



RAPORTTEJA 181

OSUUSKUNTA PERUSTAMAAN

TYTTI KLÉN JA PETTERI TILJANDER



OSUUSKUNTA PERUSTAMAAN

TYTTI KLÉN JA PETTERI TILJANDER



2018

Julkaisija Helsingin yliopisto
Ruralia-instituutti
www.helsinki.fi/ruralia

Kampusranta 9 C
60320 SEINÄJOKI

Lönnrotinkatu 7
50100 MIKKELI

Sarja Raportteja 181

Kannen kuva Tytti Klén

ISBN 978-951-51-3760-9 (pdf)

ISSN 1796-0630 (pdf)

ESIPUHE

Perustettujen uusien osuuskuntien määrä on edelleen pienempi kuin muiden yritysten siitä huolimatta, että kiinnostus osuuskuntiin yritysmuotona on herännyt uudelleen niin Suomessa kuin muuallakin. Kuitenkin sekä uusien että vanhojen osuustoiminnallisten yritysten konkurssit ovat vain murto-osa muiden yritysten konkurseista sekä Suomessa että muualla maailmassa.

Tämä vertailu tuo esiin kaksi osuuskuntiin liittyvää erityispiirrettä: Ensiksikin, kun yritys- ja veroneuvojilta tai lakimiehiltä pyydetään neuvoa sopivasta yritysmuodosta jonkin yritysideoita toteuttamiseksi, he eivät luultavasti mainitse osuuskuntaa. Osuuskuntayrittäjyys on heille yleensä tuntematonta – kaiken todennäköisyyden mukaan asiaa ei ole käsitelty heidän koulutuksessaan sellaisissa oppiaineissa kuten taloustieteet, yrityshallinto tai lakitiede. Toiseksi, osuuskuntien pitkäikäisyys näyttää kompensoivan niiden suhteellisen pitkiä perustamisprosesseja.

Yritysneuvojat ovat kuitenkin yhä tietoisempia osuuskuntayrittäjyyteen liittyvistä haasteista ja hankkivat asiantuntemusta osuuskunnista, kuten he tekivät esimerkiksi osallistumalla OSKU – Yrittäjänä osuuskunnassa -hankkeeseen, jonka toiminnasta on raportoitu tässä julkaisussa. Osuuskuntayrittäjyysneuvonta ei saa kuitenkaan perustua pelkkään osuuskuntaideoita myymiseen. Neuvojen on tunnettava yritysmuotojen erot, jotta löydetäisiin se yrittäjyyden muoto, joka sopii parhaiten tulevan yrittäjän tai yrittäjien tarkoitukseen ja tavoiteltuun toimintatapaan, sekä heidän aineellisiin ja aineettomiin resursseihinsa.

Niistä (muutamista) osuuskunnista, jotka lakkaavat toimimasta melko pian perustamisensa jälkeen, useimmat epäonnistuvat, koska perustamisprosessia ei ole tehty riittävin tiedoin eikä riittävän huolellisesti ja aikaa käyttäen. Melko pieni panostus alkupääomaan osuuskuntaa perustettaessa sekä jäsenen vähäinen taloudellinen vastuu ja riski ymmärretään usein väärin siten, että osuuskunta olisi yritysmuotona helppo.

Osuuskunta epäonnistuu yrityksenä hyvin todennäköisesti esimerkiksi seuraavista syistä: Potentiaaliset henkilö- tai yrittäjäjäsenet eivät ole määritelleet yhteisiä tarpeitaan, joita heillä on aikomus toteuttaa osuuskunnan avulla. Osuuskunnan jäsenet eivät ehkä ymmärrä osuuskuntien kaksinaista luonnetta toisaalta ihmisten yhteisönä ja toisaalta yrityksenä, ja korostavat siksi liikaa demokraattista päätöksentekoa, mikä saattaa halvaannuttaa liiketoiminnan. He saattavat toisaalta keskittyä liikaa liiketoiminnalliseen puoleen, mikä voi johtaa jäsenten tarpeiden laiminlyömiseen. Osuuskunnan jäseniltä saattaa myös puuttua aineellisia tai aineettomia resursseja (rahoitusta, tietoa, johtamistaitoa, yms.). Perustajat eivät ehkä myöskään käy läpi työstä sääntöjenlaatisprosessia, joka taas määrittää ne pelisäännöt, joiden mukaan he jatkossa toimivat. Osuuskunnan jäseniltä voi myös puuttua kärsivällisyyttä odottaa tuloksia ponnisteluistaan.

Kaikki tämä edellä mainittu ei kuitenkaan saa estää osuuskuntayrittäjyydestä kiinnostuneita perustamasta osuuskuntaa. Jos osuuskuntien erityispiirteet otetaan huomioon oikealla tavalla, ne kääntyvät kilpailueduiksi: Osuuskunnat harjoittavat toimintaansa pitkäaikaisesti testattujen, erityisten arvojen ja periaatteiden pohjalta, ja niiden demokraattinen rakenne on hyvä malli hyvinvointivaltion muuttumiselle hyvinvointiyhteiskunnaksi. Osuuskunnat soveltunevat myös tietointensiiviseen taloudelliseen toimintaan, koska pääoman rooli niissä on toissijainen. Lisäksi niiden rakenteelliset piirteet saattaisivat auttaa luomaan toimivia yhteyksiä kestävästä kehityksestä eri näkökohtiin.

Jos valinta eri yritysmuotojen välillä päättyy lopulta osuuskuntamuotoiseen yritykseen, tässä julkaisussa esille tuotuihin seikkoihin kannattaa kiinnittää huomiota.

Kiitän kaikkia tässä hankkeessa mukana olleita ja erityisesti tämän raportin kirjoittajia, Tytti Kléniä ja Peteri Tiljanderia.

Kauniaissa 25.3.2018

Hagen Henry

Alkuperäisen englanninkielisen esipuheen on suomentanut Tytti Klén.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	7
ABSTRACT	9
1 JOHDANTO	11
Tytti Klén	
2 OSUUSKUNTA YRITYKSENÄ	12
Petteri Tiljander	
2.1 Osuustoiminta maailmalla ja Suomessa	12
2.2 Jäsenten merkitys osuustoiminnassa	12
2.3 Osuustoiminnan arvot ja periaatteet	13
2.4 Osuuskunta verrattuna muihin yritysmuotoihin	14
2.5 Osuuskunnan perustaminen ja toiminta.....	15
2.6 Yhteenveto.....	16
3 OSUUSKUNNAN PERUSTAMISEN JA TOIMINNAN HAASTEITA SEKÄ RATKAISUJA NIIHIN	17
Tytti Klén	
3.1 Jäsenten ja vetäjien löytäminen osuuskuntaan.....	17
3.2 Yhteistoiminta.....	18
3.2.1 Ratkaisuja	18
3.2.1.1 Pitkä perustamisprosessi.....	18
3.2.1.2 Ryhmän muotoutuminen ja sen toiminta.....	19
3.2.1.3 Säännöt tehdään yhdessä.....	21
3.2.1.4 Jäsenten osaamisen tunnistaminen.....	21
3.2.1.5 Hallinnon hoitaminen yhdessä.....	21
3.3 Riittävän tuen saaminen yritysneuvontatehtävissä toimivilta.....	22
3.3.1 Yritysneuvontaan resursseja pitkäaikaisille perustamisprosesseille	22
3.3.2 Perustamista avustavat hankkeet.....	23
3.3.3 Riittävästi osuuskuntayrittäjyyskoulutusta	23
3.3.4 Oppilaitoksissa toimivat osuuskunnat	23
3.4 Yrittäjyysosaamisen puutteellisuus.....	23
3.4.1 Oman osaamisen tunnistaminen ja tuotteistaminen	24
3.4.2 Hinnoittelu	24
3.4.3 Hallintokuluosuus.....	24
3.4.4 Markkinointi.....	25
3.4.5 Yrityksen hallinto.....	25
3.4.6 Osuuskunnan hallinto ja hallitustyöskentely.....	25
3.4.7 Osuuskunta työnantajana.....	26
4 YRITTÄJYYSOSAAMISEN HAASTEITA JA RATKAISUJA OSUUSKUNTAYRITYKSESSÄ	27
Petteri Tiljander	
4.1 Oman osaamisen tunnistaminen ja tuotteistaminen	27
4.2 Hinnoittelu	28
4.3 Markkinointi ja myynti.....	28
4.4 Yrityksen hallinto.....	29
4.5 Yhteenveto	30
5 OSKU-HANKKEEN TUELLA PERUSTETTUJA OSUUSKUNTIA	31
Tytti Klén	
5.1 Metsäosuuskunta Tammi	31
5.2 Asiantuntijaosuuskunta Mielekäs.....	32
5.3 Osuuskunta Metio.....	34
5.4 Saimaa Coop Osk.....	36
5.5 Tuottajaosuuskunta Biohauki.....	38
LÄHTEET	39

TIIVISTELMÄ

Osuuskunta on yritys, joka perustuu yhteistoimintaan ja yhteiseen omistukseen sekä tasavertaiseen päätösvaltaan yrityksessä.

