokattu yhä luettavampaan suuntaan. Tekstejä tiivistetään ja ydinasioita painotetaan. Kuvat, grafiikka sekä tilastot luovat ilmeikkyyttä ja väljä taitto miellyttää silmää. Kansilla on yllättävän suuri merkitys.
- Kertomuksista on myös alettu tehdä erilaisia versioita eri käyttäjäryhmille. Verkkoversio vahvistaa kovaa vauhtia asemaansa julkaisukanavana.

”Omistajuuden tuominen julkiseen keskusteluun voisi auttaa ymmärtämään niitä ratkaisuja, joita osuuskunnat tekevät.”

Lähivakuutuksen Arto Heinonen kysyy, mikä on painettujen vuosikertomusten rooli nykyisin. Tarvitaanko kymmen- tai jopa satasivuisia julkaisuja, joiden pääasiallinen kohderyhmä on kiinnostunut lähinnä muutamista luvuista ja johdon tulevaisuuden näkemyksestä? Hänen mielestään kannattaa pohtia, onko sittenkin järkevempää suunnitella sisältöjä kohderyhmittäin, ja tarjoaisiko verkko aina riittävän ja paremmin reaaliajassa olevan tiedon.

Osuustoiminnan sielu esiin

Yhteisyyttä on oma erityisluonteensa, nimitettäkään sitä vaikka osuustoiminnan sieluksi. Osuustoiminnan perusarvoja ovat omatoimisuus, tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja solidaarisuus. Näiden arvojen toteuttamisessa apuna ovat osuustoiminnan periaatteet, kuten avoin jäsenyys, demokraattinen hallinto ja jäsenten taloudellisen osallistuminen. Tätä osuustoiminnan sielua voidaan avata tulostiedottamisen yhteydessä sekä omalle väelle että suurelle yleisölle.

Lehiköisen mielestä osuustoiminnan sielua ovat omistajuusintressit. Ne taas voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen. Ensimmäiseen kuuluvat yksilö ja yhteisö, toiseen taloudellistationaaliset perusteet ja niiden vastakohtat eli toisin sanoen järki- ja tunneperusteet. Näissä ulottuvuuksissa ja niiden oikeassa ymmärtämisessä piilee osuustoiminnan nerous. Jos osataan hyödyntää yritysmuodon kilpailuedut kaikissa ulottuvuuksissa ja samalla torjua kilpailuhaitat, ei ot-yritystä voita mikään palvelu- ja kuluttajabisneksessä.

Anne Kylmäniemen mielestä osuustoiminta on kuitenkin ollut liian hiljaa menestystarinaistaan. Metsäliitto katoaa julkisuudessa osakeyhtiön taakse, samoin Valion omistus. Atria ja HK ovat esillä, mutta lihaosuuskunnat katoavat omistajina jonnekin.

Hän arvioi, että omistajuuden tuominen julkiseen keskusteluun voisi auttaa ymmärtämään niitä ratkaisuja, joita osuuskunnat tekevät. Esimerkiksi lihatalot ennustivat aikoinaan tuotannon supistumista ja lakkauttivat teurastamoja. Ennusteet toteutuivat, mutta silti ratkaisuja paheksutaan. Kylmäniemi kannustaakin kaikkia osuustoiminnan aloja tuomaan esille päätösten perusteita sekä osuustoimintaa omistus- ja yritysmuotona.

Keskimaa esittelee osuustoiminta-aatetta maltillisesti. Ydinsanoma on, että osuuskauppa tuottaa yhteistä hyvää jäsenille ja pyörittää samalla kilpailukykyistä liiketoimintaa. Kutinlahden mielestä tärkeintä on pohtia, miten osuustoiminnasta voidaan kertoa ymmärrettävästi ja konkreettisesti.

Suomen yli 1300 vesiosuuskuntaa puolestaan hoitavat tärkeitä vesihuoltotehtäviä haja-asutusalueilla. Niillä on kuitenkin myös muuta merkitystä asukkaille. Korhosen mielestä osuuskunnat voisivat nostaa profiiliaan asuin ympäristön tervehdyttäjinä. Ne toteuttavat luonnonsuojelua, auttavat elvyttämään kyllä ja tuovat kaava-alueiden ulkopuolelle työtä sekä yhteisöllisyyttä.

Kari Lehto
Varatuomari, lakiasiaintohtaja
Pellervo-Seura
kari.lehto@pellervo.fi



OSUUSKUNNAN ERITYISPIIRTEET

Osuuskunnalla on paljon yhteistä muiden yritysmuotojen kanssa. Kaikkien tavoitteena on harjoittaa menestyksellistä liiketoimintaa, ja niiden organisointi ja johtaminen ovat samankaltaista. Selvänä erona on kuitenkin se, että osuuskunnan tarkoituksena ei ole osakeyhtiön tapaan voiton jakaminen omistajille, vaan osuuskunnan tuottaman taloudellisen hyödyn jakaminen jäsenille sen mukaan, kuinka paljon jäsenet ovat käyttäneet hyväkseen osuuskunnan palveluita.

Osuuskunta on yhteisö, joka melkein pä poikkeuksesta harjoittaa liiketoimintaa. Se on organisoitu samoin kuin muutkin liiketoimintaa harjoittavat yhteisöt, esimerkiksi osakeyhtiöt. Sitä myös pääosin johdetaan samalla tavalla kuin muitakin yrityksiä, eli mahdollisimman tehokkaalla ja tulokseen johtavalla tavalla.

Erot muihin yrityksiin verrattuna tulevat esiin osuuskunnan tarkoituksen toteuttamisessa, tuloksen jakamisessa ja ylimmän päätösvallan käytössä.

Jäsen osallistuu aina

Erot johtuvat yritysmuotojen lähtökohdista. Osakeyhtiölain mu-

kaan yhtiön tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille. Osuuskuntalain mukaan osuuskunnan tarkoituksena on sen jäsenen taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa niin, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita.

Keskeisin ero on siinä, että osakkeenomistajan ei tarvitse välttämättä osallistua osakeyhtiön toimintaan ollenkaan, mutta jäsenen tulee aina osallistua osuuskunnan toimintaan käyttämällä hyväkseen sen palveluita.

Osuuskunta on jäsentensä omistama ja hallitsema vapaaehtoinen intressiyhteisö. Sen toiminta tukee ja palvelee jäsenen ammatin tai elinkeinon harjoittamista tai yksityistaloutta.

Jäsenet puolestaan toimivat aktiivisesti omassa osuuskunnassaan. Sen toimialasta riippuu, ovatko he esimerkiksi raaka-aineiden tai valmisteiden toimittajia vai tavaroiden ja palvelusten ostajia.

Ylijäämää riippuu käytöstä

Osuuskunta eroaa ehkä kaikkien selvimmin osakeyhtiöstä taloudellisen tuloksen jakamisessa. Osakeyhtiössä tulos (voitto) jaetaan osakkeenomistajille sen mukaan, kuinka paljon kukin osakkeenomistaja on sijoittanut yhtiöön pääomaa. Osuuskunnassa tulos (*ylijäämä*) jaetaan sen mukaan, kuinka paljon jäsenet ovat käyttäneet hyväkseen osuuskunnan palveluita.

Osuuspääoman koron maksaminenkaan ei poista tätä eroa. Korkeintaan maksetaan juuri sen mukaan, kuinka paljon jäsenet ovat olleet velvollisia sijoittamaan osuuskuntaansa osuuspääomaa. Tähän taas vaikuttaa se, kuinka paljon he ovat käyttäneet hyväkseen osuuskunnan palveluksia.

Tuottaja- ja markkinointiosuuskunnissa osuuskunnan tuloksen jakaminen merkitsee mahdollisimman korkeita tilityshintoja, hankinta- ja palveluosuuskunnissa mahdollisimman edullisia ostohintoja.

Jäsen ja ääni

Osuuskunnan hallinto ja päätösvalta on järjestetty jäsenvaltaisesti. Osuuskunnassa on *jäsen ja ääni -periaate*.

Tosin tästä periaatteesta voidaan sääntömääräyksellä poiketa, mutta vain jossakin määrin. Osuuskuntalain mukaan jäsenen äänimäärä saa olla suurempi kuin kymmenen kertaa toisen jäsenen äänimäärä vain sellaisessa osuuskunnassa, jonka sääntöjen mukaan jäsenten enemmistön on oltava osuuskuntia tai muita yhteisöjä.

Osuuskunnan henkilöyhteisöluonteesta johtuen itse jäsenyyttä ei voida myydä eikä muutoinkaan siirtää toiselle. Tämä seikka sekä jäsen ja ääni-periaate turvaavat sen, että osuuskuntaa *ei voida vallata*.

Taloudellisen toiminnan harjoittamista varten pitää valita toimintaan parhaiten soveltuva yritysmuoto. Se ei läheskään aina ole osuuskunta, mutta melko usein se sitä on.

Etenkin viimeksi kuluneiden vajaan parinkymmenen vuoden aikana monet ihmiset ovat oivaltaneet osuuskunnan erityispiirteet ja valinneet sen käyttöön mitä erilaisimmissa yhteyksissä.

Eri osuuskuntatyyppejä toiminnan mukaan

Hankintaosuuskunnan tarkoituksena on hankkia jäsenilleen tavaroita tai palveluita. Tyypillisiä hankintaosuuskuntia ovat osuuskoupat ja erilaisten tarvikkeiden hankintaan erikoistuneet osuuskunnat.

Markkinointiosuuskunnat keräävät, jalostavat, markkinoivat ja myyvät jäsentensä raaka-aineita tai valmiita tuotteita. Tyypillisiä markkinointiosuuskuntia ovat maatilatalouden harjoittajien osuusmeijerit ja lihanjalostusosuuskunnat.

Luotto-osuuskuntien tarkoituksena on vastaanottaa talletuksia, myöntää luottoja ja hoitaa maksujen välitystä. Tyypillisiä luotto-osuuskuntia ovat osuuspankit.

Palveluosuuskunnat tarjoavat jäsenilleen monia palveluita. Itse

asiassa myös osuuspankit ovat palveluosuuskuntia. Palveluosuuskuntia on perustettu mm. tarjoamaan toimistopalveluja ammatinharjoittajille, kuten lääkäreille ja asianajajille. Myös keskinäinen vakuutustoiminta rinnastetaan palveluosuustoimintaan.

Työosuuskunnat hankkivat jäsenilleen työtilaisuuksia ja tarjoavat heille töitä.

Lisäksi Osuustoiminta-lehti käyttää osuustoiminnan ryhmittelyä *jäsenintressien* mukaan. Tällöin suomalainen osuustoiminta jakautuu **tuottaja-, kuluttaja- ja palveluosuustoimintaan**. Neljänneksi tulee uusi **pienosuustoiminta**, jota ei vielä ole ryhmitelty.

MITÄ TOIMINTAKERTOMUKSELTA VAADITAAN?

Osuuskunnan pitää laatia jokaiselta tilikaudelta paitsi tilinpäätös, myös erillinen toimintakertomus.

Pienehköjen osuuskuntien ei tarvitse tehdä toimintakertomusta, mutta niidenkin on syytä laatia epävirallinen kertomus kultakin tilikaudeltaan.

Kirjanpitolain määräys tilinpäätöksen tekemisestä koskee osuuskuntien lisäksi myös muun muassa osakeyhtiöitä. Tilinpäätös sisältää:

- 1) tilinpäätöspäivän taloudellista asemaa kuvaavan **taseen**
- 2) tuloksen muodostumista kuvaavan **tuloslaskelman**
- 3) taseen ja tuloslaskelman liitteenä olevat tiedot (*liitetiedot*)

Suurten osuuskuntien tilinpäätös sisältää lisäksi *rahoituslaskelman liitetietoineen*. Rahoituslaskelmassa on annettava selvitys varojen hankinnasta ja niiden käytöstä tilikauden aikana.

Aikaisemmin tilinpäätös sisälsi myös toimintakertomuksen. Vaikka toimintakertomus ei enää olekaan varsinainen tilinpäätöksen osa, osuuskunnan pitää sellainen laatia ja liittää tilinpäätökseensä.

Pienehköt vapautettu

Pienehköjen osuuskuntien ei tarvitse laatia toimintakertomusta. Tämä koskee sellaisia osuuskuntia, joissa sekä päättyneellä että sitä edeltäneellä tilikaudella on ylittynyt enintään yksi niistä rajoista, joista säädetään kirjanpitolain 3. luvun 9. pykälän 2. momentissa. Nämä rajat ovat:

- liikevaihto tai sitä vastaava tuotto 7.300.000 euroa
- taseen loppusumma 3.650.000 euroa
- palveluksessa keskimäärin 50 henkilöä.

Vaikka toimintakertomusta ei tarvitsisi laatia, tilinpäätöksen *liitetietoina* on esitettävä osuuskuntalain 7. pykälässä esitetyt seikat. Niistä pienehköjä osuuskuntia koskevat käytännössä seuraavat kohdat:

- esitys ylijäämää tai tappiota koskeviksi toimenpiteiksi
- tiedot jäsenten ja osuuskuntien yhteenlasketuista määristä tilikauden alkaessa ja päättyessä, jos säännöissä määrätään jäsenten lisämaksuvelvollisuudesta
- selostus, jos osuuskunta on ollut vastaanottavana osuuskuntana sulautumisessa.

Kun toimintakertomus ei ole pienissä eikä keskisuurissa osuuskunnissa pakollinen, se jätetään usein tekemättä. Monet kuitenkin laativat – ja niiden on syytäkin laatia – ”epävirallisen” kertomuksen toiminnastaan.

Tällainen epävirallinen kertomus tarjoaa jäsenille ja sidosryhmille tietoa siitä, mitä osuuskunta on päättäneen tilikauden aikana tehnyt ja kuinka uudella tilikaudella näyttäisi sujuvan.

Toimintakertomuksen sisältö

Silloin kun osuuskunta on lain mukaan velvollinen liittämään tilinpäätökseensä toimintakertomuksen, sen pitää täyttää kirjanpitolain ja hyvän kirjanpitotavan määräykset.

Kirjanpitolain mukaan

• Toimintakertomuksessa on arvioitava osuuskunnan toiminnan laajuuteen ja rakenteeseen nähden tasapuolisesti ja kattavasti merkittävimpiä *riskejä*, *epävarmuustekijöitä* ja muita liiketoiminnan *kehittymiseen vaikuttavia* seikkoja.

• Kertomuksessa on arvioitava myös osuuskun-

nan *taloudellista asemaa* ja *tulosta*.

• Arvion tulee sisältää keskeisimmät *tunnusluvut* osuuskunnan liiketoiminnan sekä taloudellisen aseman ja tuloksen ymmärtämiseksi. Samasta syystä on myös esitettävä tunnusluvut ja muut tiedot *henkilöstöstä* ja *ympäristötekijöistä* sekä muista mahdollisista liiketoiminnassa merkityksellisistä seikoista.

• Tarvittaessa arvioissa on esitettävä täydentävää tietoa ja lisäselvityksiä tilinpäätöksessä ilmoitetuista luvuista.

• Lisäksi pitää esittää tiedot *olennaisista tapahtumista* tilikauden aikana ja sen

päättymisen jälkeen, arvio *tulevasta kehityksestä* sekä selvitys *tutkimus- ja kehitystoiminnan* laajuudesta.

Hyvän kirjanpitotavan mukaan

Edellä mainittujen laissa vaadittujen seikkojen lisäksi hyvä kirjanpitotapa edellyttää toimintakertomuksessa mainintaa mm. seuraavista seikoista:

- Toiminnan *aloittaminen* tai *lopettaminen* jollain liiketoiminnan alalla
- *Siirtyminen* jollekin markkina-alueelle tai markkina-alueesta luopuminen
- Huomattavan *käyttö-*

omaisuushyödykkeen hankinta tai luovutus

• *Liikevaihdon jakaantuminen* eri toimialueille, maantieteellisille alueille tai vastaaville sekä toiminnan *osa-alueiden* kehitys ja merkitys koko toiminnalle

• Tiedot *hallintoelinten jäsenistä* ja varajäsenistä, *toimitusjohtajasta* ja varatoimitusjohtajista sekä näiden kohdalla tapahtuneista muutoksista

• Emoyhtiön toimintakertomuksessa *tytäryhtiöt* sekä tilikauden aikana mahdollisesti syntyneet konsernisuhteet

• Tilinpäätöskommentit



Osuustoimintayritysten hyvä maine on kilpailuetu

VASTUULLISUUS tulee tehdä näkyväksi

Yhteiskuntavastuulla viitataan yritysten vastuulliseen toimintaan, jossa otetaan huomioon yritystoiminnan ulkoisvaikutukset ja annetaan painoarvoa yrityksen oman näkökulman lisäksi myös sidosryhmille ja luonnonympäristölle. Tälle kaikelle on tällä vuosituhannella tilausta – ja osuuskunnilla on jotain, millä vastata tähän haasteeseen.

Yritysten vastuulliseen liiketoimintaan voidaan viitata myös muilla käsitteillä, kuten yritysvastuu tai yrityksen sosiaalinen vastuu. **Yhteiskuntavastuu**-termi on kuitenkin vakiintunut valtavirran käyttöön, ja sitä käytetään laajasti myös osuustoimintayrityksissä.

Yhteiskuntavastuujattelun taustalla vaikuttaa vahvasti **GRI- eli Global Reporting Initiative -ohjeistus**, jonka yleistessä kestävä kehityksen raportoinnista tulee yhtenäisempää ja uskottavampaa.

Tavallisimman käsityksen mukaan yhteiskuntavastuu koostuu taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristövastuusta.