Pienosuuskunnan jäsenet voivat toimia hyvinkin yrittäjämäisesti ja itsenäisesti, mutta yhteistoiminta tuo yrittäjyyteen tiettyjä etuja. Näitä ovat jäsenten osaamisen yhdistäminen esimerkiksi markkinoinnissa tai uuden liiketoiminnan luomisessa, sekä kustannussäästöt, joita syntyy, kun yritystoiminnan yleisiä kustannuksia maksaa yhdessä useampi henkilö. Merkittävää on myös se, että osuuskunnan jäsenet yhteisönä rohkaisevat jäseniään käyttämään yritystoiminnassa kaikkia kykyjään parhaalla mahdollisella tavalla.

Koska kyse on yhdessä tekemisestä, ristiriitojen syntymistäkään ei voi aina välttää. Riittävän pitkä ja huolellinen perustamisprosessi minimoi kuitenkin näitä ongelmia: kun jokainen jäsen tietää, mihin toimintaan on sitoutumassa ja yhdessä luodaan pelisäännöt yrityksen toiminnalle, ristiriitatilanteita syntyy jatkossa todennäköisesti vähemmän.

Myös riittävä, yritysneuvojen tai muiden valmentajien tuki osuuskunnan perustajille on tärkeää. Tämän vuoksi neuvojen on tunnettava niitä seikkoja, jotka aiheuttavat eniten ongelmallisia tilanteita osuuskunnissa. Osa näistä ongelmista

on toki samoja kuin muillakin pienyrityksillä. Kun mahdollisia tulevia ongelmakohtia käydään huolella läpi perustamisvaiheessa, on osuuskunnan liiketoiminta heti kestävämmällä pohjalla. Yritysneuvojan tai valmentajan on hyvä myös ymmärtää ryhmän muotoutumista ja yksilöiden käyttäytymistä ryhmässä. Koulutusta siis tarvitaan yritysneuvojille erityisesti osuuskuntayrittäjyyteen liittyvissä kysymyksissä, ja osuuskunnan perustajille tämän lisäksi myös yleisesti yritystoimintaan liittyvissä asioissa.

Osuuskunnan perustamisvaiheessa on kiinnitettävä erityistä huomiota tiettyihin seikkoihin: Ensiksikin jäsenillä on oltava jokin yhteinen päämäärä tai hyöty, jonka vuoksi osuuskunta perustetaan. Säännöt on laadittava huolellisesti ja kaikkien mukaan tulevien on ymmärrettävä eri sääntökohtien merkitys. Jäsenten on ymmärrettävä osuuskunta liikeyritykseksi, jolloin kaikki kulut tulee kattaa liiketoiminnasta saatavilla tuloilla. On siis huolellisesti mietittävä etukäteen, mistä toiminnasta tämä tulo kunkin jäsenen kohdalla saadaan. Ja jäsenille on tärkeää painottaa sitä, että yhteisesti omistettu yritys vaatii alusta saakka joustavaa mielenlaatua jokaiselta jäseneltään.

ABSTRACT

HOW TO SET UP A CO-OPERATIVE

A co-operative is an association of persons with a jointly owned enterprise where all the members are equal and have the same power in decision-making.

In the case of entrepreneur co-operatives, the members could also work individually and independently. However, working together might be advantageous: e. g. the costs for marketing and rents, as well as general expenses can be shared. It is also easier to create new business ideas by combining the knowledge and expertise of several people and, usually, some courageous members encourage the others to be/come courageous too.

When people are working together, as they do in a co-operative, conflicts cannot normally be avoided. For this reason, setting up a co-operative must be done thoroughly and not too fast. When every member understands the rules and how to

run the co-operative business and what it means to be a member, conflicts are likely to be less frequent.

It is important to have support from business advisors or other trainers when setting up a co-operative. The potential members must know how to run a business in general and they must learn how to run a co-operative business in particular. However, the problem is that business advisors usually do not know about the co-operative business model. Another problem is that the process of team building is unfamiliar to both the advisors and people setting up a co-operative. Therefore, it is important that they have access to training in these subjects, which will help co-operatives to become successful in business and the members to join their forces with others.

1 JOHDANTO

TYTTI KLÉN

Tämä opas on tarkoitettu apuvälineeksi yritysneuvojille, muille kouluttajille sekä opettajille, jotka ohjaavat osuuskuntia perustavia henkilöitä. Raporttiin on koottu käytännön osuuskunta- ja yrittäjyysneuvontatyössä sekä siihen liittyvässä tutkimus- ja koulutustyössä yli vuosikymmenen aikana esille tulleita, merkittävimpiä pienosuuskuntien kohtaamia haasteita sekä esitetty keinoja näiden ongelmien ehkäisemiseksi jo osuuskuntien perustamisvaiheessa.

Osuuskunta on yritys ja sen liiketoiminnan haasteet ovat pitkälti samanlaisia kuin muidenkin pienyritysten. Mutta koska se on yhteisöllinen ja yleensä alusta asti useamman henkilön yritys, se kohtaa sellaisia haasteita, joiden eteen yksinyrittäjä ei joudu. Yhteinen yrittäjyys voi synnyttää ongelmia, ellei osuuskunnan perustamista tehdä huolella ja pyritä jo ennakkolta poistamaan yhteistoiminnan mahdollisesti mukanaan tuomia kipupisteitä.

Yhteisyrittäjyys on myös voimavara, jos sitä opitaan sellaisenaan käyttämään. On paljon yrittäjyydestä kiinnostuneita henkilöitä, jotka eivät halua ryhtyä yrittäjiksi yksin. Yrittäjyystaidot voivat olla puutteellisia tai heillä ei ole riittävästi uskallusta oman yrityksen perustamiseen. Jos yhdessä tekeminen on kuitenkin luontevaa, on osuuskunta tässä tapauksessa hyvä yritysmuoto: yhdessä tehden voidaan käyttää hyväksi kaikkien osuuskunnan jäsenten erilaisia osaamisia, ja rohkaista ja neuvoa toisia. Usein juuri rohkaistuminen oman osaamisen tunnistamiseen ja sen markkinointiin sekä oppiminen yrityksen hallinnon hoitamiseen ovat osuuskunnan tuottamista hyödyistä suurimpia.

Trobergin mukaan osuuskunnalla on kaksoisluonne: se toimii markkinoiden suuntaan liikkeetöisönä pyrkien tehokkaaseen ja tulosta tavoittelevaan toimintaan, mutta omistajiensa suuntaan se toimii demokraattisena jäsenyhteisönä, ja pyrkii täyttämään jäsenistön taloudelliset ja sosiaaliset odotukset. Näiden molempien puolien on oltava mahdollisimman hyvin tasapainossa, jotta osuuskunta menestyy. (Troberg 2018, 45–46)

Erityisesti pienillä paikkakunnilla ja maaseutumaisilla alueilla, joissa työtilaisuuksia on vähän, saattaa ainoa keino työllistymiseen olla oman yrityksen perustaminen, joka ei, kuten edellä on mainittu, kuitenkaan kaikille sovellu. Osuuskunnan jäsenyys voi tällöin olla hyvä vaihtoehto. Osuuskun-

nassa jäsenelle voidaan myös koota kokopäiväinen työ yhdistelemällä erilaisia töitä henkilön osaamisen mukaan, sekä luoda työmahdollisuuksia myös niille, joiden työ on kausiluonteista – esimerkiksi tästä muun muassa mökkitalokkarit. (Klén 2016, 40)

Osuuskunnan perustamisneuvonta vaatii yritysneuvojilta enemmän resursseja kuin vaikkapa yksityisyrittäjäksi ryhtyvän henkilön avustaminen. Voisi kuitenkin sanoa, että yhteiskunnan kannalta on perusteltua panostaa osuuskuntien synty-miseen, koska pienosuuskunnassa työskentelee tyypillisesti 8–15 jäsentä koko- tai osa-aikaisesti. Yhdenkin osuuskunnan työllistävä vaikutus on siis hyvä, ja työllistyvyys paranee, kunhan toiminta vakiintuu. Kun esimerkiksi työosuuskunnan toiminta saatetaan alusta pitäen hyvälle pohjalle, se on yleensä pitkäikäinen ja tasaisesti työllistävä ja kasvavakin yritys.