Talousvastuu koskee miljoonia ihmisiä

Taloudellinen vastuu pitää sisällään yrityksen kannattavan toiminnan ja sen jatkuvuuden turvaamisen. Osuuskunnissa merkittävänä lisänä ovat erilaiset taloudelliset edut, joita osuuskunta jakaa jäsenilleen. Vaikka tavallisesti taloudellinen vastuu jää muiden vastuun osa-alueiden jalkoihin, on huomattava, että yrityksen talouden on oltava hyvässä kunnossa, jotta se pystyy toimimaan myös muilla tavoin vastuullisesti.

Osuuskunnan taloudellista vastuuta arvioitaessa ja siitä viestit-

täessä on hyvä kiinnittää huomiota taloudellisen kasvun ja kannattavuuden lisäksi esimerkiksi yhteiskunnalle maksettuihin verotuloihin, työpaikkojen lisäämiseen, investointeihin, kilpailukykyyn ja jäsenille jaettaviin tuottoihin. Osuuskunnat ovat osaltaan tuottamassa yhteiskuntamme taloudellista hyvinvointia, eikä toiminnan välillisiä vaikutuksia tulisi unohtaa.

Osuustoiminta on Suomessa ylivoimaisesti laajimmin omistettu yritysmuoto. Omistajia eli jäseniä osuuskunnissa ja niihin rinnastettavissa keskinäisissä vakuutusyrityksissä oli 2008 yli seitsemän miljoonaa, kun taas pörssiyrityksiä Suomessa omisti alle miljoona ihmistä. Näin ollen osuuskuntien taloudellisella vastuulla on hyvin laaja kohdejoukko.

Yritys osana yhteiskuntaa

Sosiaalinen vastuu tarkoittaa yrityksen vastuullista toimintaa sen sidosryhmiä kohtaan. Siihen kuuluvat tasa-arvo- ja työsuhteet, henkilöstön kouluttautumismahdollisuudet, toimivat ja luotettavat yhteistyösuhteet tai hyvä asiakaspalvelun taso ja tuotteiden kestävyys ja turvallisuus.

Omaleimainen osuuskuntien sosiaalisen vastuun kohde on jäsenkunta. Säännöllisin väliajoin olisikin hyvä selvittää, aukeavatko jäsenille tarjottavat hyödyt helposti tälle tärkeälle sidosryhmälle.

Ympäristövastuu puolestaan viittaa yritystoiminnan ympäristövaikutuksiin. Tavoitteena voi olla negatiivisten ympäristövaikutusten minimointi tai toisaalta ympäristövastuun sellainen kantaminen, jolla pyritään selvästi parantamaan ympäristön tilaa.

Ympäristövastuusta viestissä tärkeää on tuoda esiin yrityksen mahdollisesti käytössä oleva ympäristöohjelma ja siihen liittyvät konkreettiset toimet. Mikäli sellaista ei ole, on hyvä kertoa kuitenkin esimerkiksi yrityksen kierrätystoiminnasta tai jätteiden ja päästöjen minimoinnista. **WWF:n Green Office -ympäristöjärjestelmä** soveltuu keveytensä puolesta hyvin monenlaisille osuuskunnille ja onkin suositeltava työkalu ympäristövastuun kantamiseen.

Osuuskunnat etulyöntiasemassa

Yhteiskuntavastuukeskustelu on ollut aktiivisinta 2000-luvulla. Haasteen ovat heittäneet ennen kaikkea kuluttajat ja yritysten sidosryhmät, jotka ovat nousseet yhä vahvemmin kuninkaan asemaan.

Sidosryhmät eivät enää perusteluita hyväksy aiempaa ajatusta yritysten ainoasta tehtävästä, voittojen maksimoinnista. Yritykset ovat myös joutuneet kehittämään *asiakaskeskeisemmiksi* entisen tuotekeskeisyyden sijaan, ja asiakkaan odotuksiin vastaamisesta on tullut yritysten elinehto.

Ihmisten odotukset perustuvat lähes täysin heidän arvoihinsa. Entiset kovat tehokkuusarvot ovat 2000-luvulla alkaneet jäädä pehmeiden vastuullisuusarvojen jalkoihin. Tämä on merkittävä mahdollisuus suomalaiselle osuustoiminnalle. Nyt valttia ovat ne arvot, joiden puolesta ja joihin tukeutuen osuuskunnat ovat toimineet vuosikymmenten ajan.

Osuuskunnat voivatkin olla ylpeitä siitä, että nyt nosteessa olleet arvot eivät ohjaa osuuskuntien toimintaa vain tämän trendin vuok-

AIKA SYVENTYÄ

osuustoiminnan arvoihin ja periaatteisiin

Osuustoiminnan kansainvälisesti 1995 määritellyt arvot ja periaatteet soveltuvat erinomaisesti yhteen nykypäivän yhteiskuntavastuujattelun kanssa. Omatoimisuus, omavastuu, tasa-arvoisuus, solidaarisuus ja oikeudenmukaisuus ovat osuustoiminnan arvoja, jotka moni osuuskunta voi varmasti sisällyttää omaankin toimintaansa.

Lisäksi osuustoiminnan eettiset arvot, kuten rehellisyys, avoimuus, vastuullisuus ja muista ihmisistä välittäminen kertovat vahvasti ajatuksesta, jolla pyritään edistämään yritystoiminnan positiivisia vaikutuksia yhteiskuntaamme.

Osuustoiminnan periaate ”vastuu toimintaympäristöstä” tuo yhteiskuntavastuuseen myös alueellisen näkökulman. Osuuskunnan tulisi siis pyrkiä pitämään huolta alueesta, jolla se toimii.

www.pellervo.fi

si, vaan niihin on perustettu koko toiminta jopa yli sadan vuoden ajan.

On puhuttu, että osuustoiminta on menneiden vuosien aikana joutunut kuroma kiinni muita toimijoita ja yritysmuotoja siten, että sen arvot ovat jääneet toiselle sijalle. Kyseessä on *kulttuurien yhdenmukaistumisilmiö*, jonka myötä yrityksistä on tullut toimintatavoiltaan samankaltaisempia yritysmuodosta riippumatta.

Nyt on kuitenkin selvästi nähtävissä, että kehitystä tapahtuu myös toisinpäin. Lukuisat yritykset ovat ottaneet mallia osuuskunnista – siitä miten vastuullinen yritys toimii ja millaisia arvojen tulisi olla. Samoin erilaiset osuuskuntien tarjoamat *jäsenedut ja asiakasomistajuuteen perustuvat toimintamallit* näyttäivät innoittaneen muita yritysmuotoja.

Otollinen hetki

Osuuskunnilla on vahva ja pitkä historia suomalaisen yhteiskunnan puolestapuhujana. Myös osuuskuntien imago on vastuullinen ja ihmisläheinen. Nyt osuuskunnilla onkin otollinen hetki hyödyntää hyvää maineensa ja valmiit rakenteensa yhteiskuntavastuun kantamisessa, sillä osuustoiminnallisilla yrityksillä on selkeä etumatka vielä jonkin aikaa suhteessa muihin yrityksiin.

Useimmilla osuuskunnilla etumatkan hyödyntäminen ei tarkoita suuria muutoksia yrityksen toimintaan. Tavallisimmin kyse on viestinnän puutteesta tai hyvien toimintatapojen hyödyntämättömyydestä kilpailussa.

Tärkeintä olisikin kartoittaa osuuskunnan jo olemassa olevat vaikutukset yhteiskuntaan ja toimintaympäristöön ja kertoa niistä selkeästi ja avoimesti jäsenille ja muille yrityksen sidosryhmille. Erinomainen viestintäkanava on osuuskunnan vuosittainen toimintakertomus nettiaineistoinen ja -palveluineen.

Miten kertoa yhteiskuntavastuusta?

Yhä useammat yritykset laativat vuosittain yhteiskuntavastuuraportin, mikäli yrityksellä on käytössään yhteiskuntavastuuohjelma. Yksi mahdollisuus on kuitenkin sisällyttää yhteiskuntavastuun asiat kertomukseen omaksi luvukseksi tai esimerkiksi erilliseksi liitteeksi.

Oli tapa mikä hyvänsä, apuna voi käyttää esimerkiksi GRI-

Viesti kattavasti yhteiskuntavastuusta

- Kartoita yhteiskuntavastuun tila
 - miten yhteiskuntavastuuta toteutetaan yrityksen eri toiminoissa?
 - sijoita ne taloudellisten, sosiaalisten ja ekologisten vastuutoimien alle
- Kerro avoimesti toteutuksista toimintakertomuksessa omassa luvussaan tai erillisessä liitteessä
- Kerro, mitä jatkossa on suunnitelmassa asioiden parantamiseksi
- Mikäli osuuskunnalla ei ole yhteiskuntavastuuohjelmaa, tee sellainen. Käytä asiantuntijaa apuna tarvittaessa.
 - raportoi ohjelman toteutumisesta esimerkiksi toimintakertomuksen liitteenä vuosittain
- Kerro loppuksi, keneltä saa lisätietoa

raportoinnin periaatteita. Ne toimivat hyvänä tarkistuslistana raportoinnin sisältöä, laatua ja luotettavuutta sekä käytettävyyttä ja saatavuutta suunniteltaessa, vaikka erillisestä yhteiskuntavastuuraportista ei olisikaan kyse.

Aluksi on hyvä tehdä tarkka kartoitus osuuskunnan toimintoista ja siitä, millaiset vaikutukset niillä on yhteiskuntaan. Vaikutukset tulisi luetteloida yhteiskuntavastuun osa-alueiden alle taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun toteuttamisen keinoiksi.

Rauta odottaa takojaansa

Avoin ja rehellinen asioista viestiminen on tärkeää. Myös negatiivisten vaikutusten läpinäkyvä raportointi ja suunnitelmat ja tavoitteet asioiden parantamiseksi herättävät lukijassa luottamusta. Lisäksi vertailukelpoisuuteen vuosien välillä kannattaa panostaa.

Osuuskuntien vahva kilpailueta perustuu osuuskuntien arvoille ja pitkän historian luomalle vastuulliselle imagolle, mutta sitä ei ole hyödynnetty vielä täydessä mitassaan. Nyt rauta on kuitenkin kuumaa ja odottaa takojaansa.

TARKISTETTAVA ASIA	PERIAATE	KEINOT
Raportoinnin viitekehys	Läpinäkyvyys	Tietojen taustalla olevat prosessit selvitetään kohderyhmälle
	Sidosryhmien huomioiminen	Sidosryhmäkonsultaatio
	Tietojen tarkistettavuus	Tallennus, analysointi ja julkistus, luotettavuuden arviointi
Raportoinnin sisältö	Yhtymäkohdat yleiseen kestävään kehitykseen	Vastuullisen liiketoiminnan arviointi suhteessa yleiseen kestävään kehitykseen
	Kattavuus	Kattaa kaiken taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristösuorituskykyä koskevan tiedon
	Oleellisuus	Sidosryhmien tietotarpeiden selvittäminen ja niihin vastaaminen
Raportoinnin laatu ja luotettavuus	Puolueettomuus	Vastuun tasapainoinen kuvaus, puolueettomuus raportoitavan tiedon valinnassa ja esittämisessä
Raporttien käytettävyys ja saatavuus	Vertailtavuus	Yhdenmukainen raportointi joka vuosi
	Tarkkuus	Täsmällinen tietojen välittäminen ja virheiden välttäminen
	Selkeys	Sidosryhmien taustojen huomioiminen
	Ajankohtaisuus	Välitön tiedottaminen, kokonaisvaltainen raportti esim. tilinpäätösraportoinnin yhteydessä

Kuva: Tapani Lepistö



HYVINVOINTIA RAKENTAMASSA. Osuuskuntien talousvastuu ulottuu omien asiakkaiden lisäksi koko yhteiskuntaan. Asiakasneuvoja Laura Tuurala kertoo Jokelassa Keski-Uudenmaan Osuuspankin palveluista Petri Heikkiselle, Peten Ajo & Kaivinpalvelusta.

LAAJA-ALAINEN JA JATKUVA PROSESSI.

GRI-raportoinnin periaatteita voi hyödyntää myös viestittäessä osuuskunnan yhteiskuntavastuutoimista esimerkiksi juuri vuosi- ja toimintakertomuksen yhteydessä.

Juhani Lehto
VTM, asiamies
Osuustoiminta-lehden vakioavustaja
Pellervo-Seura
juhani.lehto@pellervo.fi



PIENETKÄÄN OSUUSKUNNAT eivät saa unohtaa tiedottamista

Suomen reilusta 4 100:sta osuuskunnasta yli 90 % on pieniä tai pienehköjä yrityksiä. Kirjanpitolaki on vapauttanut niistä lähes kaikki toimintakertomuksen laatimispakosta. Tästä huolimatta jäsen- ja muuta sidosryhmätiedottamista ei kannata laiminlyödä.

Pienissä osuuskunnissa jäsenet ja eri sidosryhmät voivat olla etäällä toisistaan ja tietämättömiä monista yrityksen tekemisistä, taloudellisesta tilanteesta ja päivittäisistä tapahtumista. Siksi jonkinlainen **epävirallinen toimintakertomus** tai **toimintakatsaus** on yleensä tarpeen.

Ne pienimmät yritykset, joissa jäsenet työskentelevät jatkuvasti tiiviissä yhteistyössä ja tieto liikkuu muutenkin hyvin, eivät välttämättä tarvitse laajempaa jäsentiedotusta. Silti vähintäänkin vuosikatsaus tapahtuneesta kannattaa tehdä jo tulevan toiminnan suunnittelemiseksi.

Hieman suuremmat osuuskunnat kuten vesi- tai laajakaistaosuuskunnat, joiden jäsenmäärä on usein kymmeniä tai jopa satoja, tarvitsevat säännöllisen jäsentiedotuksen ja kunnolliset toimintakatsaukset. Erityisesti monialaisissa osuuskunnissa jäsenten on kokonaisuuden ymmärtämiseksi saatava paljonkin tietoa yrityksensä toiminnasta.

Paikallisesti toimivat tiedotusvälineet, etenkin paikallislehdet,

ottavat mielellään julkaistavaksi tiiviinä **lehdistötiedotteina** myös pienten paikallisten yritysten kuulumisia. Etenkin asiakkaille osuuskunnan toimivat ja ajantasaiset **nettisivut** ovat nykyisin entistä tärkeämpiä.

Pienet osuuskunnat, joiden ei tarvitse laatia toimintakertomusta, voivat ottaa epävirallisiin katsauksiinsa mallia virallisista toimintakertomuksista. Niistä voi poimia omaan osuuskuntaan sopivia elementtejä.

Esiin kannattaa nostaa **tärkeimmät talousmittarit**. On hyvä kertoa ainakin **merkittävimpien tulonlähteiden kehityksestä**. Kulu- puolelta kuvataan, **mihin rahankäyttö pääasiallisesti kohdistuu**. Pie- nissä osuuskunnissa se tarkoittaa yleensä palkkakuluja.

Kun pienimpien osuuskuntien ei ole enää pakko valita tilintarkastajaa, hallituksen ja operatiivisen johdon vastuu taloustietojen seurannasta ja tietojen välittämisestä lisääntyy.

Varsinaista toimintaa kuvaavassa katsauksessa on hyvä nostaa esille muutamia **tärkeimpiä tapahtumia** sekä osuuskunnan toiminnasta että toimintaympäristön kehityksestä. Yleensä myös **tulevaisuutta koskevia luonnehdintoja** kaivataan.

Tarkoituksenmukaisuus ratkaisee, mitä sisäiseltä ja ulkoiselta tiedottamiselta vaaditaan. Unohtaa niitä ei kuitenkaan voi.

M-M. Karjalainen
Tarja Repo
Jorma Savolainen

Tavoitteena palveleva tietopaketti

15 SUOSITUSTA OT-YRITYSTEN TIEDOTTAJILLE

● **Vuosi- tai toimintakertomus** avaa edellisen tilikauden keskeiset tapahtumat:

- mitä on tehty
- miten asetetut tavoitteet ja strategiat ovat toteutuneet
- mitkä ovat yrityksen tärkeimmät jatkosuunnitelmat ja
- miten jäsenhyötyä mitataan ja kuinka siinä onnistuttiin.

● **Ennusteita** lähiaikojen kehityksestä ei kannata unohtaa. Usein pieleenkin mennyt ennuste on parempi kuin ei ennustetta lainkaan. Se suuntaa mielenkiintoa tärkeisiin asioihin. Epävarmassa toimintaympäristössä ennusteiden esittämisessä täytyy kuitenkin olla varovainen kertoen samalla niiden suuri epävarmuus. Oikaise, jos ennusteita tulkitaan väärin.

● Mukaan lasketaan myös **tunnuslukuja**, jotka mittaavat:

- toiminnan laajuutta
- kannattavuutta
- maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta.

● Yleisimpiä **toiminnan laajuutta** mittavia tunnuslukuja ovat **liikevaihto, taseen loppusumma, jäsenmäärä ja henkilöstömäärä**. Suosin näiden käyttöä!

● **Kannattavuutta** mittaavia suositeltavia tunnuslukuja ovat **netto-tulos ja liike-tulos sekä ne prosentteina liikevaihdosta, oman ja sijoitetun pää- oman tuottoprosentit, osuuspääoman korkoprosentti ja osuuden verotusarvo**.

● Toiminnan **vakavaraisuutta** mitataan **omavaraisuusasteella ja maksuvalmiutta quick ratiolla**. Molemmat ovat toiminnan kestävyysnäkymien kannalta oleellisia.

● Usein esitetään myös **investointit prosentteina liikevaihdosta, rahoitustuotot ja -kulut sekä rahoitustuotot ja -kulut prosentteina liikevaihdosta**. Varsinkin suurissa yrityksissä merkittäviä ovat ns. **tulevaisuuspanokset**: tärkeimpien investointien lisäksi myös tuottavuutta lisäävät projektit, henkilöstön koulutus ja osaamisen sekä kilpailukyvyyn varmistus.

● Keskeiset tunnusluvut suositellaan ilmoitettaviksi suurimmissa yrityksissä **viideltä vuodelta** ja keski-suorissa ja pienissä yrityksissä **kolmelta vuodelta**.

● Se, mitä tunnuslukuja käytetään, riippuu osittain yrityksen toimialasta. **Toimialan vertailutietojen** avoin mukaan ottaminen tuo tuloksiraportointiin lisää mielenkiintoa.

● Aina kannattaa muistaa, että **rehellisyys** maan perii. Väliin huonommatkin tulokset voidaan hyväksyä paremmin kuin erilaiset tulostiedoilla hämäämisyritykset - tai pahimmassa tapauksessa jopa vilppi. Yleinen kehityksen suunta on selvä: avoimuuden kasvu laman keskelläkin. Osuustoiminnalla on pitkä historia mm. hyvien kauppapöytä- ja laadun kehittäjänä markkinoilla.

● Osuustoimintayritysten kertomuksia kehitetään entistä **luottavamiksi ja kiinnostavimmiksi**. Tekstejä tiivistetään ja ydinasioita painotetaan. Kuvat, grafiikka sekä tilastot luovat ilmeikkyyttä ja väljä taitto miellyttää silmää. Kansilla ja otsikoinneilla on suuri merkitys.

● Netin asema edelleen vahvistuu. Muista aina ottaa huomioon myös nuoret ja uudet jäsenet! Kertaus ei tietoa pahenna, päinvastoin. **Satsaa hyvään nettiedottamiseen ja seuraa käyttäjätalustoja säännöllisesti!** Kertomuksista on myös alettu tehdä eri versioita eri käyttäjäryhmille, esim. kansanpainoksia ja asiantuntijaversioita sähköisesti.

● Älä unohda raportoinnissa **osuustoiminnan tavoitteita, arvoja ja periaatteita!** Se on hyvä tausta arvioida omankin yrityksen toimintaa. Se myös auttaa ot-yrityksiä aidosti erottautumaan tulosraportoinnin suuressa ruuhkassa.

- Tuo esiin osuustoiminnan **pitkäjänteisyys** suomalaisen yhteiskunnan kehittäjänä. Sanotaanhan, että osuustoiminnassa kvartaali on 25 vuotta. Omistajien määrässä osuustoiminta on ylivoinnainen.

- Osuustoimintakulttuuriin kuuluu myös **moniarvoisuus** ja erilaisten näkemysten ja mielipiteiden kunnioitus. Suomalaisessa osuustoiminnassa mukana ovat **tuottaja-, kuluttaja- ja palveluosuustoiminta** sekä uusi **pien-**

osuustoiminta. Palveluosuustoimintaa luetaan kaikki osuuspankit liikemerkkiin katsomatta ja keskinäinen vakuu-ustoiminta. Nämä kaikki päätöshokot ovat Suomessa kansainvälisesti pitkälle kehittyneitä.

- Osuustoimintamalli on myös hyvä ja avoin yrittäjyyksmalli työelämästä eri tavoin syrjäytyneille ryhmille kuten esim. vammaisille, maahanmuuttajille ja monille erilaisille yhteisöille.

- Pyri rakentamaan työssäsi siltoja myös muille osuustoiminta-alueille ja ole avoin palauteelle! Yhteistä jäsenistöä löytyy yllättävän runsaasti.

● Yrityksen monipuoliset **yhteystiedot** ovat aina tärkeitä! Esim. painetun kertomuksen takasivu on niille hyvä paikka ja nettipalvelussa yrityksen ykkös- eli kotisivu. Johdon kannattaa valmentaa myös muita vastalemaan osaltaan kysymyksiin, mikä lisää työn vaikuttavuutta.

● Osuustoiminta-lehden analyysissään käyttämä **peruskäsitteiden määrittely** löytyvät netistä: www.osuustoiminta.coop/ot - ks. etusivun palveluvalikosta: **Or-sanasto**. Aina kun käytät ammattitermejä ensimmäisen kerran, **muista suomentaa ne!** Kansanvalistus on aina olennaisesti kuulunut osuustoiminnan työhön. Osuustoimintatiedon syveneminen auttaa muitakin ot-yrityksiä kehittämään omaa toimintaansa.

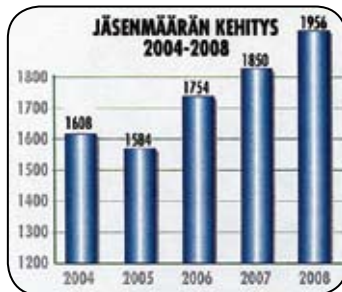


ESIMERKKEJÄ tunnuslukujen käytöstä

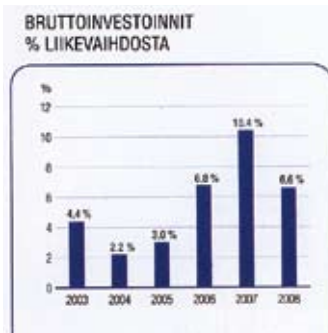
Taloudellisten tunnuslukujen selkeä esittäminen on olennainen osa tulosraportointia. Havainnolliset graafit auttavat lukijaa hahmottamaan kehitystrendejä ja kiinnostavat huomiota olennaisiin asioihin.

Tunnuslukujen valintaa ja esittämistä kannattaa harkita huolella. Kaikki jäsenet eivät välttämättä osaa lukea monimutkaisia kannattavuuden kaavoja ja tunnuslukuja. Toisaalta pelkkä liikevaihdon ja liiketuloksen ilmoittaminen edelliseltä vuodelta ei asiaan perehtymättömälle kerro paljoa. Ammattilaiselta ei aina ehdi ynnäillä kaikkien yritysten tuloksia edellisvuosien tulokset kehykseen.

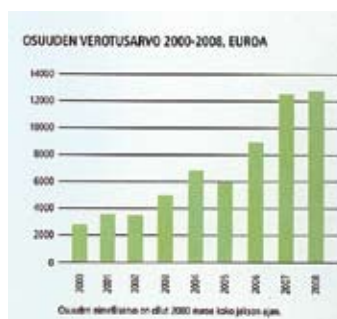
Esimerkki 1.
Joroisten Osuuspankin jäsenmäärän kehitys
viideltä vuodelta. Tulosraportin takasivu on täytetty värikkäillä graafeilla ja kehitystä kuvaavalla tunnuslukutaulukolla. Jäsenmäärägraafista käy selkeästi ilmi vuoden lopun tilanne sekä viiden vuoden trendi. Lukija havaitsee jäsenmäärän laskun taittuneen ja sen jälkeisen selkeän nousun.



Esimerkki 2.
Suur-Savon bruttoinvestointien-% liikevaihdosta
kuuden vuoden ajalta. Kuvilla ei aina tarvitse hakea lineaarista kehitystä suuntaan tai toiseen. Paljon kertova kuva osuuskunnan investoinneista kertoo, että 2007 tehtiin huippuinvestoinnit, jotka ajoittuivat myös osin vuosille 2006 ja 2008. Tarkkojen lukujen mukana olo helpottaa lukijaa, kun hän miettii tapahtunutta muutosta.



Esimerkki 3.
LSO:n osuuden verotusarvo
vuosikymmenen vaihteesta lähtien. Kuva antaa tärkeää tietoa osuuskunnan tuottajajäsenille. Osuuskunnan konkreettisista hyödyistä pitää viestiä mahdollisimman yksiselitteisesti. Tarkat luvut eivät ole näkyvillä, mutta tässä tapauksessa trendi ja suuruusluokka vuosittain ovat olennaisempia. Jäsenet voivat todeta osuuden verotusarvon nousseen merkittävästi nimellisarvon pysyessä samana.



Vuosiraportoinnissa on tärkeää laittaa esille selkeästi ja yksinkertaisesti muutama olennainen seikka tuloksesta ja sen kehityksestä vuosien varrelta. Yleinen käytäntö on, että tuloslaskelmaan liitetään vähintään toissavuotinen vastaava tieto, mielellään parin viime vuoden.

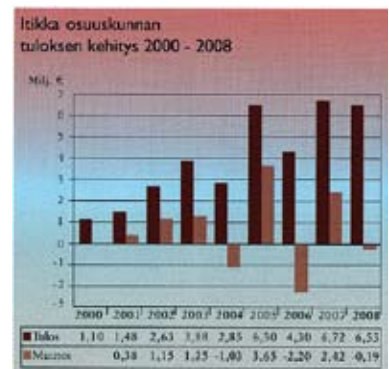
Lisäksi yrityksen olennaisesta toiminnasta ja kehityksestä kannattaa viestittää selkeillä **trendigraafeilla tai -taulukkoilla**. Taulukoissa ja kuvissa on tärkeää, että viesti tulee selkeästi esille, ja että ne on tehty rehellisesti ja avoimesti mitään salaamatta.

Yleisimmin osuustoimintayritysten vuosikertomuksissa ja tulosraporteissa esiintyy muutaman viime vuoden ajalta graafina tai selkeänä taulukkona **liikevaihdon, jäsenmäärän, omavaraisuuden ja toiminnan tuloksen** kehitys. Myös **taseen, bruttoinvestointien ja bonusten** tai osuuspääoman **koron** kehitysluvut ovat melko yleisiä.

Monen ot-yrityksen rakenteeseen kuuluu nykyisin myös **osakuus- ja tytäryhtiöitä**. Mikäli näiden tytäryritysten toiminta on olennaista ot-yrityksen kannalta, tulisi myös niiden toiminnasta viestittää selkeästi jäsenille **osuuskuntien tulosraportoinnin yhteydessä**. Etenkin tuottajaosuustoiminnassa Suomessa iso osa markkinakanavista on hoidettu osakeyhtiöiden kautta. Sieltä löytyy myös mallikkaina esimerkkeinä LSO, Itikka ja Lihakunta, jotka kertomuksissaan enemmistöomistajina esittelevät myös omistamiansa osakeyhtiöiden tuloksen ja toiminnan.

Oheissa on kerätty ot-yritysten vuoden 2008 kertomusten seasta viisi hyvää esimerkkiä erityyppisistä selkeistä kuvitusratkaisuista.

Esimerkki 4.
Itikan tuloksen kehitys
on esimerkki tavallista monimutkaisemmasta graafista. Kuvasta käy ilmi sekä tuloksen suuruus että muutoksen suunta. Tarkkojen lukujen tunkeminen palkkien sekaan saattaisi näin paljon informaatiota sisältävässä kuvassa sekoittaa, joten oiva ratkaisu on laittaa luvut varsinaisen kuvan alapuolelle. Ne, jotka kaipaavat pikaista tietoa trendistä, näkevät sen heti kuvasta. Taas ne, jotka tarvitsevat myös konkreettisia lukuja, löytävät haluamansa kuvan alta.



Esimerkki 5.
Sysmän Osuuspankin kotitalouksien luottojen rakenne.
Eri toimialoilla on erilainen tarve viestiä vuoden tapahtumista. Tämä on esimerkki osuuspankin hyvästä tavasta kertoa havainnollisesti luottorakenteestaan. Keneltäkään ei jää huomaamatta, kuinka tärkeitä asuntolainat ovat osuuspankille. Jäsenet voivat todeta olevansa oikeasti omalle pankille tärkeitä asiakkaita.



Yrjö Kotisalo

VTM, ekonomisti

Osuustoiminta-lehden yritysanalytikko

1980-luvun lopulta lähtien



JÄSENHYÖDYN seuranta ja mittaaminen

Osuuskunnan perustehtävä on tuottaa palveluja omistajajäsenilleen. Tärkeintä on kyky kannattavaan jalostus-, markkinointi-, finanssi- tai kaupalliseen palveluun, ei niinkään pääoman tuotto. Osuuskunta kanavoi taloudellisen toiminnan tuloksia niille, joiden työstä tai palvelujen käytöstä hyöty on syntynyt.

Kantava periaate on toiminnan läpinäkyvyys ja oikeudenmukaisuus; lisäarvo tulee kaikkien hyväksi, ei vain sijoittajien. Osuuskunnat toimivat omistajajäsentensä suuntaan demokraattisesti hallittuina jäsenyhteisöinä ja markkinoiden suuntaan tehokkuutta ja tulokSELLISUUTTA tavoittelevina liikeyrityksinä.

Kestävää ja vastuullista taloudenpitoa

Osuustoiminnan pyrkimys kestävään taloudenpitoon pohjautuu yhteisyrittämisen arvoperustaan, johon kuuluvat omatoimisuus, omavastuu, jäsendemokratia, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus kaikkia jäseniä kohtaan. Nämä lähtökohdat selkeyttävät yritysvastuun toteuttamista yrityksen toimintaympäristössä.

Osuuskunnat ovat yhteiskunnassa osa yrityssektoria ja niillä on sekä paikallinen että kansantaloudellinen rooli. Yhteiskuntavastuullinen yrittäjä on niiden arvostettu ominaisuus.

Taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun toteutusta raportoidaan joko vuosikertomuksen yhteydessä tai erillisenä esityksenä. Raportoinnissa vastuuasiat on syytä pelkistää vastaukseksi

kysymykseen: *mitä erityistä yritys on vuoden varrella tehnyt toimialueellaan ja miten kehittänyt tuotteitaan, palveluitaan ja keskeisiä toimintoja.*

Toimiala- ja yrityskohtaisia hyötyjä

Osuustoiminta on Suomessa hyvin kattavaa. Yrityksen sisällä jäsenhyötyjen kirjo on varsin laaja. *Omistajajäsen pääsee vaikuttamaan osuuskuntansa toimintaan ja suuntaviivoihin.* Tämä on mahdollisuus, jota ei ehkä riittävästi arvosteta.

Tarjonnalla vastataan kysyntään ja luodaan kysyntää. On arvo sinänsä, että kuluttajaosuustoiminnassa yritykset hankkivat ja tarjoavat kilpailukykyisesti ja laajan verkoston kautta tuotteita ja palveluita, palveluosuustoiminnassa rahoitus- ja vakuutuspalveluita.

Tuottajaosuustoiminnassa viljelijäomistajilla on käytössään maa- ja metsätalouden tuotteiden hankinta- ja keruujärjestelmät sekä jalostus-, tuotekehitys- ja markkinointipalvelut.

Nimenomaan tuottajaosuustoiminnassa osuuskunta on ollut ja on edellytyksenä maatalousyrittäjyydelle. Ilman hyvin toimivaa meijerijärjestelmää ja keskusliike Valion luomaa kokonaisuutta alkutuotannosta kuluttajien pöytään ja vientiinkin maataloutemme olisi verraten vaatimatonta. Myös kotieläinjalostus on pääosin osuuskuntien toimintaa.

Jäsenille korkoa ja bonusta

Sijoitetulle osuusmaksulle yritys maksaa korkoa, joka on verovapaata tuloa 1500 euron rajaan saakka. Tällä järjestelyllä on haluttu kompensoida osuuskuntia suhteessa ei-pörssinoteerattuihin osakeyhtiöihin, joiden voitosta maksimissaan 90.000 euroa yhtä osakasta kohti on verovapaata.

Osuuskuntakokouksen päätösvaltaan kuuluu tilivuoden toiminnasta syntyneen voiton eli ylijäämän palautus jäsenille. Nykyään maksetaan bonusta, jota voidaan porrastaa palvelujen käytön suhteessa siten, että jäsentä hyvitetään vankasta sitoutuneisuudesta. Bonus on verovapaata tuloa, kun sitä maksetaan esimerkiksi osuuskaupassa ja osuuspankissa. Erityisesti S-ryhmä on kehittänyt hyvin toimivan, asiakasomistajia kannustavan ja taloudellisesti merkittävän bonusjärjestelmän. Vuonna 2008 S-ryhmän yhteenlaskettu bonus nousi 306 miljoonaan euroon. Järjestelmään kuuluu myös maksutapaetu, jos asiakasomistajalla on S-tili.

Kun ajatellaan asiakasomistajan suhteellisen vaatimatonta 100 - 200 euron osuusmaksua, niin korkohyvitystä huomattavasti suurempi taloudellinen hyöty on vuoden ostoista saatu bonuskertymä, kun omistaja on käyttänyt ahkerasti osuuskaupan palveluja. Tämä huomioiden osuusmaksun tuotto ylittää reippaasti parhaidenkin pörssiyhtiöiden osinkotuotot!

Pankki- ja vakuutuspalveluissa OP-Pohjola on kehittänyt oman bonussysteeminsä. Vuonna 2008 jaetut bonushyvitykset kohosivat jo 132 milj. euroon.

Kuva: Tapani Lepistö



ETUKORTTIA KÄYTETÄÄN YHÄ USEAMMIN.

Jäsenhyödyistä merkittävään asemaan ovat kivunneet bonukset, joiden kehittämisessä S-ryhmä on kunnostautunut. Hyvinkään Rossossa Kaisa Malinen käytti hyväkseen asiakasomistajan etunsa näyttämällä bonuskorttinsa Riikka Hokalle.

Tilityshinta on tuottajan palkka

Tuottajaosuustoiminnassa kuten lihanjalostuksessa ja meijereissä kuukausittain maksettava tilityshinta toimitettujen raaka-ainemäärien mukaan on viljelijäyrittäjän peruspalkka. Tämän lisäksi jäsen voi saada laatuhyvitystä ja jälkitilin.