Monialaiset työosuuskunnat ovat myös tunnetusti toimineet hyvinä yritysautomoina: niistä ovat lähteneet omaa tietään kulkemaan monet yksityisyrittäjät, kun he ovat ensin saaneet toimintaansa yrittäjyysoppia ja varmuutta osuuskunnassa. Näissä osuuskunnissa tämän kaltainen itsenäiseksi yrittäjäksi ponnistaminen on yleensä hyväksyttyä, ja siihen jopa kannustetaan, jos henkilö kokee sen itselleen sopivimmaksi tieksi yrittäjyyden saralla.

Tämä raportti on OSKU – Yrittäjänä osuuskunnassa -hankkeen loppuraportti. Hanke toimi Etelä-Savon alueella 1.1.2016–30.4.2018, ja se järjesti osuuskuntaa perustamassa olleille ryhmille osuuskuntayrittämiseen, liiketoimintaosaamiseen ja omaan henkilökohtaiseen yrittäjyyteen liittyvää koulutusta ja ohjausta. Osuuskuntayrittäjyyskoulutuksiin oli myös mahdollista osallistua kaikkien osuuskuntayrittäjyydestä kiinnostuneiden koko Etelä-Savon alueelta. Hankkeen koulutuksiin osallistui myös lukuisia yritysneuvoja sekä ammattikorkeakoulu- ja ammattiopisto-opettajia. Hankkeen tuella perustettiin viisi osuuskuntaa, jotka on esitelty raportin lopussa.

Hanketta hallinnoi Helsingin yliopiston Rurallia-instituutin Mikkelin yksikkö ja osatoteuttajana toimi Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu (Xamk) Pienyrityskeskus. Hanketta rahoittivat Euroopan unionin sosiaalirahasto ja Etelä-Savon ELY-keskus.

2 OSUUSKUNTA YRITYKSENÄ

PETTERI TILJANDER

Olen toiminut sarjayrittäjänä melkein 16 vuotta sekä opiskellut runsaasti yrittäjyyttä kaikilla kouluasteilla. Kuitenkin minulle itsellenikin osuustoiminta oli hämärän peitossa vielä muutama vuosi sitten, kun siirryin yrittäjyyden lehtoriksi Mikkeliin. Tältä pohjalta uskallan yleistää, että osuustoiminta yritysmuotona sekä yrittäjyytenä on myös monelle muulle varsin vieras aihe. Nyt toimittuani lehtorina sekä TKI-asiantuntijana tässä hankkeessa on minulle avautunut uusi maailma osuustoiminnan mahdollisuuksista sekä erityispiirteistä.

Tässä artikkelissa pyrin avaamaan käytännönläheisesti sekä omiin kokemuksiini perustuen osuuskuntaan yrityksenä. Tuon artikkelissa esille osuustoiminnan laajuutta niin kotimaisesti kuin kansainvälisesti. Avaan osuustoiminnan erityispiirteitä sen jäsenen kuin myös toiminnan arvoperusteiden ja periaatteiden kautta. Suomessa yritysneuvonnan avulla perustetaan runsaasti toiminimiä sekä osakeyhtiöitä, joten on hyvä verrata osuustoimintaa myös näihin yritysmuotoihin. Lopuksi ennen yhteenvetoa tuon esille myös erityispiirteitä osuuskunnan perustamisesta sekä sen toiminnasta.

Tavoitteena on, että tämän artikkelin luettuaan saa paremman käsityksen osuustoiminnan tarjoamista mahdollisuuksista yritystoimintana sekä sen erityispiirteistä.

2.1 OSUUSTOIMINTA MAAILMALLA JA SUOMESSA

Itselleni osuustoiminnan kansainvälinen merkitys sekä sen suuruus olivat yllätys ja tämän saman olen huomannut useaan otteeseen käymissäni keskusteluissa. Yhdistyneet Kansakunnat (YK) on vuonna 2016 valinnut osuustoiminnan idean oman kasvatus-, tiede- ja kulttuurijärjestönsä, Unescon, ylläpitämään ihmiskunnan aineettoman kulttuuriperinnön luetteloon. Samoin YK:n Agenda 2030 toimenpideohjelmassa on osuustoiminta nostettu esille tärkeänä yksityisen sektorin monimuotoisuuden osana, joka edistää kestävästä kehityksestä tavoitteiden saavuttamista.

Osuustoiminta on myös tärkeä työllistäjä. Maailmanlaajuisesti sen on arvioitu työllistävän noin 250 miljoonaa ihmistä. Samanaikaisesti osuustoiminnan arvoja sekä periaatteita vaaliva Kansainvälinen Osuustoimintaliitto (ICA) on maailman suurin ei-valtiollinen järjestö. Euroopassa Cooperatives European alla on noin 176 000 osuustoimintamuotoista yritystä, 4,5 miljoonaa työntekijää sekä yli 140 000 000 jäsentä.

Suomessa osuustoiminnalla on merkittävä jalansija usealla eri alalla. Muun muassa pankki-, vakuutus-, vähittäiskaupan, elintarviketuotannon sekä metsäaloilta löytyy suuria tunnettuja toimijoita, jotka ovat osuustoimintapohjaisia tai niiden omistusrakenteista löytyy osuustoimintamalleja. Nykypäivänä on Suomessa melkein mahdotonta elää ilman, ettei tulisi käyttäneeksi säännöllisesti joitain osuustoimijoiden tuottamia tuotteita tai palveluja. Suomea voidaankin sanoa maailman osuustoiminnallisimmaksi maaksi, kun tarkastellaan osuuskuntiin kuuluvien suhteellisia osuuksia. Jopa yhdeksän kymmenestä suomalaisesta on jonkin osuuskunnan jäsen. Suomessa toimivista rekisteröidyistä yrityksistä vain noin prosentti on osuuskuntia, mutta niiden merkitys koko yhteiskunnalle on huomattavasti merkittävämpi, koska ne työllistävät noin 100 000 henkeä sekä muodostavat noin 20 % bruttokansantuotteesta.

2.2 JÄSENTEN MERKITYS OSUUSTOIMINNASSA

Osuustoiminnan ytimessä ovat sen jäsenet, onhan osuustoiminnan yhtenä lähtökohtana tuottaa palveluja jäsenilleen. Osuustoiminnan erityispiirteeksi muodostuu tämän vuoksi myös se, että usein osuuskunnan jäsen, varsinkin pienissä ja vasta perustetuissa osuuskunnissa, joutuu omaksumaan monta erilaista roolia. Näiden erilaisten roolien ottamisessa olen havainnut haasteita, kun olen toiminut eri osuuskuntien kanssa. Pienessä vasta perustetussa osuuskunnassa sama henkilö joutuu usein toimimaan jäsenenä eli omistajana, joka tuo mukanaan

omat haasteensa omistajan näkökulmasta katsottuna. Samalla joudutaan kuitenkin toimimaan myös kuin yrittäjä eli esimerkiksi tuotteistamaan, hinnoittelemaan sekä myymään omaa osaamista, tuotteita tai palveluja.

Itse olen kokenut osuustoiminnan siten, että sen ytimessä on jäsen ja sen suurin vahvuus on kuitenkin jäsenistä muodostuva yhteisö. Vaikka jokaisella jäsenellä olisi oma osaamisalueensa ja omat haasteensa liiketoiminnan aloittamisessa, on apua saatavilla muilta osuuskunnan jäseniltä. Samalla pystytään myös saamaan selkeitä kustannussäästöjä esimerkiksi yhteisen kirjanpidon ja markkinoinnin avulla. Yhteisössä on voimaa, mikäli se saadaan kulkemaan ja tekemään työtä samaan suuntaan. Yhteisillä pelisäännöillä ja kaikkien huomioimisella saavutetaan lopulta parhaat tulokset.

Kun osuustoiminnan yhtenä peruskivenä on demokraattinen päätöksenteko, eli yhdellä jäsenellä on yksi ääni, tuo tämä myös samalla haasteita. Enemmistön ääni voittaa, mutta myös muut olisi saatava mukaan yhteisen toiminnan kehittämiseen. Jäsenistön roolia ja merkitystä suunniteltaessa olisikin hyvä ottaa mallia jostain pienestä osuustoimijasta, koska suuret osuuskunnat ovat siirtyneet kohti edustuksellisia järjestelmiä, joissa aivan käytännön syistäkin on varsinaisten jäsenten eli omistajien demokratia enemmän muodollista, ja moni jäsenistö ei osallistu edes omien edustajiensa valitsemiseen.