Osuuspääoman rahastokorotus osuuskunnan jakokelpoisesta voitosta on myös jäsenetu. Osuuskunnat hoitavat pääoman tarpeensa pääosin tulorahoituksen kautta, investoinneissa myös rahamarkkinoilta saatavilla lainoilla. Toisinaan tulee kyseeseen osuuspääoman korotus, jonka kukin maksaa itse, tai sitten kannattavassa ja vakavaraisessa osuuskunnassa asia voidaan hoitaa rahastokorotuksen kautta. Osakeyhtiöön verrattuna tätä voidaan pitää ilmaisintena.

Hyödyt on osoitettava

Osuuskunnan tarjoamien hyötyjen seuranta ja mittaus perustuu vuosikertomuksiin ja yrityksen muuhun raportointiin, myös sähköisesti toteutettuun.

Kilpailukykyisyyden osalta viestien tulee perustua faktoihin ja tutkimuksiin, jotka koskevat palveluiden ja tuotteiden saatavuutta sekä hinta- ja laatuominaisuuksia. Pelkkä väite tai mainos ei riitä.

Jos osuuskunta haluaa käyttää yhteiskuntavastuullista toimintaa hyödykseen markkinoinnissa, sen on pystyttävä osoittamaan, että lakien ja hyvän liiketavan lisäksi on tehty jotain ylimääräistä erinomaisella tavalla. Esimerkkeinä tästä ovat uudet tuotteet, palvelut tai investoinnit osaamisen, ympäristön ja tulevaisuuden palvelukyvyn hyväksi.

Osuustoiminnan yleiset jäsenhyödyt

- Palvelujen saatavuus ja tarjonta kautta maan kerrannaisvaikutuksineen
- Kilpailuvaikutukset
- Markkinavoiman lisäys
- Aluetaloudelliset ja työllisyysvaikutukset
- Suhdannevaihteluita tasaavat vaikutukset pääosin kotimaisen kysynnän seurauksena
- Suomalainen omistajuus ja vaikutukset uuden yrittäjyyden syntyymiseen

Terveen kilpailun ylläpito markkinoiden toimivuuden takaamiseksi on tärkeää. Osuustoiminta on kansainvälistä, mutta kansallinen menestys on pienessä maassa ensisijaista.

Globalisoituvassa taloudessa kotimainen yrittäjyys ja suomalainen omistajuus vakauttavat kansantaloutta. Tuhansien, jopa satojen tuhansien omistajien osuuskuntayritys pysyy suomalaisena. Osuustoiminta lisää mukana olevien miljoonien suomalaisten yhteenkuuluvaisuuden tunnetta yhteiskunnassa.

Kun liikeideat ja operatiivinen tehokkuus ovat kunnossa ja yrityksissä osataan hyödyntää osuustoiminnan arvopohjaa toiminnallisena vahvuutena, osuuskuntamuoto on kilpailuvaltti ja yhteiskuntavastuullinen tapa yrittää.

Tarja Repo ja Pasi Saarnivaara

JÄSENEDET selkeästi näkyville

Uskollinen jäsenyys kuuluu osuuskuntien elinehtoihin. Jäsenedut onkin syytä esitellä selkeästi, mikä auttaa myös uusien jäsenten hankinnassa.

Oulun Seudun Sähkö, Raahen Seudun Osuuspankki ja Kainuun Osuusmeijeri kuuluivat vuonna 2008 niihin osuuskuntiin, jotka kertoivat jäsenhyödyistä selkeästi ja mallikelpoisesti.

Taloudellista toimintaa jäsenten eduksi, otsikoi sähköosuuskunta jäsenetuja koskevan osuuden vuosikertomuksessaan. Ydinviesti näkyy kärjessä: jäseniä oli 13.000 ja he saivat sähköalennusta keskimäärin 150 euroa. Yhteensä palautettiin jäsenalennuksina 1,5 miljoonaa.

Asiakas säästää sähkö- ja lämpölaskussaan maksamalla 20 euron jäsenmaksun. Pikku graafeissa näkyvät alennukset kilowattitunnilta sekä alennusten määrän ja jäsenluvun nousevat pylväät viime vuosilta.

Tekstissä muistutetaan, että osallistumalla oman osuuskunnan toimintaan voi vaikuttaa keskusosuuskuntana toimivan Oulun Seudun Sähkön päätöksentekoon. Vielä kerrotaan uudesta jäsenpahtumasta, joka on otettu innostuneena vastaan. Kuvassa näkyy nuori pariskunta väkijoukon edessä herkkulautasineen.

Bonukset kasvavat

Raahen Seudun Osuuspankki kertoo katsauksessaan laajentuvista eduista. Hyvä tuloskehitys takasi sen, että OP-bonusasiakkaat saivat ennätysmäiset 866.000 euroa bonuksia.

Toukokuussa bonuksia alettiin jakaa myös OP-Visan käytöstä. Jäseniä ilahdutetaan tiedolla siitä, että 2009 alkaen bonuksia voi käyttää OP-Kiinteistökeskuksen palveluihin. Lukijaa informoidaan myös niistä eduista, joita saa keskittämällä pankki- ja vakuutusasiat OP-Pohjola-ryhmään. Pankin 10.000 asiakas **Tuija Jussila** hymyilee kukitettuna kuvassa vierellään jäsenyyden myynyt **Eila Tanskala**.

15 jäsenpalvelua käytettävissä

Kainuun Osuusmeijeri on koonnut kertomukseensa 15-kohtaisen listan palveluistaan. Se sisältää kaikki edut eläinlääkintäneuvonnasta ja lypsykoneiden testauksesta tuotantorakennusten suunnittelutukeen.

Toiminta-ajatus esitetään ytimekkäästi: *Tavoitteena on maksaa mahdollisimman korkeaa tilityshintaa ja tarjota jäsenille kilpailukykyisiä palveluja sekä muutoinkin tukea toimialueen maidontuotantoa.*



Jorma Savolainen
Ekonomi, kouluttaja
Osuustoiminta-lehden yritysanalyttikko 1995 alkaen
Tunnusluku Oy

TALOUS KUNNOSSA – helpompi hengittää

Osuuskunta oli toiminut vuosia. Hyvien tuotteiden takaa löytyi uskollinen ja ammattitaitoinen tuottajaporukka. Vuosittain oli valittu edustajat hoitamaan osuuskunnan asioita.

Aina oli näytetty voittoa. Mitä nyt viime vuonna ajaututtiin tappiolle, tekeville sattuu.

Kuinkas kävikään? Tuli joukko setiä tummissa ulstereissa ja isoissa kengissä. Pistivät pönkät oviin ja ikkunoihin laudat.

Osuuskunta vaihtoi nimekseen In Memoriam. Kysymys kuuluu: Miten näin pääsi käymään?

Kuva: Tapani Lepistö/PJP



Viimeisen rivin valhe

Osuuskunnalla oli pitkään ollut hyviä voitollisia vuosia. Kaikkea ei jaettu jäsenille, vaan vapaaehtoisista varauksista taseeseen kehitettiin melkoinen potti pääomaa.

Kuusi vuotta sitten kilpailun kuva muuttui ja rokotti kannattavuutta. Jopa niin paljon, että tuloslaskelman viimeinen rivi meni miinukselle. Ei hätää! Purettiin varauksia ja näin käännettiin tappio voitoksi.

Vuosikertomuksessa kerrottiin, että kannattavuuden kiristymisestä huolimatta toiminta on edelleen voitollista.

Monikohan jäsen ymmärsi, mitä tosiasiaa oli tapahtunut? Tarttuiko kukaan kellonnyöriin ja soitti hälytyskelloja? Tuskin, koska tappiollisuus jatkui edelleen vuosia ja pistettiin piiloon tutulla konseptilla.

Viimein tappio oli pakko näyttää. Kaikki varaukset oli käytetty. Eikä mitään myytävää omaisuuttakaan ollut. Alkoi kova toiminnan saneeraus, mutta aika loppui kesken.

Nettotulos esiin

Vilkaise oheisen talouspolun rastia 1. Siellä on kuvattu todellisen voitollisuuden kuvaaja, *nettotulos*.

Nettotulosprosenttia voit hyödyntää paitsi voitollisuuden tason arvioinnissa, myös trendin löytämisessä. Eikä vertailusta kilpailijoihin ole ainakaan haittaa.

Voitollisuudelle – lue nettotulokselle – asetetaan kaksi tehtävää. Ensimmäinen niistä on voitonjako jäsenille. Toisena tulee yrityksen hyvinvointi. Se osa, mitä ei jaeta, jää taseeseen vahvistamaan omia pääomia.

Osuuskunnalle ei riitä nollatulos. Nettotuloksen on aina oltava selvästi positiivinen. Muutoin voitollisuus ei hoida rooliaan.

Entäs jos tulee takkiin ja paatti hörppää vettä? No, pari vuotta nettotuloksen tappiota voidaan hyväksyä. Kolmantena vuonna ei riitä nolla, vaan voiton on nollattava aikaisemmat tappiot.

Viiden vuoden tappioputki saattaa jo kaataa osuuskunnan.

Kannattavuus tuo rahaa

Talouspolun rastilla 1. pohditaan myös *rahoitustulosta*. Miten kannattavuuden tuoma rahamäärä löytyy nettotulokseen päättyvästä tuloslaskelmasta ja mitä tehtäviä sillä pitäisi hoitaa?

Kunnossa oleva *kannattavuus* mahdollistaa lainojen lyhentämisen ajallaan, kaluston uusinnan ja voitonjaon hyväksyttävän kokoisena.

SUUNNISTUSTA TALOUSPOLUILLA.

Osuuskunnan on pidettävä silmällä kolmea rastia liiketoiminnassaan: kannattavuutta, vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta.

Muistetaan myös huominen! Kannattavuuden on hoidettava osuutensa kasvun vaatimista investoinneista, koska osuuskunnan mahdollisuudet omien pääomien keräämiseen ”anneilla” ovat rajalliset.

Eikä unohdeta tasetta

Eräälle osuuskunnalle tarjoutui mahdollisuus ostaa firma, joka hyvin sopi sen liiketoiminnan osaksi. Tosin omaa rahaa ei ollut, mutta velkaa oli saatavissa. Kauppa tehtiin.

Rastilla 2. kuvattu *omavaraisuusaste* putosi 45 %:n tasolta alle 30 %:n. Ei hätää! Ajateltiin, että ostoksen tuoma kannattavuus hoidtaa kaupan jälkeen vakavaraisuuden kuntoon.

Ja kuinkas kävikään. Markkinalta hävisi 20 % kysynnästä ja osuuskunnan tekemien tuotteiden hintataso putosi rajusti. Samalla kannattavuudella aikaansaatu rahoitustulos romahti ja todelliset vaikeudet astuivat ovesta sisään.

Osuuskunnan *kasvuinvestoinnin* on täytettävä kaksi ehtoa. Ensinnäkin investoinnin on perustuttava hyvään kannattavuussuhteeseen. Yhtä tärkeää on, että heti investoinnin jälkeen vakavaraisuuden on jätävä hyväksytylle tasolle.

Taseella ei osuuskunnassa leikitä. Tänään inflaatio ei hoida lainojen lyhennyksiä!

”Taseella ei osuuskunnassa leikitä. Tänään inflaatio ei hoida lainojen lyhennyksiä!”

Kolme oleellista kysymystä

Rastilla 3. pohditaan *maksuvalmiutta* ja sen löytämistä. Tämä kuuluu mukaan siihen kolmen kysymyksen sarjaan, joka aina pitää esittää talouden lukujen kanssa seurusteltaessa:

Onko tulos riittävä? Onko pääomarakenne terve? Riittävätkö rahat aina?

Kun kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius ovat kaikki samanaikaisesti kunnossa, niin vuoden tulokselle voidaan nostaa hattua.

Osuuskunnan talouspolku

Rasti 1.: Kannattavuus

a) Löydä voitollisuus eli kaiva nettotulos esiin.

Tuloslaskelma voi sisältää satunnaisia eriä (esim. myyntivoitoja) tai tilinpäätösjärjestelyjä (varausten muutoksia). Ne on eliminoitava, jotta harjoitetun toiminnan tulos saadaan oikeana esiin. Näin syntynyt tuloslaskelman viimeistä riviä kutsutaan nettotulokseksi.

Nettotulos kertoo todellisen voitollisuuden. Se perustuu varsinaiseen säännölliseen osuuskunnan liiketoimintaan eikä sisällä mitään satunnaista eikä tilinpäätösjärjestelyä.

Voitollisuuden mittari: $\text{Nettotulos-\%} = \text{Nettotulos} \times 100 / \text{Liikevaihto}$

Arvostelu: > 4 % hyvä; 1-4 % tyydyttävä; < 1 % heikko kannattavuus

b) Rekisteröi rahoitustulos – ja tee sen avulla muutama päätelmä kannattavuudesta.

Nettotulokseen päättyvään tuloslaskelmaan jää rahaa kahteen paikkaan. Ensinnäkin viimeiselle riville, jos vuosi on voitollinen. Lisäksi poistot jäävät rahana tuloslaskelmaan – poisto rasittaa tulosta, mutta se kuvaa investoinnin arvon alenemista. Raha ei liiku ulos tuloslaskelmasta.

$\text{Rahoitustulos} = \text{Nettotulos} + \text{Poistot}$

Kannattavuuden tuomalla rahoitustuloksella pitää hoitaa seuraavat haasteet:

Pitkäaikaisten lainojen lyhennykset

Koneiden ja kalustojen korvausinvestoinnit

Osuuspääomille maksettava voitonjako.

Arvioi haasteiden eurokoko. Vähennä ne rahoitustuloksesta ja katso, jääkö jotain yli. Ylijäämää voi kutsua reserviksi. Sen keskeisin tehtävä on taseen kasvun rahoittaminen.

Karkea arvostelu:

Reservi on selvästi plussalla = hyväksyttävä kannattavuus

Reservi on nollassa = välttävä kannattavuus

Reserviä ei muodostu = heikko kannattavuus

Rasti 2.: Vakavaraisuus

Omavaraisuusasteella hallitaan kannattavuutta.

Taseen vastattavaa puoli kertoo osuuskunnan pääomarakenteen. Se jakautuu omaan ja vieraaseen. Oma on kaikki, joka ei ole vierasta. Mitä enemmän taseessa on omaa, sitä vähemmän kannattavuutta rasittavat vieraan pääoman rahoituskulut ja lyhennykset. Vahvan taseen rooli korostuu etenkin silloin, kun suhdanteet heiluttavat osuuskunnan kannattavuutta.

Vakavaraisuuden mittari: $\text{Omavaraisuusaste-\%} = \text{Oma pääoma} \times 100 / \text{Tase}$

Arvostelu: > 40 % hyvä; 20-40 % tyydyttävä; < 20 % heikko vakavaraisuus

Rasti 3.: Maksuvalmius

Quick Ratio on kunnossa eikä kassan pohja paista.

Rahoitusomaisuus on joko rahaa (rahat ja pankkisaamiset) tai nopeasti rahaksi muuttuvaa (myyntisaamiset ym.). Se on osuuskunnan likvideintä omaisuutta. Lyhytaikainen vieras pääoma koostuu pääasiassa prosessiveloista (ostovelat ym.), joista erääntyy jatkuvasti maksuja.

Quick Ratio mittaa, kuinka hyvin likvidi omaisuus kattaa prosessista syntyvät velat. Mitä korkeampi suhde taseessa on, sitä turvallisempi signaali saadaan rahan riittävydestä.

Maksuvalmiuden mittari: $\text{Quick Ratio} = \text{Rahoitusomaisuus} / \text{Lyhytaikainen vieras pääoma}$

Arvostelu: > 1 hyvä; 0,5 – 1 tyydyttävä; < 0,5 heikko maksuvalmius

Osuuspankin talouden kulmakivi: VAIN SITÄ TEHDÄÄN, MITÄ OSATAAN

Luottamusjohtaja istuu iltapäivän hallinnon tarkastajan roolissa Lappajärven Kivitipussa. Parinkymmenen kollegan kanssa pohditaan osuuspankin taloutta.

Kannattavuus ja vakavaraisuus ovat osuuspankissa samoja kivijalkoja kuin millä tahansa yrityksellä. Kolmantena tulee kuvaan riskienhallinta.

Kokouksen osallistujat paneutuvat riskienhallintaan: Ylittääkö suurin yhden asiakkaan mukanaan tuoma riski 15 % omista varoista? Onko maksuvalmiusreservi ollut koko tarkastuskauden vähintään 10 % pankkitoiminnan taseesta? Mikä on pankin osakesalkkuun sisältyvä kurssiriski?

Hyvä luottamusjohtaja osaa kysyä ja myös hyväksyä vastaukset. Tietoisena siitä, että riskienhallinnan pettäminen olisi kuoleman suudelmia.

Pankinjohtajan osaamistesti?

Pankin ajautuminen ongelmiin on jälkiviisauden kuninkuuslaji. Luottamusjohtaja on lukenut Seppo Konttisen ja A-P. Pietilän kriisikirjat. Niistä ei juuri ole apua, jos pönkkä on jo ovela.

Viisaatkin näyttävät menevän pankkibusinessissä vipuun keran 15 vuodessa. Olisiko aikaisemmasta sittenkin jotain opittavissa?

Liikekiinteistö on ostettu oman toimialueen ulkopuolelta. Luotonanto on kasvanut 25 % ja talletukset 8 %. Pankin tapa ansaita rahaa on laajentunut uusiin monimutkaisiin tuotteisiin. Organisaation vauhti jättää Kimi Räikkösen toiseksi.

Nyt on oikeutettua esittää tiukka kysymys tirehtöörille: **Osaatko uudet tuotteet ja busineksesi?** Jos katse alkaa harhailla ja selitykset täyttävät huoneen, niin hälytysvalo palaa.

Neljä tärkeintä näkökulmaa

Oheisessa kaaviossa on esitetty muutamalla esimerkillä mittareita ja näkökulmia, joilla vuoden tulosta voisi lähestyä.

Eikä unohdeta, että yhden vuoden arvioinnin rinnalla käydään läpi trendit. Osuuspankkien ja paikallisosuuspankkien paatit eivät mene pohjaan, kun havaitut reiät paikataan aina ajoissa.

Osuuspankkien hallintohenkilöiden nopea talouskurkistus

Näkökulma 1: Kannattavuus

a) Tuottavatko hallussa olevat pääomat?

Taseen loppusumma kertoo käytössä olevaa pääoman. Pankin kannattavuuden ratkaisee suurelta osin se, kuinka osaavasti ja tehokkaasti tämä pääoma on pantu töihin.

Kannattavuuden mittari: **Koko pääoman tuotto (ROA), %**

$$= (\text{Liikevoitto} - \text{tuloverot}) \times 100 / \text{Taseen loppusumma (vuoden alun ja lopun keskiarvo)}$$

Karkea arvostelu: > 1 % hyvä

b) Onko toiminta tehokasta?

Ilman kulupanostuksia ei homma pyöri eikä tuottoja synny. Toiminnan tehokkuutta voi seurata pankkitoimialan omalla tehokkuusmittarilla: **Kulu-tuotto-suhde**

$$= (\text{Hallintokulut} + \text{poistot ja arvonalentumiset} + \text{liiketoiminnan muut kulut}) /$$

$$(\text{korkokate} + \text{nettopalkkiotuotot} + \text{ym. muut tuotot tuloslaskelmasta})$$

Arvostelu: < 0,5 hyvä; 0,5 – 0,7 tyydyttävä; > 0,7 heikko

= Omat varat yhteensä x 100 / Riskipainotetut sitoumukset ja vastuut

Arvostelu: > 12 % hyvä; < 8 % kriittinen

Näkökulma 3: Riskit

Pankin riskienhallinta muodostuu kokonaisvaltaisesta ohjelmas- ta. Tätä järjestelmää on kuvattu mm. pankin vuosikertomuk- sessa. Pääotsikkoja ovat esim. luottoriskit, maksuvalmius- ja rahoitusriskit, markkinariskit, kiinteistöriskit ja strategiset sekä operatiiviset riskit. Riskejä mitataan erilaisilla lähestymiskulmil- la. Pankkiryhmittymillä on omia tavoitteitaan ja hälytysrajojaan riskienhallinnan mittareille. **Esimerkkejä lähestymiskulmista riskienhallinnassa:**

Järjestämättömät saamiset % luotto- ja takauskannasta (luotto- riskit/luottotappioriski)

Suurin yksittäinen asiakasriski % omista pääomista (luottoriskit/ riskikeskittymät)

Talletukset % varainhankinnasta (rahoitusriskit)

Talletukset % luotoista (rahoitusriskit)

Näkökulma 2: Vakavaraisuus

Pankin on vastattava sitoumuksistaan. Sen omien pääomien ja niihin rinnastettavien erien on oltava suhteessa sijoituksiin sisäl- tyviin riskeihin. Mikäli näin ei ole, viranomaiset sulkevat ovet.

Vakavaraisuuden mittari: **Vakavaraisuussuhde, %**

Näkökulma 4: Trendit

Viiden viimeisen vuoden muutokset rekisteröidään. Samalla palautetaan mieliin, mitä toimintaympäristössä on tapahtunut. Onko muutoksiin reagoitu?

VAHINKOVAKUUTTAMINEN

- kannattavaa riskien hallintaa

Asiakasomisteisen eli keskinäisen vakuutusfirman luottamusjohtajalle on selvää, mihin liiketoiminta perustuu. Liisi Virtasen omakotitalo joko palaa tulevien vuosien aikana tai sitten ei.

Hieno määritelmä sanoo: On olemassa vakuutusmaksuvastuu. Kysymys on tulevaisuudessa erääntyvästä velasta Liisille. Vakuutusfirmassa tuotteja pitää kertyä enemmän kuin velkoja vakuutuksenottajille lankeaa maksettavaksi.

Aktuaarien harmaat aivosolut ovat bisneksessä paljon vartiोजना. Liisin omakotitalo kärehtää tietyllä todennäköisyydellä. Tälle riskille pitää löytää oikea hinta.

Kaksi oleellista tarkkailun kohdetta

Vakuutusfirmassa muodostuu kaksi kivijalkaa toiminnalle – **kannattavuus** ja **vakavaraisuus**. Oheisessa kaaviossa on otettu esiin yleisimmin käytetyt lähestymiskulmat.

Yhdistetyllä kulusuhteella mitataan vakuuttamisen kannattavuutta ja liikevoitolla koko putiikin kannattavuutta. Eikä unohdeta sijoitustoiminnan tuotteja. Kyllä vahinkovakuuttamisessakin sijoitettavaa kertyy, jos kannattavuus on kunnossa.

Vakavaraisuuden kohdalla valinta kohdistui vastuunkantoky-

Kuva: Tapani Romppainen



VAHINGON VARALLE.

Riskien hallinta on tärkeää sekä asiakkaalle että keskinäiselle vakuutusyhtiölle. Keskinäisillä yrityksillä on tuplasti hyviä syitä tehdä ennaltaehkäisevää työtä.

kyyn, toimialan omaan mittariin. Se avulla luottamusjohtajalla on mahdollisuus kytkeä toisiinsa toiminnan laajuus ja vakavaraisuus.

Mitä suuremmat ovat vakavaraisuuspääomaan sisältyvät reservit, sitä helpompi on luottamusjohtajan kysyä: Eikö kauppa käy?

Mäkisen Villen autokorjaamo odottaa keskinäisen yrityksen asiasta käymään.

Vakuutetaan, sijoitetaan ja varmistetaan vakavaraisuus

Näkökulma 1: Kannattavuus

a) Vakuutustoiminnan kannattavuus

Liikkeelle vahinkosuhteesta: **Vahinkosuhte**, %

= Korvauskulut x 100/Vakuutusmaksutuotot

Kertoo, paljonko korvaukset ovat syöneet vakuutusmaksuja. Mitä matalampi, sitä paremmin on onnistuttu vakuutuskannan rakentamisessa.

Mukaan liikekulut: **Liikekulusuhte**, %

= Liikekulut x 100/Vakuutusmaksutuotot

Liiketoiminnan on oltava tehokasta. Mitä matalampi, sitä tehokkaammin on toimittu markkinoinnissa ja vakuutusten teknisessä hoitamisessa.

Ja tässä tavoite: **Yhdistetty kulusuhte**, %

= Vahinkosuhte, % + Liikekulusuhte, %

Vakuutustoiminta on voitollista, mikäli yhdistetty kulusuhte < 100 %. Sijoitustoiminnan tulos on kokonaisuudessaan käytettävissä vakavaraisuuden hyväksi tai voitonjakkoon.

b) Sijoitustoiminnan kannattavuus

Selvittämiseen tarvitaan tilinpäätöstietoja laajasti: **Sijoitusten tuotto**, %

= (Sijoitustoiminnan nettotuotto tuloslaskelmasta +- käyvien arvojen muutos liitetiedoista) x 100/Sijoitusten käyvät arvot liitetiedoista

Hyväksyttävän alaraja on riskittömän sijoituksen (valtion velkasitoumukset) tuotto lisättynä toteutuneen sijoitussalkun mukanaan tuomalla riskillisällä.

c) Kokonaiskannattavuus

Alalla käytetty kokonaiskannattavuuden mittari: **Liikevoitto**, %

= Liikevoitto x 100/Liikevaihto

Kilpailijavertailulla selvitetään, miten on menestytty. Hyödynnetään oman yrityksen ja yritysryhmän tavoitteita eikä unohdeta Finanssialan Keskusliiton selvityksiä.

Näkökulma 2: Vakavaraisuus

Vahinkovakuutuksen oma mittari: **Vastuunkantokyky**, %

= Vakavaraisuuspääoma x 100/Vakuutusmaksutuotot

Mittari kertoo kyvystä lisätä vakuutustoimintaan sisältyvää riskiä esim. toiminnan kasvattamisen kautta.

Karkea arvostelu: > 150 erinomainen; < 50 heikko



Hannu Kaskinen
YTM, toimittaja
Osuustoiminta-lehden pitkäaikainen avustaja

VUOSIJULKAISU RAKENTAA YRITYSKUVAA

Mitä, missä, milloin, miksi, miten ja kuka ovat kysymyssanoja, joihin vastaavat sekä uutisjuttu että osuuskunnan vuosikertomus. Lisäksi hyvä vuosijulkaisu kertoo tarinoita, joista parhaimmillaan syntyy hyvä yrityskuva.

Osuuskunta ei ole kaikkein tunnetuin yritysmuoto, joten siitä voi mainita muutaman perusasian. Mallia näyttää Oulun Seudun Sähkön vuosikertomus 2008: "Osuustoimintamuoto on kilpailuetu myös energia-alalla. Voittoja ei tuloteta toiminnan ulkopuolelle vaan käytetään yrityksen ja jäsenistön hyödyksi."

Vaikka osuuskunta on liikeyritys, varsinaisessa kertomusosuudessa numeroita on syytä välttää. Usein näet laaja numerotieto syrjäyttää ajatukset.

Jo lukijan ajan säästämiseksi pitää puhua selvää suomea ja unohdtaa liikkeenjohdon muoti-ilmaisut.

Painetun julkaisun sivuilta on hyvä opastaa osuuskunnan internetsivuille. Verkossa kannattaa viestiä nopeita uutisia ja pysyvää esittelytietoa, kuten osuuskunnan tavoitteet, arvot, päävaiheet ja hallinnon rakenne. Vanhat toimintakertomukset kuuluvat niin ikään nettiarkistoon.

Satavuotiaat jaksavat

Osuuskunnan korkea ikä suo mahdollisuuden valaista nykypolvia osuuskunnan alkuvaiheista. Vaatimattomastakin alusta voi ylpeillä.

Pyhäjärven Osuuspankin toimitusjohtaja **Matti Matikainen** kiittää asiakkaita ja jäseniä, jotka tekivät pankin juhlavuodesta 2008 menestyksen. Sata vuotta täyttänyt pankki myönsi ennätysmäärän luottoja ja talletukset kasvoivat enemmän kuin edellisvuoden malliin.

Lisäksi pankki sai uusia asiakkaita ja omistajajäseniä edellisvuoden malliin.

Matikainen jatkaa: "Vanhoja luottotappioita perittiin 31.000 euroa enemmän kuin mitä uusia kirjattiin eli maailman myllerrys ei vielä ole tavoittanut Pyhäjärveä ja luottoasiat ovat kunnossa."

Jos alkuvuodet on ponnisteltu ennen Suomen itsenäistymistä, kuten 16.10.1908 perustettu Konneveden Osuuspankki, voi todeta kuten toimitusjohtaja **Ari Heikkilä**: "Pienet lähtökohdat, ahkeruus, sitkeys ja vahva usko huomiseen ovat olleet ohjenuorana pienen pankin rakentamisessa."

Heikkilä sanoo pankkinsa historian olevan "merkittävä taival suomalaisen korven ja maaseudun historiaa".

Pöytäkirjat ovat hyviä lähteitä

Hauskat muistelukset jäävät mieleen – paljolti myös harvinaisuutensa vuoksi. Käylän Osuuspankin vuosikertomuksessa kirjoitettiin 6.6.2005 näin:

"6.6.1925 kokoontui Käylän vanhaan pirttiin joukko miehiä päättämään asiasta, joka oli jo jonkin aikaa askarruttanut mieliä. Pitäisi perustaa oma osuuskassa. Aikansa pohdittuaan miehet päättivät perustaa Alakitkan Osuuskassa -nimisen osuuskunnan, jonka tarkoituksena oli edistää jäsentensä taloudellista vaurastumista."

Öljykriisivuosina 1970-luvulla johtokunnan pöytäkirjaan ikuisitettiin: "Jos rahaa ei tule tileille niin on aivan turhaa puhua lainannosta siitä yksinkertaisesta syystä, kun rahaa ei ole mistä antaa lainata."

Osuuspankkien arvot ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Ihmisläheisesti Käylän Osuuspankin hallintoneuvoston pöytäkirjassa todetaankin: "Satuttiin saamaan juuri tänään hyvä apaja muikkuja, jotenka ei nyt jouda kokoukseen."

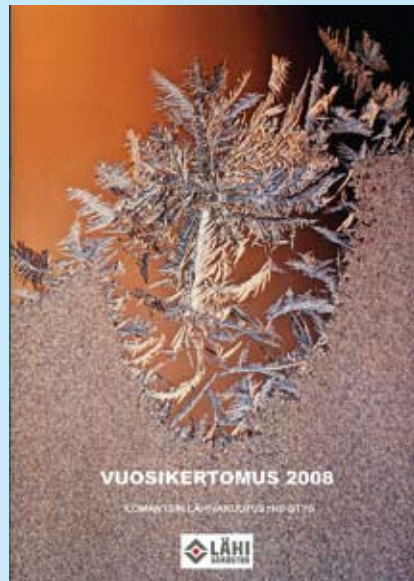
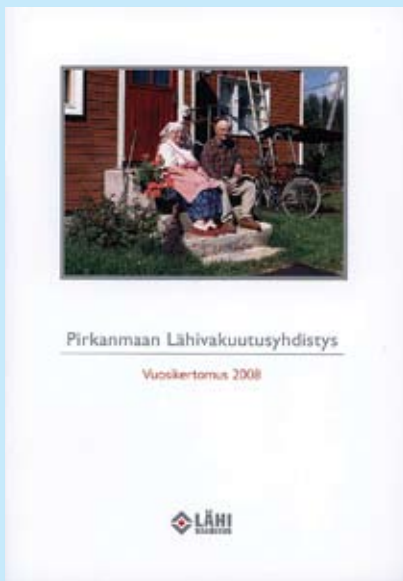
Jämsän Seudun Osuuspankki juhli 90-vuotispäiväänsä 2004. Vuosikatsausta komisti Jämsänniemen Osuuskassan mainos: "Harjoittaa muuten täydellistä pankkiliikettä, vaan ei myönnä luottoa vekseleillä. Vekselit ovat vieneet monet maamiehet taloudelliseen perikatoon." Mainos kehottaa: "Tuokaa siis kiireesti pienetkin penit talteen Jämsänniemen Osuuskassaan, ettei pula-aika kaikkia mukanaan vie!"

Veronmaksua eli yhteiskuntavastuuta

Osuuskunnat ovat tietenkin verovelvollisia. Jos sattuu kuulumaan kotikuntansa suurimpiin veronmaksajiin, kuten Kannonkosken Osuuspankki, voi mainita maksaneensa vuonna 2008 yhteisöjen tuloveroa 203 000 euroa.

Paikallispankki kehaisee vielä taloudellista yhteiskuntavastuutaan: "Se, että Kannonkosken Osuuspankki on säilyttänyt itsenäisyyden ja oman pankkiluvan, tuo osan pankin maksamista veroista takaisin Kannonkosken kunnalle."

"On parempi antaa muiden kehua kuin itse röyhistellä. Ulkopuolisen sana antaa myönteiselle viestille lisäarvoa."



Viesti etenee

Vuosikertomus on hyvä paikka tiedottaa toimitusjohtajan vaihtumisesta. Näin tekee esimerkiksi Länsi-Suomen OP katsauksessaan 2008. Kansikuvassa hiihtää kaksi iloista miestä, molemmilla ykkösen numerolapussa. Alkuaukeamilta paljastuu, että toimitusjohtaja **Jukka Ramstedt** on viestiosuutensa tehnyt, ja viestiä jatkaa **Simo Kauppi**.

Länsi-Suomen OP:n katsaus on myös sikäli esimerkillinen, että heti avausliepeessä ilmoitetaan katsauksen julkaisija, toimittaja, valokuvaaja, ulkoasusta vastaava, painopaikka ja painosmäärä. Kun-
nia siis heille, keille kunnia kuuluu.

Myös Osuuskunta Maitokolmio tietää, että työ ei valmistu ilman tekijää. Se muistaa *työn sankareita* luettelemalla maidon laatu-
kilpailussa 25-, 20-, 10-, 5- ja 1-vuotispalkinnon saaneet.

Persoonat ja murteet esiin

Keski-Karjalan Lähivakuutusyhdistys tarjosi *persoonallisia toimitusjohtajan katsauksia*. Vuonna 2003 **Jouko Murtonen** kirjoitti Takinkääntäjä-otsikolla olleensa sekä ylhäältä johtava sankarijohtaja että alhaalta johtava valmentaja. Hän sanoo 25 vuotta sitten terävänä ja nuorena miehenä toteuttaneensa visiotaan. Se hajotti tohmajärveläisen lehtiyhtiön ja halvaannutti yhteistyön.

Murtonen kuvaa hyvän toimitusjohtavan kyselevän alaisiltaan: ”Mitä pitäis tehdä, jotta saisit hommas onnistummaan?” Oikeaoppinen murteen viljely lisää paikallishenkeä, joten sitä sopii suosia.