Jäsenen merkitys osuustoiminnassa on myös hyvin huomattavissa, kun katsoo kommentteja, joita Universo Osuuskunta on omaan blogiinsa osuustoiminnasta kirjoittanut:

- *”Voimme jakaa ja kehittää osaamistamme tehokkaammin toimimalla yhdessä kuin yksin. Yhteinen yritys lisää jokaisen yksittäisen jäsenen työnsaantimahdollisuuksia samalla, kun voidaan toteuttaa isompiakin projekteja.”*

- *”Osuuskunnille ominainen jäsendemokratia luo hyvän pohjan yhteisölliselle ja avoimelle ilmapiirille. Sitä paitsi, yhdessä kaikki on hauskeempaa!”*

- *”Samanaikaisesti sekä palkansaajan asemassa olevia työntekijöitä, että yrityksen omistajia ja tasavertaisia päätöksentekijöitä.”*

- *”Osuuskuntien liiketoimintaa motivoi ennen kaikkea velvollisuus maksimoida osuuskunnan palvelujen käyttämisestä jokaiselle jäsenelle koitua hyöty.”*

- *”Tuottaa mahdollisimman laadukasta jäsenyyttä – ennemmin kuin velvollisuus sijoittajia kohtaan maksimoida pääoman tuotto.”*

2.3 OSUUSTOIMINNAN ARVOT JA PERIAATTEET

Kaikessa yritystoiminnassa on merkitsevässä asemassa yrityksen arvot sekä toimintaperiaatteet. Usein nämä ovat nähtävissä esimerkiksi yritysten kotisivuilla sekä vuosikertomuksissa. Tavoitteena on, että nämä tekijät ohjaisivat kaikkea yrityksen toimintaa esimerkiksi yrityksen visiota tai strategiaa muodostettaessa ja näkyisivät esimerkiksi henkilöstön toiminnassa asiakkaita kohdattaessa. Nykypäivänä maailman ja trendien muutosten myötä arvojen ja periaatteiden merkitys on vielä entisestään korostunut, kun uusien asiakkaiden käytöstä ohjaavina trendeinä on noussut esiin esimerkiksi ekologisuus, tasa-arvo sekä yhteiskunta-vastuullisuus.

Edellä mainitusta syystä osuuskunta on erinomainen valinta yritysmuodoksi, kun halutaan tehdä yritystoimintaa yhdessä, osuuskunnan jäsenistölle tärkeitä arvoja sekä periaatteita kunnioittaen ja niitä jopa kaupallisesti hyödyntäen, koska osuustoimintaan on sisällytetty tietty arvolataus ja periaatteet alusta alkaen. Kansainvälinen Osuustoimintaliitto on nostanut omiksi kansainvälistä osuustoimintaa ohjaaviksi periaatteikseen seuraavat:

Periaatteet

- Vapaaehtoinen ja avoin jäsenyys ilman syrjintää
- Demokraattinen jäsenhallinto, useimmissa tapauksissa jäsen ja ääni -periaatteella
- Jäsenten osallistuminen pääoman kartuttamiseksi ja hallinnoimiseksi
- Osuuskunnan itsenäisyys ja riippumattomuus
- Valistus, koulutus ja viestintä jäsenille, sidosryhmille ja yleisölle
- Osuuskuntien keskinäinen yhteistyö
- Toimintaympäristövastuu kestävän kehityksen hyväksi

Näiden periaatteiden toteutumista tukemaan on nostettu erilaisia perusarvoja sekä eettisiä arvoja (Osuustoiminnan neuuvottelukunta, Osuustoiminnan arvot ja periaatteet 2000-luvulle):

Perusarvot

- omatoimisuus
- omavastuus
- demokratia
- tasa-arvo
- oikeudenmukaisuus
- solidaarisuus

Eettiset arvo

- rehellisyys
- avoimuus
- yhteiskunnallinen vastuu
- muista ihmisistä välittäminen

Näitä arvoja ja periaatteita tarkasteltaessa ja vertailtaessa esimerkiksi Valtakunnallisen sosiaali- ja terveysalan eettisen neuvottelukunnan ETENE:n määrittelemään sosiaali- ja terveysalan eettiseen perustaan löytyy niin paljon yhteneväisyyksiä, että helposti voi todeta osuustoiminnan hyväksi yritysmuodoksi tällekin alalle.

2.4 OSUUSKUNTA VERRATTUNA MUIHIN YRITYSMUOTOIHIN

Yritystä perustettaessa tulisi miettiä ainakin seuraavassa kuvassa näkyviä tekijöitä, jotka kaikki vai-

kuttavat osaltaan siihen, mikä soveltuu yritykselle yritysmuodoksi. Osuuskunnan tullessa kyseeseen on hyvä ottaa huomioon myös sen tarjoamat mahdollisuudet niiden jäsenen aseman ja arvojen myötä, joista on kerrottu edellisissä luvuissa.

Ensimmäinen tekijä on perustajien lukumäärä. Mikäli heitä on useampi, ei toiminimi ole edes mahdollinen. Osuuskunnan voi perustaa yksinkin, mutta usein siinä on mukana useampia jäseniä, jotka voivat olla yksityishenkilön lisäksi yrityksiä tai yhteisöjä. Eräs merkittävä hyöty osuuskunnan perustamisella saavutetaan, kun jäseniä on vähintään seitsemän. Tällöin heidät huomioidaan esimerkiksi sosiaaliturvassa työntekijöiksi, joka voi olla edullisempi tilanne henkilön kannalta.

Seuraavasta taulukosta huomaa, että myös pääoman tarpeessa sekä yrittäjien vastuissa ja heidän kantamissaan riskeissä on merkittäviä eroja. Toiminimellä yrittävä kantaa aina myös vastuuta henkilökohtaisella omaisuudellaan ja vaikka pääoman tarve alussa ei välttämättä ole suuri, juuri tästä vastuusta johtuen osuuskunta voi olla järkevämpi muoto. Osuuskunta ja osakeyhtiö tarjoavat myös merkittävästi enemmän vaihtoehtoja varojen nostoon, vaikkakin maksavat tuloksestaan veroa hie- man eri tavalla.

Mikäli yrittäjyys ei ole tuttua, on yritysmuotoa valittaessa hyvä pyytää apua alan ammattilaisilta, jotka tarjoavat ilmaista neuvontaa.



Kuva 1. Yritysmuodon valintaan vaikuttavia tekijöitä

Taulukko 1. Vertailu – toiminimi, osuuskunta ja osakeyhtiö

	TOIMINIMI	OSUUSKUNTA	OSAKEYHTIÖ
Perustajien lukumäärä	Yksin tai yhdessä aviopuolison kanssa.	Vähintään yksi henkilö.	Yksi tai useampi henkilö.
Pääoman tarve	Vähäinen pääoman tarve.	Osuusmaksut, ei vähimmäispääomaa.	Osakepääoma yksityisellä osakeyhtiöllä 2 500 euroa.*
Päätöksenteko	Yrittäjä tekee päätökset itse.	Osuuskunnan kokous, edustajisto, hallitus ja toimitusjohtaja. (ääni/jäsen)	Yhtiökokous, hallitus ja toimitusjohtaja.
Riski ja vastuu	Yrittäjä vastaa henkilökohtaisella omaisuudellaan.	Osuuskunnan jäsenet vastuussa osuuspääoman määrällä.	Omistajat vastuussa osakepääoman määrällä.
Varojen nosto	Varat käyttöön yksityisottoina, ei palkkaa.	Osuuskunnan jäsenet: palkkatulot, osuusmaksun korot, ylijäämän palautukset, korvaukset.	Osakkeenomistajat: osinkotulot, palkkatulot työpanoksesta riippuen.
Verotus	Osa verotetaan pääomatulona, osa ansiotulona.	Osuuskunta maksaa tuloksestaan 20 prosenttia veroa.	Osakeyhtiö maksaa tuloksestaan 20 prosenttia veroa.
Yleistä	Oma työpanos ratkaiseva, päätöksenteko joustavaa.	Päämääränä tuottaa palveluja jäsenille, ei tavoitella suurinta mahdollista voittoa.	Sopii yritykselle, joka tarvitsee pääomaa. Hallinnollisesti raskaampi kuin muut yhtiömuodot.

* 1.7.2019 alkaen alkupääomaa ei enää vaadita lainkaan.