Murtonen jatkaa, että pomottava johtaja on kääntänyt takkinsa. Suhteet tohmajärveläisiinkin ovat parantumassa fuusioon asti.

Seuraajansakin Murtonen kehui: ”**Jouni Sahlman** on ihan oikeasti hyvä mies. Osakkaat, hallinto ja toimihenkilöt voivat olla luottavaisella mielellä, sillä työtäni jatkaa mies, jolla on takki jo valmiiksi oikein päin päällä.”

Antaa muiden kehua

On parempi antaa muiden kehua kuin itse röyhistellä. Ulkopuoli-

JULKAISUN KANSI PUHUTTELEE KAIKKIA.

Ihmisläheisyys (Pirkanmaan Lähivakuutusyhdistys) ja suomalainen luonto (Ilomantsin Lähivakuutusyhdistys ja Pudasjärven Osuuspankki) ovat varmoja valintoja.

sen sana antaa myönteiselle viestille lisäarvoa.

Esimerkiksi monen lähivakuutusyhdistyksen vuoden 2008 katsauksessa mainittiin, kuinka puolueeton tutkimuslaitos EPSI Rating mittasi syksyllä 2008 Lähivakuutuksen selväksi yksityisasiakkaiden ykköseksi vakuutusyhtiöistä. Lähivakuutus voitti kilpailujansa peräti kaikilla tutkituilla alueilla. Huippupisteet Lähivakuutus sai palvelun laadusta. Tulokset perustuvat yli 2 500 henkilön haastatteluun.

Kauppalehti ja Balance Consulting luokittelivat Jylhän Sähköosuoskunnan vuonna 2008 A-luokan yritykseksi ja 40 maakunnallisen menestyjän joukkoon. Arvioitavina olivat kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tunnusluvut.

S-ryhmä osaa esittäytyä

Osuuskunta osoittaa pitävänsä asiakkaita tärkeinä tekemällä asiakastutkimuksia ja kertomalla palauteesta. Sitten pitää vain toimia palautteen mukaisesti. Varsinkin alueosuuskaupoilla on asiakastoi-
mikutia, kelpo vaikuttamisväyliä.

Osuustoiminnallisista yksiköistä juuri alueosuuskaupat ovat kenties parhaimmin oivaltaneet myös esittäytymisen merkityksen. Ne postittavat jäsenilleen laadukkaita julkaisuja, joista saa kätevästi pikatiedon oman kaupan palveluista ja pärjäämisestä sekä jäseneduista.

Esimerkiksi käy vaikkapa Pirkanmaan Osuuskaupan (POK) julkaisu 2008. Sen toimitti Viestintäsalot Oy, ulkoasusta vastasi **Oskari Kiiski** ja kuvitti **Petteri Kitti**. Toimitusjohtaja **Timo Mäki-Ullakko** myhäilee ”Tunnustus koko henkilökunnalle”-otsikon vieressä. Muutaman palstan jutussa kerrotaan, että POK sai Pirkanmaan palkinnon syksyllä 2008. Pirkanmaan liiton maakuntahallitus myöntää vuosittain tämän tunnustuksen maakunnan ja sen asukkaiden hyväksi tehdystä merkittävästä työstä.

ANTTI ÄIJÖ
toimittaja

Pellervon Julkaisupalvelu PJP Oy
antti.aijo@pellervo.fi



VUODEN MERKITTÄVIN VIESTIansaitsee arvoisensa julkaisun

Vuosikertomus nettiversioineen on useimmissa yrityksissä vuoden tärkein julkaisu, sillä siinä kerrotaan niin yrityksen omistajille kuin myös ulkopuolisille perusteet olemassaolon edellytyksistä ja tulevaisuuden näkymistä. Lakisääteinen asiakirja voi olla myös osa yrityksen markkinointia, kun se osataan oikein tehdä. Ulkoasu viestii yrityksen toiminnan laadusta, kokonaisuuden perusta on kuitenkin sen sisältämä informaatio.

Vuosikertomus yhdessä sähköisine palveluineen on hyvä ymmärtää keskeiseksi osaksi yrityksen tai yhteisön näkyvää kuvaa. Se sisältää virallista tietoa, mutta kertoo yrityksestä paljon enemmän kuin pelkät numerot. Jo julkaisun ulkoinen ilme antaa vahvan viestin, jolla tehdään vaikutus omistajiin, rahoittajiin ja muihin sidosryhmiin. Yrityksen resurssit ratkaisevat, miltä julkaisu näyttää ja miten paljon siihen on varaa panostaa.

Painetun viestinnän kulmakiviä ovat selkeys, yksinkertaisuus ja yhtenäisyys. Nämä on hyvä pitää mielessä sekä vuosikertomuksen sisällössä että ulkoasussa. Korukirjaimilla ja kauniilla kuvilla ei peitetä numeroiden ja teksteinä esitettävien katsausten kertomaa.

Pakollisten tuloslaskelman, taseen ja toimintakertomuksen lisäksi vuosikertomuksissa on yleensä vapaamuotoisemmin esitetyjä tietoja taustayhteisön toiminnasta. Hyvin tehtynä kertomus laajentaa lukijan näkökulmia ja kasvattaa ymmärrystä yrityksestä. Parhaimmillaan se on kuin itse yritys pienoiskoossa.

Sanoma ymmärrettäväksi

Viestinnän onnistumisen ehto on, että viesti tulee luetuksi ja ymmärretyksi. Tähän ei päästä, elleivät asiat ole sujuvasti kirjoitettu ja selkeästi esille pantu. Sisältö tarvitsee tuekseen ulkoasun, joka herättää vastaanottajan mielenkiinnon ja houkuttelee lukemaan.

”Hyvä äläys on aina parempi kuin huono kuva.”

Ulkoasun suunnittelusta on tullut yhä tärkeämpi osa vuosikertomuksen toteutusta. Myös visuaalisten elementtien on oltava linjassa yrityksen itsestään tuottaman kuvan kanssa. Laadukkaasti toteutettu ulkoasu ja kuvitus tarjoavat lukijalle oivalluksia ja elämyksiä.

Jotta julkaisun lopputulos vastaisi tavoitetta, on erityisesti sen graafisen ilmeen suunnitteluun hyvä käyttää alan ammattilaisia. Moni yritys luottaa tällaisessa työssä tutun mainostoimiston apuun. Osuustoimintayritysten käytettävissä ovat esimerkiksi Pellervon Julkaisupalvelun kokeneet tekijät, jotka tarvittaessa voivat hoitaa vuosikertomuksen toteutuksen suunnittelusta valmiiksi painotuotteeksi asti. Aina on hyvä käyttää apuna osaajia, jotka tuntevat julkaisumaailman mahdollisuudet ja tekniset prosessit.

Laatuaikaa suunnitteluun

Tärkeimpiä asioita onnistuneen ulkoasun toteutuksessa on laadukas aineisto ja yrityksen antamissa puitteissa harkittu esillepano. Vuosikertomus tehdään usein kiireessä, sillä se on oltava valmiina määräaikaan mennessä. Tämä merkitsee sitä, että jokaisen vaiheen on oltava tarkkaan aikataulutettu ja tehtävien vastuuhenkilöt nimetty.

Rakenteen, sisällön ja ulkoasun miettiminen tulisi aloittaa niin varhaisessa vaiheessa kuin mahdollista, mielellään jo noin puoli vuotta ennen julkaisupäivää. *Kuvia uutta vuosikertomusta ja sen nettiversiota ja muuta käyttöä varten on hyvä koota jatkuvasti.*

Sujuvasti esitetty tekstisisältö on vuosikertomuksen runko, dokumentilta edellytetään sekä tietoa menneestä että näkemystä tulevastakin. Asiasta tulisi mielellään esittää mahdollisimman helppolukuisesti ja ymmärrettävästi. Lukijan kannalta hyviä elementtejä tekstissä ovat erilaiset opasteet, joista yksinkertaisimpia ovat sivunumerot, mutta tehokkaimpia ovat grafiikan avulla ja sanallisesti toteutetut sisällön jaottelut.

Julkaisun sisältöä voi rytmittää ja selkeyttää asiatekstistä esille otetuilla, yleensä erottuvalla kirjasimella toteutetuilla yksittäisillä virkkeillä, sitaateilla, joissa faktoja on pystytty kiteyttämään. Hyvä äläys, joksi ammattilaiset näitä kutsuvat, on aina parempi kuin huono kuva.

Pitkät luettelot ja numerosarjat ovat lukijan kannalta hankalia, mutta niitä ei tietenkään voi vuosikertomuksessa välttää. *Numeroiden sanomaa voi jäsentää sanallisilla selityksillä.* Sopivasti tekstin avulla jäsennelyt tuloslaskelma ja tase antavat enemmän informaatiota kuin pelkät luvut.

Typografiassa on järkeä

Julkaisun luettavuuteen vaikutetaan merkittävässä määrin kirjainlajien ja -kokojen valinnalla. Kikkailuun näiden kanssa ei pidä

mennä, eniten käytetyt ovat yleensä myös varmimpia valintoja. Vain osaava graafikko pystyy yhdistelemään eri fontteja niin, että kokonaisuus on hallittu.

Typografialla tarkoitetaan erityisesti tekstin painoasua, johon kuuluvat käytetyt kirjasimet, palstalevydet, rivivälit ja välistykset. Näiden valinnan mahdollisuudet ovat kasvaneet suuresti painotekniikan kehityksen myötä, suunnittelussa *lähtökohtana on kuitenkin oltava ensisijaisesti sanoman vastaanoton helppous*.

Varsinaisen leipätekstin ensisijainen tavoite on jakaa tietoa, luetavuus on silloin tärkein kriteeri. Kirjasintyyppin valinnalla ja palstalevydellä on tässä huomattava merkitys. Perinteisiin, pääasiassa neutraaleihin kirjasimiin turvautuminen on leipätekstissä varmintä.

Yhdessä julkaisussa on selkeyden vuoksi hyvä käyttää vain *muutamaa yhteen sopivaa kirjasintyyppiä*. Kolmea eri tyyppiä enempää harvoin tarvitaan samassa painotyössä. Käytettyjen kirjasintyyppien tulisi erottua sopivasti toisistaan, jotta haluttu vaikutus ulkoasuun saataisiin.

Otsikoiden tehtävänä on herättää huomiota, mutta samalla niiden tulisi kertoa sisällöstä mahdollisimman ytimekkäästi. Otsikoissa on leipätekstiä enemmän mahdollisuuksia tehosteiden käyttöön.

Ihmissilmän rajallisesta havainnointikyvystä johtuen rivin merkkimäärä on paras pitää kurissa. *Turvalliseksi palstan leveydeksi on määritelty 30 – 60 merkkiä*. Siinä on vaihtelun mahdollisuutta jo aivan riittävästi. Käytännössä kovin kapeat ja leveät palstat hidastavat lukemista.

Kirjasinkoko riippuu muun muassa kirjasintyyppistä. *Leipätekstille sopiva koko on 9 - 12 pisteen välillä* ja otsikoissa tästä ylöspäin aina halutun vaikutelman mukaan. Tekstin kokoa valittaessa voi miettiä myös lukijakuntaa, millä tavalla saavutetaan paras luettavuus.

Pelkäästään käytetyt värit antavat lukijalle erilaisia mielleyhtymiä. Värien käyttö vaikuttaa niin vahvasti julkaisun ilmeeseen, että se kannattaa miettiä tarkasti. Teksti voi olla muutakin kuin mustaa, mutta lähinnä vain perustelluista syistä.

Mielikuvitusta peliin

Kuvat ovat oleellinen osa lukijaystävällisen vuosikertomuksen sisältöä, ne huomataan aina ensimmäisenä ja niiden tulisi avata tietä sanalliselle sisällölle. *Varmimmin yleensä menee perille asia, joka on kerrottu kuvatekstissä*. Kirjoitettu teksti vaatii lukijalta ajattelua, kuva vetoaa myös tunteiden kautta.

LUETTAVUUTEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ

- Sivun koko
- Tekstin määrä
- Kielen ymmärrettävyys
- Sivun tyhjät tilat ja tekstin tausta
- Käytetty kirjasin
- Palstaleveys

ULKOASUN TEHTÄVÄT

1. Herättää huomion ja kiinnostuksen sisältöä kohtaan
2. Muuttaa tiedon näkyvään muotoon
3. Auttaa jäsentämään kokonaisuutta
4. Helpottaa aineiston ymmärtämistä

Kuvituksen tärkein tehtävä on sama kuin tekstinkin, tietoa niillä välitetään. Vastaanottajalla on parempi mahdollisuus ymmärtää viestin sisältö, kun tekstiä ja kuvaa käytetään yhdessä. Kuvitus voi toimia myös itsenäisenä tietolähteenä, jolloin se saattaa avata lukijalle kokonaan uusia näkökulmia. Hyvin suunniteltu kuvitus voi vuosikertomuksessa kertoa kokonaan oman tarinansa.

Monipuolisuus on kuvituksessa hyväksi. Sisältöä voi elävöittää valokuvien lisäksi piirroksin tai tietoa sisältävällä grafiikalla ja taulukoilla. Mitä monipuolisempaa aineisto on, sitä enemmän tarvitaan suunnittelussa graafikon silmää, jotta lopputulos olisi onnistunut.

Numerotietoa kuvallisessa muodossa havainnollistavat graafit kuuluvat yleisesti vuosikertomusten sisältöön. Hyvän graafin tunnuspiirteisiin kuuluu, että monimutkaisia asioita pystytään siinä esittämään mahdollisimman yksinkertaisesti. Graafiksi muokattu informaatio pitäisi pystyä ymmärtämään nopealla vilkaisulla.

Painon jälki näkyy

Yksinkertaisin vuosikertomus voidaan tulostaa vaikka yrityksen omalla kopiokoneella. Tavoiteltu laatu julkaisun ulkoiseen ilmeeseen saadaan kuitenkin vain hyvään jälkeen pyrkivän painotalon avulla. Kirjapainoa valittaessa vaakakupissa ovat yleensä hinta ja laatu, toisaalta vaatimattomasta aineistosta ei kalliskaan painotalo tee näytävää jälkeä. Erityisesti kuvien laatuun on siksi kiinnitettävä huomiota.

Painoon on hyvä ottaa yhteys ajoissa, sillä heilläkin on sanansa sanottavana julkaisun aikatauluihin. Painon yhteyshenkilöltä saa kaikki tarvittavat tiedot siitä, missä muodossa aineisto toimitetaan ja miten sitä mahdollisesti pitää ennalta käsitellä.

Paperin valinta on osa painotuotteen kokonaisuuden hallintaa. Jokaisella kirjapainolla on omat suosikkinsa, joista yleensä löytyy sopiva vaihtoehto useimpiin julkaisuihin. Paperin laatu vaikuttaa myös kustannuksiin, tämän tekijän merkitys on sitä suurempi mitä isompi on painosmäärä.

Monilla painoilla on tarjolla myös taittopalveluita. Näiden hintoja on hyvä verrata muiden ulkoasun toteuttajien tarjouksiin. Valinnan perusteeksi kannattaa tehdä vertailuja jo aikaisemmin toteutetuista töistä. Osajien jälki kyllä erottuu joukosta.

Viimeistelyllä on julkaisuiden onnistumisen kannalta suuri merkitys. Tarkkuutta, huolellisuutta ja vielä kerran tarkistamista – sitä on vuosikertomuksen tekijän perustyo.



PIA KONTUNEN
viestintäjohtaja, VTM
Valio Oy
www.valio.fi

HYVÄSTÄ YRITYSKANSALAISUUDESTA kertominen on kilpailuetu

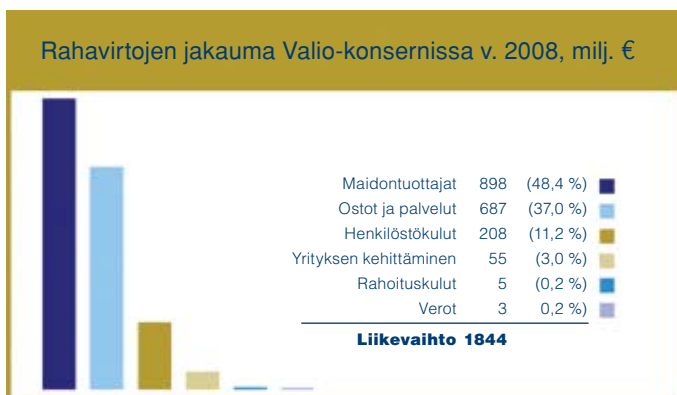
Yhteiskuntavastuun raportointi on toistaiseksi yrityksille vapaaehtoista. Monilta kansainvälisiltä pörssiyrityksiltä sijoittajat ja muut merkittävät sidosryhmät kuitenkin odottavat vastuuraportointia. Riippuu paljon yrityksen toiminnan luonteesta ja sidosryhmien odotuksista, onko vastuullisuudesta viestiminen yritykselle kilpailuetu vai ei, ja miten siitä viestitään.

Osuustoiminnallisen yrityksen toiminta perustuu jäsenten tasavertaisuuteen ja hyödyn tuottamiseen jäsenille. Tällöin vastuullisuudesta viestimisestä voi koitua todellista kilpailuetua, mikä näkyy niin jäsenistön ja henkilöstön kuin asiakkaidenkin sitoutumisena yritykseen.

Valiossa pidämme vastuullisuutta kaiken toiminnan kulmakivenä, joten myös siitä kertominen on tärkeää. Haasteellista sen sijaan on, miten viestiä yrityksen vastuullisesta toiminnasta siten, että se tavoittaa halutut kohderyhmät.