2.5 OSUUSKUNNAN PERUSTAMINEN JA TOIMINTA

Osuuskunnan perustaminen noudattaa pitkälti samanlaista perustamistapaa kuin muutkin yritys- muodot. Yksinkertaisesti esitettynä: valitaan nimi, tehdään perustamisen vaatimat paperit sekä tarvittavat ilmoitukset. Toki todellisuus on hieman monimutkaisempi. Erinomainen apuväline, ammattitaitoisen neuvojan lisäksi, on Osuustoimintakeskus Pellervon sivusto osuuskunnan perustamisesta: <http://perustajanopas.pellervo.fi/>

1. Nimeä valittaessa kannattaa valita nimi, joka kuvastaa yrityksen toimintaa ja jää helposti ihmisten mieleen. Tämän nimen soveltuvuus kannattaa tarkistaa YTJ- tai Virre-tietopalveluista. Lisäksi tulee huomioida se, että nimestä tulee käydä selville, että kyseinen yritys on osuuskunta. Samalla voi myös rekisteröidä aputoiminimiä, joihin liittyy omat ohjeensa ja maksunsa.
2. Varsinainen osuuskunta syntyy, kun tulevat osuuskunnan jäsenet, sen perustajat, rekiste-

rovät perustetun yrityksen kaupparekisteriin. Tätä ennen heidän tulee allekirjoittaa yrityksen perustamisasiakirja. Laki määrittää tämän perustamissopimuksen vähimmäistiedot sekä vaaditut liitteet.

3. Edellä mainittu ilmoitus kaupparekisteriin tulee tehdä 3 kuukauden kuluessa ja samalla onnistuu usean muun ilmoituksen tekeminen. YTJ:n sivuilta (www.ytj.fi) löytyy paketti osuuskunnan perustamiseen, josta löytyvät valmiit pohjat sekä neuvoja perustamiseen. Samalla perustamislomakkeella (Y1) onnistuu liiketoiminnan aloittamisen ilmoittaminen Verohallinnolle sekä ilmoittautuminen Patentti- ja Rekisterihallituksen rekisteriin. Myös Verohallinnon muut rekisterit, kuten ennakkoperintä-, arvonlisävelvollisten- sekä työnantajarekisteriin ilmoittautuminen onnistuvat samalla lomakkeella. Perustamisilmoitus liitteineen voidaan jättää tai postittaa useaan eri paikkaan. Kun ilmoitus on jätetty ja hyväksytty saa yritys itselleen Y-tunnuksen, jota tarvitaan esimerkiksi verottajan kanssa asioitaessa tai asiakkaita laskutettaessa.

4. Suomessa on elinkeinovapaus, joka käytännössä tarkoittaa sitä, että ”Suomessa lähtökohtaisesti kuka tahansa itseään ja omaisuuttaan hallitseva saa harjoittaa elinkeinotoimintaa ilman viranomaisten myöntämää lupaa.” Laeissa on kuitenkin määrätty tietyille toimialoille luvanvaraisuus tai ilmoitusvelvollisuus. Eli tässä vaiheessa tulisi viimeistään tarkistaa vaatiko kyseinen toimiala lupia tai pitääkö siitä ilmoittaa viranomaisille.
5. Nyt yritys on olemassa, mutta se ei vielä tarkoita sitä, että kaikki on kunnossa. Yritys tarvitsee pakollisia sekä vapaaehtoisia vakuutuksia turvaamaan toimintaa, yritys saattaa tarvita kirjanpito- ja taloushallinnon palveluita, se saattaa tarvita toimitilat ja ennen kaikkea se tarvitsee asiakkaita eli markkinointia ja myyntiä. Mikäli osuuskunnan tuotteet ja palvelut eivät vielä ole aivan valmiita tarvitaan lisäksi osaamista tuotteistamiseen sekä kaupallistamiseen. Kaikkeen näihin saattaa löytyä ilmaista apua ja neuvontaa, esimerkiksi Pellervolta, uusyrityskeskukset, Proagrialta tai erilaisilta hanketoimijoilta. Tietoja ja apua kannattaa nykypäivänä etsiä netistä.

2.6 YHTEENVETO

Osuustoiminta ei perustamisensa ja toimintansa kannalta eroa suuresti muista yritysmuodoista tai yrittäjyydestä laajemmin. Sitä koskevat samat yritystoiminnan lainalaisuudet kuin muutakin yritystoimintaa – toiminnan tulee olla kannattavaa ja kestävä pitkillä aikavälillä. Asiakkaita pitää tavoittaa, heidät pitää saada maksamaan osuuskunnan tuotteista ja palveluista sekä tämä kaikki pitää tehdä yhteisymmärryksessä muut jäsenet, työntekijät, sidosryhmät sekä asiakkaat huomioiden. Osuustoiminnan hienoudet tulevat esiin vasta, kun tarkastellaan sen toimintaa erityispiirteiden kautta, joita on pyritty tässä artikkelissa avaamaan. Varsinkin jäsenen rooli omistajana, yrittäjänä, päätöksentekijänä ja osuuskunnan palvelujen käyttäjänä avaa mahdollisuuksia, joita muut yritysmuodot eivät tarjoa. Voi vaikuttaa, mutta myös saada samalla tukea muilta samoin ajattelevilta. Lisäksi trendien kehittymisen myötä osuustoimintaan liittyvät periaatteet ja arvot antavat kestävän sekä turvallisen pohjan yritystoiminnalle, jota osuuskunnassa ei tarvitse tehdä yksin.

Osuustoiminnassa on kuitenkin myös omat hankaluutensa, varsinkin perustamisvaiheessa, esimerkiksi sääntöjen tai osuuskunnan hallinnon järjestämisen kohdalla ja tästä syystä osuuskuntaa perustettaessa on järkevää pyytää apua, koska sitä on varmasti saatavilla.

3 OSUUSKUNNAN PERUSTAMISEN JA TOIMINNAN HAASTEITA SEKÄ RATKAISUJA NIIHIN

TYTTI KLÉN

Osuuskuntaa perustavilla on edessään samat innostuksen aiheet ja haasteet kuin muitakin yrityksiä perustavilla. On kuitenkin myös erityisesti osuuskuntiin liittyviä kysymyksiä, joihin on haettava vastauksia ennen osuuskunnan perustamista. Yrittäjien tai muiden neuvontaa antavien on hyvä kiinnittää huomiota tässä oppaassa kuvattuihin seikkoihin osuuskunnan perustamisneuvontaa tehdessään, koska joitakin pienosuuskunnille tyyppisiä, erityisesti toiminnan alkuvaiheessa esiintyviä ongelmia voidaan hyvän ennakkosuunnittelun avulla ehkäistä.

3.1 JÄSENTEN JA VETÄJIEN LÖYTÄMINEN OSUUSKUNTAAN

Erityisesti pienillä paikkakunnilla voi olla haasteellista löytää riittävä määrä samanmielisiä ja mahdollisesti saman alan ihmisiä, joita osuuskunnan perustaminen kiinnostaisi. Tämä koskee lähinnä osuuskuntia, joihin halutaan vähintään seitsemän jäsentä, jotta jäsenten mahdollisuus työttömyysturvaan voidaan taata. Kun jäseniä on vähintään tämä määrä, omistussuus yrityksestä jää alle 15 prosentin, jolloin työvoimaviranomaisten näkökulmasta henkilö on työntekijän asemassa ja siten oikeutettu työttömyysturvaan tietyin edellytyksin.

Pätevien ja innostavien osuuskunnan vetäjien löytäminen on myös haasteellista. Osuuskunnista puhuttaessa vetäjällä tarkoitetaan henkilöä, joka johtaa osuuskunnan toimintaa (pienissä osuuskunnissa esimerkiksi hallituksen puheenjohtaja, toiminnanjohtaja tai joskus myös toimitusjohtaja). Hän on yrittäjähenkisesti toimiva jäsen, joka innostaa ja kannustaa muita, ja jolla on rohkeutta toiminnan kehittämiseen ja markkinointiin. Vetäjänä toimiva henkilö edustaa tavallisesti osuuskuntaa myös ulospäin. Ei ole kuitenkaan itsestään selvää, että heti perustamisvaiheessa joku on innokas tä-

hän tehtävään. Toisaalta osuuskuntia syntyy myös siten, että yksi tai kaksi yrittäjähenkistä ja yhteistoimintaan suuntautunutta henkilöä innostuu osuuskunnan perustamisesta ja kokoaa ympärilleen muut jäsenet.

Vetäjänä toimivalla on oltava sosiaalisia taitoja osuuskuntayrityksen johtamiseen: osuuskunta on toisaalta demokraattisesti johdettu yritys, mutta toisaalta menestyksekkäs yritystoiminta kaipaa aina jossain määrin johtajuutta. Menestyvien pienosuuskuntien vetäjillä on kyky yhdistää nämä kaksi puolta, ja heillä onkin muista yritysjohtajista sekä valtaväestöstä poikkeavia ominaisuuksia. Työosuuskuntaa johtavat henkilöt toimivat parhaimmillaan toisaalta kuten johtajat ja toisaalta kuten työntekijät. (Días Bretones & Rodríguez 2003.) Vaikka osuuskunnan hallinto toimii demokraattisesti ääni per jäsen -periaatteella, osuuskunnan hallitus on se, joka toteuttaa käytännön toimintaa, ja tätä toimintaa on myös jonkun johdettava. Tällöin hallituksen puheenjohtaja on pienosuuskunnissa yleensä se henkilö, jolla on toimitusjohtajan epävirallinen rooli.

MISTÄ JÄSENIÄ OSUUSKUNTAAN?

Jos tarvetta työttömyysturvan saamiseen ei ole, myös yhden henkilön on mahdollista perustaa osuuskunta ja etsiä myöhemmin mukaan sopivia jäseniä. Hyvä esimerkki tästä on OSKU-hankkeessa perustettu Saimaa Coop Osk, jota on esitelty tämän raportin lopussa. Jos osuuskunnan harjoittaman liiketoiminnan muoto sen sallii, jäsenet voivat asua myös muilla paikkakunnilla, kuin missä osuuskunta on perustettu.

Osuuskuntaan voidaan ottaa jäseniksi myös yksityisyrittäjiä. Tällöin yritys säilyttää itsenäisyytensä, muun muassa oman talous- ja muun hallinnon. Tiettyä avoimuutta on kuitenkin oltava osuuskunnan suuntaan, jotta yhteistoiminta on mahdollista. Yrittäjän on aina tarkoin harkittava, mikä hänen

etunsa on, jos hän liittyy osuuskunnan jäseneksi. Se voi olla esimerkiksi yhteismarkkinointi, edullisemat yhteishankinnat tai jaetut tilakustannukset.

Myös eläkeläiset voivat olla osuuskunnissa jäseninä ja tehdä niiden kautta työtä oman halunsa mukaan. Osuuskunta voidaan perustaa myös niin sanotuksi yhteisetuosuuskunnaksi, jolloin mukaan otetaan palvelujen tuottajien, eli työntekijöiden ja/ tai yrittäjäjäsenten lisäksi palvelujen käyttäjiä eli asiakkaita. (Rantanen, Klén, & Henry 2016) On huomattava, että jäseninä olevat palvelujen käyttäjät ovat tällöin yrityksen omistajia ja heillä on päätösvaltaa osuuskunnan asioissa. Tästä voi olla heille etua: esimerkiksi vanhuspalveluja tuottavassa osuuskunnassa voisi olla mukana myös senioreja ja/ tai heidän omaisiaan. (Henry, Hänninen, Paksu, & Pylkkänen 2014, 17–23, 30–31) Yhteisetuosuuskunnan palvelut voivat olla myös vaikkapa mökkiläisille suunnattuja (mökkitalkkaripalvelut), jolloin heillä voisi olla kiinnostusta osuuskunnan jäsenyyteen.

Kun osuuskunnan perustamisprosessi on riittävän pitkä ja sen aikana saadaan myös koulutusta ja opastusta yrittäjyyteen sekä osuuskunnassa toimimiseen, se tuo varmuutta jäsenille, jolloin yleensä ryhmästä löytyy henkilö, joka osaa ja haluaa johtaa ryhmää. Koulutusta tarvitaan myös siinä, että jäseniksi aikovien on ymmärrettävä osuuskunnan luonne: se on toisaalta demokraattinen yritysmuoto, jossa kaikilla on sananvaltaa (ääni per jäsen -periaatteella), mutta se on myös yritys, jonka menestyksekkäs toiminta vaatii johtamista.

Jos tietoisuus osuuskuntayrittäjyydestä olisi laajempaa, se voisi innostaa joitakin yrittämisestä haaveilevia henkilöitä ryhtymään yksinyrittäjyyden sijaan osuuskuntien vetäjiksi. Osuuskuntayrittäjyyskoulutusten ja muun osuuskuntatietouden merkitystä ei voi siten liikaa korostaa. Koulutukset ja muut tapaamiset osuuskuntayrittäjyyden merkeissä ovat tärkeitä myös siksi, että asiasta kiinnostuneet tutustuvat toisiinsa.

3.2 YHTEISTOIMINTA

Osuuskuntayrittäjyys on yrittäjyyttä, jossa yhdessä toimimisen kaikki haasteet konkretisoituvat. Osuuskuntaa perustavan ryhmän kaikki jäsenet eivät edes välttämättä ole tuttuja ennestään. Erilaisen näkemysten yhteensovittaminen vaatii aikaa. Ja toisaalta vaikka osuuskuntaa perustavat henkilöt olisivat hyvinkin tuttuja keskenään, voi ongelmia ilmetä, kun kuvaan tulevat vastuut ja velvollisuudet yrityksen hoitamisesta.

3.2.1 RATKAISUJA

3.2.1.1 PITKÄ PERUSTAMISPROSESSI

Osuuskunnan perustaminen on tyypillisesti pitkä prosessi, jonka läpi viemiseen ei ole aina yritysneuvontatehtävissä toimivilla resursseja. Se on nimenomaan prosessi, ja se voi kestää puolesta vuodesta jopa yli vuoteen. Kuitenkin se, että aikaa käytetään, on perustettavan osuuskunnan menestymisen kannalta vain hyväksi. Prosessin aikana voidaan ratkoa kysymyksiä ja ongelmia, jotka myöhemmin saattaisivat aiheuttaa ristiriitoja jäsenten välillä. Pitkä prosessi myös sitouttaa osuuskunnan jäseniä – jäljelle jäävät lopulta ne henkilöt, jotka ovat aidosti kiinnostuneita toimimaan omassa yrityksessä yhdessä muiden kanssa, ja myös kehittämään yritystä.

Koska osuuskuntayrittäjyyteen liittyy kiinteästi yhteisöllisyys, on tärkeää, että kukin jäsen tuntee olevansa arvokas osa osuuskuntaa. Pitkän perustamisprosessin aikana jäseneksi aikova henkilö tutustuu kunnolla muihin ryhmän jäseniin ja heidän toimintatapoihinsa, ja voi harkita, tunteeko olonsa turvalliseksi ja hyväksytyksi ryhmässä. On myös syytä käydä perusteellisesti läpi yritystoiminta, jota kukin osuuskunnan jäsen tai jäsenet yhdessä tulevat harjoittamaan.

Ennen kuin osuuskunta perustetaan, on kaikkien ymmärrettävä tämän yritysmuodon demokraattinen ja yhteisöllinen luonne. Aina, kun on kysymyksessä ryhmä ihmisiä, on myös odotettavissa jonkin asteista erimielisyyttä asioissa. Tämän perusseikan ymmärtäminen vie jo ryhmää pitkälle. Tunnustetaan tämä tosiasia, ja sen jälkeen kukin ryhmän jäsen sitoutuu siihen, että asiat ratkaistaan puhumalla ja selvittelemällä, tai äärimmäisessä tapauksessa äänestämällä ja tyytymällä enemmistön kantaan.

Tilanne on ihanteellisiin tietysti silloin, kun ryhmän jäsenet ovat jo valmiiksi tutustuneet toisiinsa. Sekään ei kuitenkaan takaa ryhmän hyvää toimintaa, sillä ratkaistaviksi tulee ongelmia, joita toisilleen tututkaan henkilöt eivät yleensä ole joutuneet käsittelemään yhdessä.

Yksi tärkeimpiä pitkän perustamisprosessin merkityksistä on se, että toimintaan mukaan lähtevät lopulta ne henkilöt, jotka pystyvät ratkomaan joustavasti, pitkäjänteisesti ja ratkaisukeskeisesti niitä ongelmatilanteita, joita väistämättä tulee eteen. Oman edun tavoittelijat ja muita hallitsemaan pyrkivät henkilöt putoavat usein perustamisprosessin aikana pois joukosta ja jäljelle jäävät ne, jotka pystyvät yhteistoimintaan haastavista tilanteista huolimatta.