Raportoinnin taustaa

Yritykset raportoivat vastuullisesta toiminnastaan usein **Global Reporting Iniativen (GRI) -suositusten** mukaisesti. GRI on voittoa tuottamaton yhteisö, jonka tavoitteena on edistää yritysten raportointia toiminnastaan siten, että se olisi yhtä yleistä ja vertailukelpoista kuin tilinpäätösraportointi nykyisin.



YHTEISKUNTAVASTUUN pitää sisällään taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun. Valiolla taloudelliseen vastuuseen kuuluu maksaa niin hyvää tuottajahintaa, kuin tulos antaa myöden. Se heijastuu myös rahavirtojen jakautumisessa.

GRI-ohjeistuksen mukaan toimiminen on kuitenkin vain suositus. Esimerkiksi Valiossa käytämme termejä *yritysvastuu* ja *yritysvastuuraportti*. Raportin lähtökohtana on GRI:n suositus raportoida taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristövastuusta, mutta se ei noudata suositusta yksityiskohtaisesti. Raportti kertoo Valiolle erityisen tärkeistä ja olennaisista käytännöistä, joiden uskomme olevan merkityksellisiä myös tärkeille sidosryhmillemme kuten kuluttajille, henkilöstölle, kaupalle ja omistajille.

Miksi raportoida vastuullisuudesta?

Yhteiskuntavastuuraportti kertoo yrityksen toiminnasta dokumentoidusti. Sen sisältöön pitää voida luottaa samalla tavalla kuin tilinpäätöslukuihin. Vastuullisuusraportointi kohdistuu ajallisesti yhteen vuoteen kuten tilinpäätös ja hallituksen toimintakertomus.

Yrityksen toimintaa syvällisesti valottavan tiedon jakaminen sidosryhmille lisää **läpinäkyvyyttä ja luottamusta**. Parhaassa tapauksessa raportti lisää ymmärrystä ja hyväksyntää yrityksen päätöksiä ja tavoitteita kohtaan. Luottamus ja myönteisyys ovat yritykselle arvokasta pääomaa kilpailussa asiakkaita, jäsenistä/sijoittajista, työntekijöistä, rahoituksesta, medianäkyvyydestä ynnä muusta.

Järjestelmällinen tiedon keruu yrityksen toiminnasta ja tiedon dokumentointi ovat vastuuraportoinnin peruskiviä. Tietojen kerääminen esimerkiksi henkilöstötilinpäätöstä varten tai ympäristötoimenpiteistä on hyödyllistä myös yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta.

Tilastointiin perustuva luotettava tieto yrityksen vastuullisesta toiminnasta on omiaan motivoimaan henkilöstöä ja lisännee työtyytyväisyyttä.

Yhteinen kehys – omannäköinen sisältö

Yhteiskuntavastuuraportti kertoo, miten yritys kantaa taloudellista, sosiaalista ja ympäristövastuutaan. Raporttiin kannattaa nostaa asioita, jotka ovat yrityksen toiminnalle ja sidosryhmille olennaisia.

Maidontuottajaosuuskuntien omistamana yrityksenä Valion tehtävä on maksaa Valioryhmän tuottajille maidosta niin paljon kuin yrityksen liiketoiminnan tulos antaa myöden. Kirjanpidollinen voitto ei ole Valiolle merkittävä tunnusluku. Tärkein tunnusluku on tuottajahinta. Valio siis raportoi *Taloudellisen vastuun osiossa* muun muassa, miten paljon maksamme omistajille maidosta, miten rahavirrat jakautuvat Suomessa ja mikä merkitys maitotalouden tuolla on maan eri osissa.

Ympäristötilinpäätös kertoo yrityksen toiminnan vaikutuksista

ympäristöön ja yrityksen ympäristötavoitteista. Vuoden 2008 raportissa Valio kertoo miten hallintaohjelmakauden 2006 - 2008 ympäristötavoitteet täyttyivät. Silloin tavoiteltiin jätevesikuormituksen, jäteveden määrän ja energian kulutuksen vähentämistä suhteutettuna vastaanotettuun maitomäärään.

Lisäksi Valio raportoi raaka-aineiden käytön ja tuotannon määristä, veden kulutuksesta, jäteveden määrästä ja jäteveden kuormittavuudesta, energian kulutuksesta ja uusiutuvan energian osuudesta, päästöistä ilmaan sekä pakkausmateriaalin määrästä ja kierrätettävän materiaalin osuudesta.

Sosiaalinen vastuu on usein yhtä kuin henkilöstötilinpäätös. Henkilöstötilinpäätöksessä yritys voi kertoa lain vaatimukset ylittävistä toiminnoista: koulutus-, virkistys-, työhyvinvointi- tai muusta toiminnasta. Sosiaalisen vastuun piiriin kuuluvat myös sponsorointi ja ihmisoikeudet.

Sosiaalisessa vastuussa Valio raportoi myös suhteestaan asiakkaisiin ja kuluttajiin: toimitusvarmuudesta, kuluttajapalvelun ja verkkopalvelun käytöstä sekä markkinointiviestinnän periaatteista.

Valion omat vastuullisuuden alueet

Elinarvikeyritykselle **tuoteturvallisuus** on elinehto. Valiolle tuotteiden suomalaisuus, erinomainen jäljitettävyyden, raaka-aineen ja tuotantoketjun puhtaus sekä omavalvonnan tarkkuus ovat kilpailuetuja ulkomaista tuontia vastaan. Makua unohtamatta!

Elinarvike tutkimus ja tuotekehitys ovat Valiossa omaa luokkaa Suomessa ja edelläkävijöitä maailmanlaajuisesti. Valio on kehittänyt hyvinvointia edistäviä ja kansanterveyttä tukevia elintarvikkeita vuosikymmeniä.

Siksi olemme nostaneet vastuuraporttiin omiksi otsikoikseen ”Tuoteturvallisuus”, ”Ravitsemuksen suunnannäyttäjä” ja ”Makua ja hyvinvointia”.

Miten viestimme vastuusta

Jotta yritys vastuuraportointi olisi yritykselle kilpailuetu, merkittävät sidosryhmät pitäisi saada tietoisiksi siitä ja ainakin osista raportin sisältöä. Usein tyydytään julkaisemaan paksu painettu raportti, joka postitetaan saatteella sidosryhmille.

Valion painettu yritys vastuuraportti tavoitti henkilöstön huonosti, vaikka jokaiselle jaettiin henkilökohtainen kappale. Media taas ei raportista uutisaiheita nosta, eikä raportin viesti silloin tavoita kuluttajia. Vaikaa haaste on, miten viestiä vastuullisuudesta siten, että se kiinnostaa vastaanottajaa.

Verkko ja visuaalisuus avuksi

Valiossa tuotimme 2009 Yritys vastuuraportin vuodelta 2008 ensimmäisen kerran vain nettiin www.valio.fi / Valio Oy -sivulle. Luovuimme painetusta raportista osittain kustannussyistä, osittain siksi, että *tiedonvälitys keskittyy yhä enemmän verkkoon ja tavoittaa verkon kautta kustannustehokkaasti laajemmän yleisön* kuin painettu raportti. Lisäksi verkon tarjoamat tiedon *hakumahdollisuudet* ovat ylivoimaiset painettuun tietoon verrattuna.

Verkkoraportin pohjan tuottaminen on kertainvestointi, sen jälkeen vuosittaisia päivityksiä voi tehdä helposti itsekkin. Säästöpotentiaalia voi haarukoida esimerkiksi siten, että Valion vuoden 2007 Yritys vastuuraportin 74-sivuinen suomen-, englannin- ja ruotsinkielinen painos oli yhteensä 7800 kappaletta, joiden painokustannus oli reilusti yli 20 000 euroa. Lisäksi tulevat raportin visuaalinen suunnittelu, taitto, kuvaukset, mainostoimistotyö ja postitus.



Kuva: Mauno-Markus Karjalainen

KILPAILEVAT TUOTTEET.

Suomessa tuoremaidossa merkittävin kilpailu käydään Valio-ryhmän ja Arla Ingman -ryhmän osuusmeijereiden välillä. Lisäksi Arla lähti keväällä 2009 tuomaan myös ruotsalaista maitoa omalla tunnuksellaan.

Tehostimme vastuullisuusviestintää nettisivuilla vuonna 2008, jolloin julkaisimme visuaalisesti näyttävän sivuston, joka kertoo yleisesti maidon matkasta, Valiosta työnantajana, teoista ympäristön hyväksi, yhteistyökumppaneista ja hyvinvointia edistävästä tuotteista. Sivuston nimi on ”Vastuullisuus Valiossa”, ja se on monistettu soveltaen myös ulkomaisten myyntiyhtiöiden sivuille. Viittaamme yritys vastuusivuihin kaikessa viestinnässä, jossa vastuullisuus aiheeseen liittyy.

Yritys vastuusivuja kehitämme jatkuvasti. *Uusin haaste on sosiaalisen median elementtien, kuten blogien tai verkkoyhteisöjen, käyttäminen vastuuviestinnässä.*

Painettuna viestintävälineenä meillä toimii 12-sivuinen, lukemaan houkutteleva yritys esite, jossa käsittelemme neljää olennaisinta yritys vastuuseen kuuluvaa teemaa. Ne alkavat kaikki ”Me”-sanoilla: ”Me näytämme ravitsemuksen suuntaa, pidämme huolta ympäristöstä, turvaamme suomalaisen maaseudun ja valvomme maitoketjua tilalta kauppaan”.

Esitysmateriaalia kehitämme siten, että kaikissa sidosryhmien kohtaamisissa alustajilla on käytössään aineistoa, jolla kertoa lyhyesti oman aiheensa ohella tai siihen liittyen Valion vastuullisuudesta.

Vakuuta oma henkilöstö ensin!

Sisäisessä viestinnässä nostamme vastuulliseen toimintaan liittyviä aiheita suunnitelmallisesti esille sekä intranetissä että henkilöstölehdessä ja viittaamme lukemaan lisää yritys vastuusivuilta. Myös intranetin Gallup-osio on oiva paikka esitellä yritys vastuuta kekseliäin kysymyksin!

Sisäisessä viestinnässä, samoin kuin ulkoisessa, toisto ja jatkuvuus ovat tärkeitä. Vain harva käy oma-aloitteisesti tutustumassa yritys vastuusivuihin. Aiheita pitää nostaa ja asioita pitää toistaa.

Valion intranetissä julkaisemme syksyllä 2009 myös viitteen minuuttia kestävä verkkokoulun, jossa nostamme esiin neljä yritys esitteessäkin esiteltyä vastuullisuusteemaa, jotka jokaisen valioliaisen olisi osattava kertoa eteenpäin.

Mauno-Markus Karjalainen
YTM, toimituspäällikkö,
Osuustoiminta-lehden tuottaja
www.osuustoiminta.coop/ot
mauno-markus.karjalainen@pellervo.fi



OSUUSTOIMINNAN MAHDOLLISUUDET

kilpailla mediassa jäsentensä puolesta

Median huomiosta ja samalla kansan sielusta käydään jatkuvasti kiihtyvää kilpailua. Tiedotusvälineille tarjottavan materiaalin määrä kasvaa ja monipuolistuu nopeasti laadun samalla kehittyessä.

Mitkä ovat suomalaisen osuustoiminnan tulevat mahdollisuudet kilpailla tämän ylenpalttisen tarjonnan keskellä?

Medialla on tärkeä ja lainsäädännössäkin turvattu itsenäinen asema toimia **portinvartijana** suuren yleisön suuntaan. Niin yritysten kuin muiden toimijoiden tulee ottaa tämä peruslähtökohtana huomioon.

Mahdollisimman avoin ja väliin kriittinen sekä itsekriittinenkin keskustelu on kuitenkin tarpeen ellettävän nopean muutoksen keskellä. Avoimuuden lisääntyminen on suomalaisen yhteiskunnan pitkän aikavälin trendejä.

Viime vuosikymmenen aikana on alettu kuitenkin puhua jopa ihmisten pahentuvasta vaivasta nimeltä tietöähky. Emme kai me sitä halua lisätä.

Maailman vahvin osuustoimintamaa

Suomalaisella osuustoiminnalla on monia hyviä keinoja kilpailla asiallisesta medianäkyvyydestä. Niitä tulisi käyttää nykyistä selvästi enemmän ja paremmin. Tässä työ liittyy osuustoiminnan perustehtävään; teemme työtä tavallisten suomalaisten elämänlaadun kohottamiseksi yleisesti hyväksytyllä tavalla.

Kansainvälisen osuustoimintaliiton ICA:n tilastojen mukaan

”Muista aina oleellisin kysymys: miten osuustoiminta käytännössä kulloinkin on pystynyt hyödyttämään paikkakunnan, maakunnan tai Suomen tavallisia jäseniä?”

Seurantaa ja osallistumista

Vanhan lehtimieskaskun mukaan toimittajan ja lääkärin yhteiskunnalliset tehtävät muistuttavat paljon toisiaan. Molemmat toimivat aina potilaan, tavallisten kansalaisten hyväksi. Pikkuisena erona vain on se, että siinä missä lääkäri voi haudata virheensä hiljaisesti mullan alle, niin lehtimies aina monistaa ne mahdollisimman nopeasti ja näyttävästi suoraan kaikkien silmille ja korville.

Median oma vastuu on siis suuri. Lehtimiehen keskeisin ammattieettinen ohje kuuluukin: **Tarkista, tarkista ja vielä kerran tarkista.** Jos jotakuta henkilöä kohdellaan mediassa väärin, niin hänelle syntyy samalla oikeus oikaista kyseinen asia.

Yrityksillä tosin ei vastavaa juridista oikeutta ole, mutta toimituksissa ollaan yleensä vain tyytyväisiä, jos niitä koskevat väärät tiedot aina mahdollisimman pikaisesti korjataan.

On olemassa vaara, että väärä tieto leviää ja jää elämään. Oleellista on aina valppaasti **seurata mediaa** ja itse **olla aktiivinen**. Yleisönosastojen merkitystään ei kannata aliarvioida.

Rakentava palaute ja yhteistyöhaluisuus voittavat aina haukkumisen. Narsistinen itsensä korostaminen yli kaiken ei enää nykypäivänä mielestäni kuulu osuustoiminnan kulttuuriin.

Kovin pienistä yksityiskohdista ei yleensä kannata jäädä kiistelemään. Toimittajilla on keinot aina se viimeinen sana sanoa.

Varsinkin julkisissa tehtävissä toimivien, esimerkiksi poliitikkojen ja johtavien virkamiesten, täytyy myös sietää tavallisia kansalaisia kovempaa kritiikkiä. Usein myös suurten ja paikallisesti merkittävien yritysten toimitusjohtajia verrataan tähän yhteiskunnallisesti raskaimpaan sarjaan.

Asiallisen median sisältö on kuin jatkuvasti virtaavaa elintärkeää yhteiskunnallista vettä. Jos sen liike seisahtuu pitkäksi aikaa, niin vesi tunnetusti pilaantuu. Virtaava vesi myös hakee uusia reittejä ja aina uutta sisältöä. Tosin viihteellisyys on nykyisin ehkä lyönyt jo yli, jos tavallinen kansalainen ei tunne kansanedustajakaan muuten kuin tv:n viihdeohjelmista.

Suomi on viime vuosina noussut maailman vahvimaksi osuustoimintamaaksi, kun tutkitaan liikevaihtoja ja jäsenmääriä suhteessa kansantalouksien kokoon (OT 6-7/06). Meiltä löytyy niin vahvaa tuottaja-, kuluttaja-, palvelu- kuin uutta pienosuustoimintaakin.

Kun yksi osuustoiminnan lohko kunnostautuu, niin siitä selvästikin tulee hyvää tuulta muillekin. Sama valitettavasti pätee myös toisinpäin.

Kansanvaltaa talouteen

Suomen osuustoiminta on pääosiltaan säilyttänyt paikallisen ja maakunnallisen luonteensa, vaikka toimii nykyisin myös valtakunnallisesti ja kansainvälisesti.

Oleellista on, että osuustoiminnan päätöksenteko on organisoitu *demokraattisesti*. Demokraattisella hallintomallilla on oiva kyky korjata myös omia virheitään. Siihenkin kuuluu oleellisesti juuri avoimuus.

Kansanliikkeen perimmäinen *voima ja valta* lähtevät tavallisista ihmisistä, osuuskuntien jäsenistöstä. Jos jäsenistö eli omistajakunta pitkässä juoksussa vieraantuu toiminnasta, niin ot-yrietykset eivät menesty kuten ne ovat menestyneet 2000-luvulla.

Kokemusta jäsenten vieraantumisen vaikutuksista hankittiin kosolti 1960-80-luvuilla, mutta siitä otettiin visusti opiksi. Jäsen-suhteita on syytä vaalia kuin omaa silmäterää.

Jos osuustoimintaliikkeen tärkein tavoite pitäisi määritellä vain kolmella sanalla, ne kuuluisivat: *tuoda kansanvaltaa talouteen*. Ainakin ICA tiivistä asian näin 1995.

Jäsenhyöty tärkein mittari

Tämä tarjoaa mielenkiintoisen joskin vaativan näkökulman myös medialle.

Osuustoimintayrityksen tiedottajana muista aina oleellisin kysymys: Miten osuuskunnat - ja myös niiden omistamat osakeyhtiöt - kulloinkin ovat käytännössä pystyneet hyödyttämään paikkakunnan, maakunnan tai Suomen tavallisia jäseniä, osuuskuntien jäsentä asiakasomistajia. Onko siinä työssä onnistuttu ja miten?

Näkökö viisas omistajapaine?