3.2.1.2 RYHMÄN MUOTOUTUMINEN JA SEN TOIMINTA

Hyvä lähtökohta osuuskunnan perustamiselle on ajatella tulevaa yhteistä prosessia ryhmadynamiikan kannalta. Tuckmanin klassisen jaottelun mukaan kaikki ryhmät käyvät läpi tiettyjä samoja kehitysvaiheita (Tuckman 1965, s. 386–387, 396; Tuckman & Jensen 1977). Tämä vanha jaottelu on edelleen hyvin käyttökelpoinen ryhmän muotoutumisen ymmärtämiseksi. Käyn tässä läpi neljä ensimmäistä vaihetta, jotka ovat oleellisia osuuskunnan perustamisen kannalta (viides vaihe liittyy ryhmän toiminnan loppumiseen).

Kehitysvaiheet voivat todellisuudessa olla eri ryhmissä eri pituisia tai painoarvoltaan erilaisia. Ryhmä voi hypätä jonkin vaiheen ylikin tai ohittaa sen nopeasti, tai toisaalta viipyä jossain vaiheessa pitkään. On myös mahdollista, että ryhmä taantuu alemmalle tasolle, esimerkiksi siinä tapauksessa, kun ryhmään liittyy uusi jäsen (McShane & Von Glinow, s. 277–278).

Osuuskuntaa perustavan ryhmän kaikkien jäsenten on syytä olla tietoisia siitä, mitä ryhmässä voi prosessin edetessä tapahtua. Tietoisuus ryhmäprosessiin liittyvistä tekijöistä auttaa jäseniä ymmärtämään niitä hankaluuksia ja ristiriitoja, joita alun innostuksen jälkeen väistämättä tulee eteen. Tällöin haastavista tilanteista on helpompi selvittää: ymmärretään, että ne eivät ole oman ryhmän tai jäsenen huonoutta, vaan yleisiä ryhmän muotoutumiseen liittyviä kehityskulkuja, jotka on käytävä läpi, jotta yhteistoiminta ryhmänä alkaa tuottaa tuloksia.

Jos muotoutuvalla ryhmällä on kouluttaja, ohjaaja, tms., on huomattava, että jokaisessa ryhmän muodostumisen vaiheessa ryhmän jäsenten suhtautuminen tähän henkilöön on erilaista (Tuckman 1965, s. 386–387). Niinpä yritysneuvojan tai muun valmentajan on hyvä tunnistaa nämä vaiheet sekä oma roolinsa prosessissa. Kuvaan alla ryhmän kehitysvaiheet, sekä oman kokemuksen pohjalta havaintoja siitä, miten yritysneuvojan on hyvä toimia osuuskunnan eri perustamisvaiheissa.

RYHMÄN KEHITYSVAIHEET

1. Muotoutuminen (forming)

Jos ryhmän jäsenet ovat toisilleen kokonaan tai osittain tuntemattomia, on jäsenten käyttäytyminen aluksi tunnustelevaa ja toisten reaktioita seuraavaa. He tutkailevat, millainen käytös olisi ryhmässä sopivaa ja hyväksyttävää. Tässä vaiheessa ollaan kohteliaita toisia kohtaan. Jäsenet opettelevat tuntemaan toisiaan, eivätkä vielä halua paljastaa itsestään kaikkea. Jäsenet myös yrittävät selvit-

tää sitä, mitä heiltä odotetaan, sekä myös sitä, mitä hyötyä tai haittaa heille olisi ryhmässä pysymisestä. Tässä vaiheessa ryhmä vielä suuntautuu kohti tulevaa tehtävänsä: jäsenet yrittävät tunnistaa sen ja selvittää, miten se saadaan suoritettua. (Tuckman 1965, s. 386; McShane & Von Glinow, s. 278.)

Ryhmän jäsenet ovat vielä riippuvaisia kouluttajan tai valmentajan auktoriteetista. He odottavat ohjeita ja tukea uudessa tilanteessa. He seuraavat, millaisia vinkkejä käyttäytymisestä saadaan tältä tilannetta johtavalta henkilöltä. Vaihtoehtoisesti joku ryhmän jäsenistä voi olla vahva persoona, joka alkaa luoda normeja ja toimintaohjeita. Myös joitakin sääntöjä tai rakenteita toiminnalle ja käyttäytymiselle saattaa jo olla valmiiksi olemassa. (Tuckman 1965, s. 386.)

Myös ryhmä, jonka jäsenet tuntevat toisensa jo entuudestaan, voi olla osuuskuntaa perustaessaan uudessa tilanteessa. Ryhmän jäsenet joutuvat luottamaan toisiinsa aivan uudella tavalla.

Yritysneuvojan/valmentajan rooli

Yritysneuvoja tai muu valmentaja voi tässä vaiheessa tukea ryhmän muotoutumista kahdella tavalla. Hän voi ottaa johtavan roolin ja viedä työskentelyä eteenpäin. On muistettava, että yritysneuvoja voi omalla käyttäytymisellään luoda mukavaa, positiivista ja keskinäiseen luottamukseen tähtäävää mielialaa, mutta myös jäykistää ryhmän toimintaa ja henkeä. Tähän kannattaa kiinnittää erityistä huomiota, jos halutaan edistää ryhmän toimintaa.

Mikäli koulutusta osuuskunnan perustamisesta ei ole ryhmälle vielä annettu, on tämä tietysti tehtävä tässä vaiheessa aivan ensimmäiseksi. Osuuskunnan perustaminen kaikkine vaiheineen on käytävä läpi huolellisesti ja selvitettävä ryhmälle, miten toimintaa jatketaan, jotta osuuskunta saadaan perustettua. Neuvoja huolehtii siitä, että uudet tapaamiset sovitaan ja selvittelytehtäviä jaetaan tasapuolisesti.

Jos ryhmässä kuitenkin on jo henkilö, joka selvästi johtaa toimintaa, voi yritysneuvoja jo tässä vaiheessa vetäytyä pelkän neuvonantajan ja kouluttajan rooliin. On kuitenkin tärkeää, että hän on edelleen läsnä tapaamisissa. Hän ohjaa ja neuvoo sivusta toimintaa ja huolehtii, että osuuskunnan perustamiseen liittyvät tärkeät asiat tulevat varmasti sovittua ja selvitettyä.

Tässä vaiheessa on kuitenkin tärkeää, että ryhmän jäsenet tapaisivat toisiaan myös vapaamuotoisesti ja epävirallisesti mahdollisimman paljon, jotta he tutustuvat toisiinsa – jolleivat jo ole hyviä tuttuja. Ryhmässä saattaa olla myös uusia tulokkaita, jotka voivat vielä kokea itsensä ulkopuoliksi. Tällöin tutustuminen on tärkeää.

2. Kuohuntavaihe (storming)

Alkuinnostuksen jälkeen ryhmän jäsenet voivat alkaa käyttäytyä jopa vihamielisesti toisiaan ja yritysneuvojaa tai valmentajaa kohtaan. He pyrkivät tuomaan esille omaa yksilöllisyyttään ja vastustavat ryhmärakenteen muodostumista. Ryhmän jäsenen kanssakäyminen ei ole tasapuolista ja valtataistelu on yleistä. Yksilöiltä vaadittuihin suorituksiin saatetaan suhtautua torjuvasti ja niihin reagoidaan tämän vuoksi tunteella. (Tuckman 1965, s. 386).

Tästä kaikesta aiheutuu tietysti helposti henkilöstiriitoja. Esimerkiksi ryhmän johtajuudesta saatetaan kilpailla. Ryhmään voi myös muodostua klikkejä, jotka alkavat ajaa omia päämääriään. Toisaalta ryhmä yrittää luoda toiminnalleen normeja ja sopivia käyttäytymismalleja. Tämä onkin ryhmän muodostuksen kannalta haurain vaihe, erityisesti, jos ryhmän vetäjä sattuu olemaan itsevaltainen ja määrällävä, eikä hänellä ole riittäviä taitoja ristiriitatilanteiden käsittelyyn. (McShane & Von Glinow, s. 278.)

Tämä on osuuskunnan perustamisen kannalta vaihe, jonka mahdollinen olemassaolo ja merkitys on tärkeää tuoda esille jo aivan alussa, ettei se tule yllätyksenä. On karvas pettymys alkuinnostuksen jälkeen, jos mukavaksi todettu ryhmä alkaa tuntua-kin riitaisalta ja eripuraiselta, ja jäsenet eri päämääriin pyrkiviltä. Jopa toisilleen tutut henkilöt voivat tässä vaiheessa riitaantua, koska käsiteltävänä on sellaisia asioita, joista heidän ei ole aiemmin tarvinnut keskustella. Myös valtataistelu voi tulla yhtäkkiä kysymykseen. Kuohuntavaiheessa ryhmästä poistuukin yleensä henkilöitä. Jos ryhmään liittyy tässä vaiheessa uusia jäseniä, se voi entisestään pahentaa tilannetta.