Liiketoiminnan *tavoitteet* asetetaan aina osuuskunnissa, vaikka markkinoilla toiminta näkyisikin nimenomaan osakeyhtiöiden toiminnan kautta. Tämä tulee näkyviin esimerkiksi HKScanin, Atrian, Pohjola Pankin ja M-realin kohdalla.

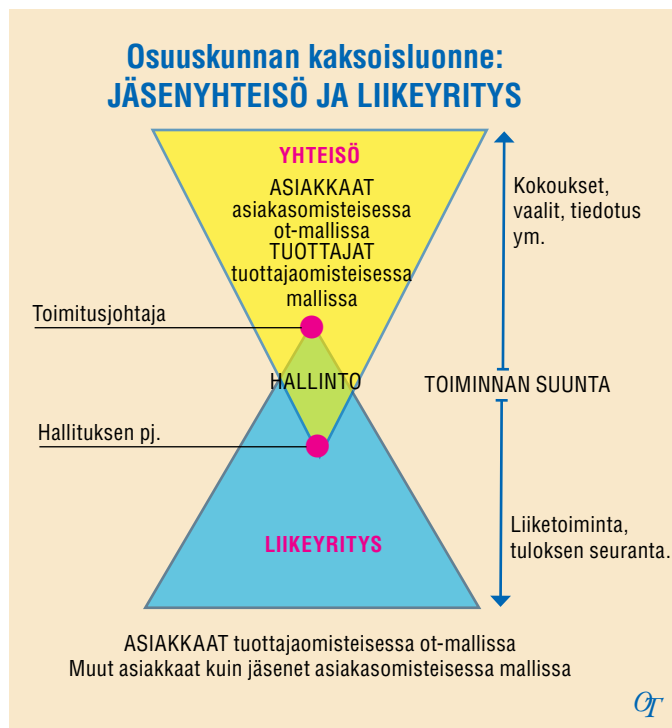
Kun osuuskunta omistaa osakeyhtiöstä yli puolet, niin tavoitteissa ei pitäisi olla mitään hämääriä asiat tuntevalle. Tavoitteet ja strategia asetetaan sekä toiminnan tuloksellisuus punnitaan nimenomaan omistajaosuuskunnissa jäsenten etua ajatellen.

Edellytyksenä tietysti on, että *omistajaohjaus* ja *omistajapaine* toimivat isoissakin yritys rakenteissa aina tarkoituksen mukaisesti.

Mahdollisten vähemmistösijoittajien edut huomioidaan ja turvataan pörssilistatuissa ot-yrietyksissä, joita tällä hetkellä on nuo neljä edellä mainittua.

Osuustoiminnallisuus paremmin esiin

Osuustoiminnallisuuden todellista sisältöä toivoisin tuotavan usein enemmän ja paremmin esiin – myös rutiininomaisen tulostiedottamisen yhteydessä. Se on kilpailuetu, joka löytyy ainoastaan



osuustoimintayrityksiltä. Muut voivat sitä korkeintaan jäljitellä, imitoida. Jäljittelijöitä on laajassa mitassa löytynytkin esimerkiksi *bonus- eli asiakasetujärjestelmissä*.

Aiempiä vuosikymmeniä, jolloin kuluttajansuoja Suomessa ei vielä ollut kehittynyt, tällainen asia oli esimerkiksi *tuoteturvallisuus ja tuotteiden laatu*. Tällä on ollut aina keskeinen merkitys erityisesti kuluttajaosuustoiminnassa osuuskauppojen asiakkaille.

Asiakas- ja tuotelupauksilla on keskeinen merkitys myös palvelu- osuustoiminnassa eli osuuspankeissa liikemerkinä katsomatta ja keskinäisessä vakuutustoiminnassa, esimerkiksi Lähivakuutusryhmässä.

Maataloudessa monet *kotieläinten hyvinvointiin, ruokintaan ja tuottavuuteen* liittyvät uudistukset ovat olleet paljolti tuottaja-osuustoimintaa edustavien yritysten aikaansaamia. AIV-rehukin kehitettiin nobelisti A.I. Virtasen johdolla Valion laboratoriossa. Metsäliitto on tuonut markkinoille monia metsänomistajia käytännössä hyödyttäviä uudistuksia esimerkiksi puun mittaamiseen ja puunkäytön monipuolistamiseen liittyen.

Pitkäjänteinen työ ja hyvä maine ovat edelleen osa osuustoiminnan kilpailuetuja myös viestinnällisesti. Maakunnissa toimivissa tiedotusvälineissä osuustoiminta pääsee huomattavasti paremmin esille kuin pääkaupunkiseudulla.

Monenlaisia tuki- ja koulutusmateriaaleja viestinnän tueksi löytyy nykyisin melkoisesti myös Pellervo-Seuran ja Osuustoimintalehden nettisivuilta.

Tutut kotimaisen omistajan kasvot

Osuustoiminnan omistuksella on paikalliset, tutut kasvot niin jäsenistöön kuin tiedotusvälineisiin päin. Sitä monet kansainvälisesti omistetut jättifirmat, joiden omistus elää koko ajan ja joiden suurimmat tuotot voivat häipyä veroparatiiseihin, eivät pysty edes imitoimaan.

Osuustoiminnassa pyörivät miljardien *rahavirrat* hyödyttävät koko ajan Suomea, maakuntia, paikkakuntia ja tavallisia suomalaisia. On myös kunnia-asia maksaa verot Suomeen.

Tällainen toiminnan läpinäkyvyys on kilpailuetu, jonka arvo kasvaa.

Persoonallisuus ja huumori auttavat

Kun myös persoonallisuus tänä päivänä on voimaa mediassa, niin sitäkin toivoisin tuotavan ot-yrittysten tiedottamisessa enemmän esiin. Tiedottajilla pitäisi olla valmiutta ja rohkeutta heittää tarvit- taessa omakin takkinsa tuleen.

Toimitusjohtajilta ja puheenjohtajilta usein edellytetään myös sitä, että he ovat valmiita vastaamaan toimittajien kysymyksiin muulloinkin kuin virka-aikana.

Toki jos asia on vastaajalle epäselvä, niin on täysin luonnollista pyytää itselleen aikaa selvittää asia ensin. Voi olla suorastaan uhka- rohkeaa laukoa ehkä koviakin mielipiteitä asioista, jos ei tunne niitä kunnolla. Tietysti toisaalta etenkin päivittäismedian kohdalla kiire ja uutiskilpailu ovat aina painamassa päälle.

Huumorin käyttö ei ole kiellettyä. Sillä usein onnistutaan ki- teyttämään tai keventämään talousasioitakin. Se toki on vaativa tyyli- laji, jonka käyttöä kannattaa harjoitella.

Huono tuloskin menee usein läpi loppujen lopuksi vähemmällä murinoilla, jos osuva huumori pehmentää tilannetta. Ihmisiähän me kaikki vain olemme. Talouden tehtäväkin on toimia ihmisten palvelijana eikä päinvastoin ainakin osuustoiminnassa.

Mauno-Markus Karjalainen

Lehdistötiedote vai -tilaisuus?

Useimmiten tulostiedotta- misessa riittää **lehdistö- tiedotteen** lähettäminen, mitä tuetaan kenties nettisivuilla ja mahdollisesti myös pienellä puhelinkierroksella toimitta- jille. Aktiivisuus useimmiten kannattaa.

Jos kuitenkin kerrottavana on merkittävästi uutta tietoa, niin silloin on paikallaan jär- jestää **tiedotustilaisuus**, info. Niihinkin tiedotteet kannattaa valmistella hyvin. Hyvin oleel- linen puoli infoissa on niihin järjestettävät kysymys- ja kuvausmahdollisuudet.

Kuvaajat usein valittavat sitä, että pimeissä ja ahtaissa seminaari- ja kellaritiloissa on hyvin vaikea saada hyviä ja varsinkaan raikkaita kuvia. Nykyaikaiset, väljät ja valoisa- tilat ovat paras ympäristö.

Pellervo-Seurassa olemme viime vuosina järjestäneet Osuustoiminta-lehden eri- koinnumeroiden (Vuosikirja ja Yhteiskuntavastuu) valmistu- essa suhteellisen vapaamu- toisia, keskustelevia **tiedo- tusseminaareja** toimittajille ja pääkaupunkiseudun suurim-

pien ot-yrittysten tiedottajille. Olemme keskittyneet niiden alustuksissa koko suomalai- sen osuustoiminnan kulloinkin tutkitun vuoden tuloksiin ja lähiajan näkymiin. Osallis- tujille olemme järjestäneet seminaarin päälle lounaan siihen halukkaille.

Aamupäivällä järjestettävä seminaari on toimitusten työtä ajatellen parempi kuin iltapäivän tai varsinkaan illan tilaisuus. Alkuvuikko saattaa olla uutisaiheille parempi kuin loppuvuikko. Uutiskilpailussa kuitenkin vallitsee suuri sattu- manvaraisuus.

Usein myös silloin kun halutaan verestää **toimitta- jakontakteja**, on vapaamu- toisempi tilaisuus perusteltu. Mutta jotakin merkittävää sanottavaa järjestäjällä täytyy aina olla. Vielä 1970 – 80-lu- vuilla järjestetyt usein pitkät ja kusteat illanvietot ovat nykyisin painuneet pääosin historiaan. Niihin aktiivisimmin ja äänekkäimmin osallistu- neetkin ovat alalta jo vuosia sitten poistuneet.

Näin kirjoitat kiinnostavan lehdistötiedotteen 15 OHJETTA KIRJOITTAJILLE

- Mieti vastaanottajien kannalta, mikä heille mahdollisesti olisi tärkein ja kiinnostavin asia. Aloita siitä; samalla parhaassa tapa- uksessa saat kiinni jutun juonesta.
- Vältä pitkiä ja mutkikkaita virkkeitä. Käytä paljon pelkkiä päälauseita.
- Suosi mieluummin sivulauseita kuin lauseenvastikkeita.
- Älä kirjoita liian pitkiä kappaleita!
- Jos esitykseen luonnostaan tulee pituutta, jäsennä se lukijalle mahdollisimman iskevin ja selkein väliotsikoin.
- Käytä tuttuja, tavallisia ja lyhyitä sanoja! Käytä niukasti ammat- tisanomia ja vierasperäisiä sanoja – selitä niiden merkitys.
- Suosi toiminnallisia verbejä, joilla voit puhua myös tavanomaista persoonallisemmin.
- Vältä passiivia aina kun voit!
- Noudata oikeinkirjoitussääntöjä, opettele ja kertaat niitä.
- Pue sanottavasi selkeään asuun. Havainnollista rohkeasti. Suosi selkeitä kaavioita ja graafeja.
- Käytä harkiten korostuksia, esimerkiksi **VERSAALIA, liha- vointia** ja asian jäsentämiseen palloja kuten tässä.
- Käytä tarvittaessa ammattilaisten apua ja pyydä usein palautetta.
- Seuraa viestin perillemenoja ja oikaise tai informoi tarvittaessa. Anna sopivaa positiivista palautetta! Pienistä epätarkkuuksista ei yleensä kannata nipottaa.
- Ennen kaikkea: kirjoita nasevasti ja rehellisesti omalle, tutulle lukijakunnallasi heitä arvostaen rohkealla, mutkattomalla ja mahdollisimman elävällä tavalla!
- Älä unohda lisätietojen antajaa yhteystietoineen tiedotteen lopussa.



Tarvitsetko työntekijän? Osuuskunta voi välittää viestisi työnhakijalle, tarvitsee vain ilmoittaa asiasta osuuskunnan nettipalvelussa. Monenlainen vuorovaikutteisuus sekä jäseniin että suureen yleisöön päin on korostunut osuuskuntien viestinnässä.

Yhteydenpidon tiivistyminen on suurelta osin netin kautta tapahtuvan sähköisen viestinnän ansiota. Ilmoittajia ja kaupallisia palveluja on kurvannut samaan suuntaan.

Nuorten mediatavat viittaavat siihen, että halu ja kyky sähköiseen yhteydenpitoon lisääntyy jatkuvasti. TNS Gallupin tutkimuksessa keväällä 2009 nuorten mediakäytössä korostuivat netti ja televisio. Iltaisin nuoret käyttävät niitä jopa yhtä aikaa.

Lehtiä yli 20-vuotiaat lukevat pysäkkeen ajan tasalla. Nettiä he puolestaan käyttävät hoitaakseen ystävyysuhteitaan ja asioitaan. Vuorovaikutteiset Messenger, IRC-Galleria ja Facebook ovat suosittuja.

Tietoturva kuntoon

Nykyisellä tietotekniikalla vaikeistakin talousasioista saa jopa nautittavaa lukemista, katsomista ja kuuntelemista. Esimerkiksi Valio käyttää näitä kaikkia hyväkseen kertoessaan verkkosivuillaan yrityksen yhteiskuntavastuusta.

Sähköisten palvelujen lisääminen on edellyttänyt, että niiden julkaisijat kiinnittävät huomiota *yksityisyyden suojaan, tietoturvalisuihin ja tietojärjestelmien haavoittuvuuteen*.

Viestintäsalaisuuden toteutuminen edellyttää toimivia ratkaisuja, ja palvelujen tarjoajien on huolehdittava myös käyttäjien henkilösuojaista. Henkilötietojen kalastelu (fishing) on saattanut sotu- ja tilitietoja rikollisille käyttäjille.

Extranet yleistyy

Kunnallisvaaleissa *sähköinen äänestys* takkuili, mutta esimerkiksi LSO Osuuskunnan ja Itikka osuuskunnan edustajistojen vaaleissa keväällä 2009 sähköinen äänestys toimi. Sähköisen äänestyksen valinneiden joukko ei ollut suuri, mutta esimerkiksi *maatalouden tukihauissa* nettipalvelun suosio ja tyytyväisyys sen käytön helppouuteen osoittavat, että menettely yleistyy.

Isoimmat lihaosuuskunnat uusivat tai viimeistelivät kesällä 2009 kotisivujaan ja extranet-palvelujaan. *Extranet on sidosryhmille tarkoitettu verkkopalvelu*. Se sopii yhteydenpitoon jäsenten, yhteistyökumppanien, jälleenmyyjien ja tavarantoimittajien kanssa. Extranet sitouttaa tehokkaasti tärkeitä sidostahoja.

Extranetissa voi olla eri käyttäjäryhmille erilaisia oikeuksia. Joku

voi tarvita vain jäsenen ja yrityksen välisiä liiketoiminnan palveluita, toinen omistajanäkökulmasta tietoa esimerkiksi osuuspääomastaan, kolmas hallinnon asioista. Tieto on luottamuksellista ja näkyy vain, kun palveluun on kirjaututtu käyttäjän tunnuksilla.

Suosittu kännykkä

Kännykkä on hyvä kanava asiakkaan ja jäsenen vastaanottaa palveluita varsinkin, kun sitä varten ei juuri tarvitse tuottaa netistä teknisesti poikkeavaa sisältöä.

Kännykkä monipuolistuu malli mallilta ja pystyy näyttämään verkkosivuja sekä sähköposteja, opastamaan palvelupisteiden löytämisessä, ottamaan ja toistamaan liikkuvaa kuvaa ja ääntä. Monet palvelut ovat vielä käyttäjän kannalta hankalia, mutta tietotekniikkaan perehtyneet voivat hyödyntää niitä lähes paikasta ja ajasta riippumatta.

Digikuiluun pudonneet jäsenet ja asiakkaat eivät voi jäädä palveluita. Jäsentiedottamisessa on pakko arvioida – tai selvittää – mikä on se ratkaisu, jolla jäsenet saavutetaan tasapuolisesti. Kaikkialla ei ole riittävän nopeita julkisia tietoliikenneyhteyksiä. Monille seuduille niitä vetävät asukkaat itse osuuskunnan jäsenenä.



TASKUUN MAHTUVA TIETOKESKUS.
Multimediakännykkä turvaa yhteisön asiakkaalle tai jäsenelle palveluyhteydet lähes missä ja milloin vain.

Kuva: Markku Nummi

Verkot vesille

Internet-sivujen rakentaja voi sijoittaa eniten käytettyjä hakusanoja sivujen alkuun ja koodeihin, jotta saisi nockelasti kalastettua hakuohjelmaa käyttävän lukijan sivuilleen.

Ihmiset myös hakevat verkosta *vertaistahoja* – usein ongelmiensa ratkaisemiseen. Rakentaja voi neuvoa toista eristämässä tai hallituksen puheenjohtaja toista puheenjohtajaa strategisissa asioissa.

Blogi- ja keskustelupalstat sammuvat, ellei niillä ole hyviä vetureita tai hyödyllisiä ylivoimaetuja. Hyvä keskusteluyhteisö usein synnyttää yhteenkuuluvuutta – uutta liiketoimintaakin – joten sellaisen aikaansaaminen voi olla yritykselle eduksi.



Tervetuloa Suomen tyytyväisimpien vakuutusasiakkaiden joukkoon!

Lähivakuutuksella on Suomen tyytyväisimmät asiakkaat* jo kolmantena vuonna peräkkäin. Tämä tunnustus on paras palkinto, jonka voimme asiakkailtamme työstämme saada.

Siinä erinomaisessa tapauksessa että haluat kuulua Suomen tyytyväisimpien asiakkaiden joukkoon, ota meihin yhteyttä ja hoidetaan vakuutukset kuntoon. Myös vakuutustesi vaihtaminen toisesta yhtiöstä meille käy helposti. Ilmoitat vain asiasta meille ja hoidamme käytännön asiat puolestasi.

Tervetuloa käymään toimistollamme tai osoitteessa www.lahivakuutus.fi.

Otamme sen henkilökohtaisesti.