Yritysneuvojan/valmentajan rooli

Neuvojan on tässä vaiheessa hyvä olla vielä mukana ohjaamassa osuuskunnan perustamista oikeaan suuntaan. Läsnäolo kokoontumisissa on paikallaan, mutta on tietysti kysyttävä ryhmän mielipidettä asiasta. On hyvä tehdä selväksi, että neuvoja on vain sivusta seuraava tukihenkilö, jonka apuun ryhmä voi luottaa kiperissä tilanteissa ja pyytää apua. Neuvojan ei pidä ottaa voimakasta roolia, eikä ruveta auktoriteetiksi – ryhmän on annettava ”kiehua” omia aikojaan.

Kuohuntavaihe voi olla jonkin ryhmän kohdalla lähes olematon, mutta on varauduttava siihenkin, että se voi johtaa ryhmän täydelliseen hajoamiseen. Nyt mitataan sitä, minkä verran jäsen on sitoutunut osuuskunnan perustamiseen ja miten hän on valmis toimimaan ryhmässä. Mahdolliset porukasta lähtijät eivät ehkä pystyisi myöhemminkään kes-

tämään inhimillisen kanssakäymisen väistämättä mukanaan tuomia ristiriitatilanteita. Osuuskunta yritysmuotona vaatii joustavaa mielenlaatua. Pyrkimys johtaa sanelemalla tai tiukka pitäytyminen omissa mielipiteissä ei mitenkään sovi osuuskunnan yhteisölliseen toimintaan.

Neuvoja voi parhaiten auttaa ryhmää etene- mään, jos hän hienovaraisesti osoittaa niitä tehtäviä ja ongelmia, joita ryhmällä on vielä tekemättä ja ratkaistavana osuuskunnan perustamisessa. Neuvojan kannattaa myös opastaa ryhmää niin, että se onnistuu löytämään jäsentensä vahvuudet ja osaamisalueet ja käyttämään niitä hyödyksi sekä osuuskunnan perustamisvaiheessa että myöhemmin osuuskunnan toiminnassa ja hallinnon hoitamisessa.

Yleensä osuuskuntaa perustavasta ryhmästä löytyy viimeistään tässä vaiheessa henkilö, joka on valmis ottamaan vetovastuun. Jos tätä ei luonnostaan tapahdu, on neuvojan syytä avustaa ryhmää löytämään sopiva henkilö keskuudestaan. Ulkopuolisen on ehkä helpompi havaita asia. Ja jos sopivin henkilö on epävarma omasta osaamisestaan, on hyvä kannustaa häntä ja valaa uskallusta. Asioihin oppii ja ryhmän luottamuksella ja tuella hän pystyy varmasti kehittymään vetäjän roolissa. On muistettava, että ryhmän puheliain ja toimeliain henkilö ei aina ole paras valinta vetäjäksi. Sopivin voi sen sijaan olla ryhmän vaiteliain jäsen, jolla on hyvät suhteet kaikkiin sekä neuvottelutaitoa ja silmää kokonaisuuksien hyvälle hallinnalle.

Neuvojan on myös syytä valaa uskoa siihen, että hankalasta tilanteesta päästään yli. Asiat on keskusteltava perin juurin selviksi jokaisen kannalta. Esimerkiksi se, miten sääntöjen jokainen pykälä vaikuttaa jokaisen jäsenen kohdalla osuuskunnan toimiessa, on tehtävä kirikkaaksi. On hyvä korostaa, että kaikkea ei tarvitse saada kerralla kuntoon ja kaikkiin ongelmiin löytyy ratkaisu – muutkin perustajaryhmät ovat ne löytäneet!

3. Vakiintuminen (norming)

Jos ryhmä pääsee yli kuohuntavaiheesta, jäsenet alkavat hyväksyä ryhmän ja sen muiden jäsenen ominaispiirteet. Ryhmästä muodostuu itsenäinen kokonaisuus sen vuoksi, että jäsenet hyväksyvät sen, haluavat ylläpitää sitä sekä luoda uusia, ryhmästä lähtöisin olevia normeja, jotka takaavat ryhmän säilymisen. Ryhmä pyrkii sopusointuisuuteen, ja tämän vuoksi myös tehtäviin liittyviä ristiriitoja vältetään. Tehtäviin liittyviä mielipiteitä vaihdetaan ja ryhmän muihin jäseniin suhtaudutaan avoimesti. (Tuckman 1965, s. 386 - 387).

Tämän vaiheen aikana ryhmä muodostaa ensimmäisen kerran yhteenkuuluvaisuuden tunteen.

Roolit on vakiinnutettu ja ryhmän päämääristä vallitsee yksimielisuus. Jäsenillä on myös yhteiset odotukset ja oletukset siitä, kuinka ryhmä saavuttaa nämä päämäärät. (McShane & Von Glinow, s. 278.)

Yritysneuvojan/valmentajan rooli

Tässä vaiheessa yritysneuvojan tai valmentajan rooli alkaa pienentyä. Hän voi vetäytyä taka-alalle ja toimia tukena vain tarvittaessa. Hänen on aika päästää irti ”lapsestaan”. Neuvojan on kuitenkin hyvä painottaa sitä, että hän on aina käytettävissä tarpeen tullen, jotta ryhmä uskaltaa pyytää apua mahdollisissa hankalissa tilanteissa. Ryhmässä voi olla vallalla ajatus, että sen on jo pärjättävä itse, eikä apua haluta tai kehdata pyytää. Ongelmalliset asiat on kuitenkin syytä selvittää nopeasti ja asiantuntevasti, jolloin ulkopuolisen osaajan näkemys ja tietämys on arvokasta. Ongelmien onnistunut ratkominen toimii oppimistilanteena myös osuuskunnan jäsenille.

4. Toimintavaihe (performing)

Ryhmästä muodostuu viimein tehtäviin suuntautunut, ongelmia ratkova yksikkö. Jäsenet voivat nyt toimia rooleissa, jotka auttavat edistämään ryhmän päämääriä, koska he ovat oppineet luottamaan toisiinsa ryhmäprosessin edetessä. Jäsenten erilaisia rooleja ei enää nähdä ongelmana, vaan keinona, jolla ryhmän edistetään päämääriä. Ryhmä löytää ratkaisuja ongelmiinsa, ja pyrkii saamaan tehtäviä päätökseen. Se energia, joka aiemmin suunnattiin ryhmän muotoutumiseen, voidaan nyt suunnata tehtävien loppuunsaattamiseen. (Tuckman 1965, s. 387).

Ryhmän tehtävän suorittaminen nousee pääosaan, ja ryhmä on oppinut koordinoimaan toimintaansa ja ratkaisemaan myös konfliktitilanteita. Hyvin toimivissa ryhmissä jäsenet ovat jo erittäin yhteistyökykyisiä ja he luottavat toisiinsa. He ovat myös sitoutuneita ryhmän päämääriin, ja ryhmään kuulumisen tunne on voimakas. Ryhmässä vallitsee keskinäisen tuen ilmapiiri, jolloin jäsenet ovat valmiimpia riskinottoon, kysymään apua tarvittaessa ja hyväksymään myös virheiden tekemisen mahdollisuuden. (McShane & Von Glinow, s. 278.)

Yritysneuvojan/valmentajan rooli

Jos ryhmän muotoutuminen on sujunut hyvin ja toiminta päässyt alkuun, voi yritysneuvoja tai valmentaja vetäytyä kokonaan taka-alalle. Hän voi kuitenkin tarvittaessa toimia neuvonantajana, joten myös tässä vaiheessa kannattaa painottaa osuuskunnalle, että sen jäsenten on mahdollista saada neuvoja tarvittaessa.

3.2.1.3 SÄÄNNÖT TEHDÄÄN YHDESSÄ

Osuuskunnan sääntöjen yhteinen laatiminen on tärkeää. Vaikka yksi tai kaksi henkilöä kirjoittaisikin sääntöjen luonnoksen, jokaisen jäseneksi ryhtyvän on syytä sisäistää, mitä säännöt käytännössä tarkoittavat ja kuinka ne ohjaavat oman osuuskunnan toimintaa. Säännöt on käytävä huolellisesti läpi pykälä pykälältä kokouksissa ennen osuuskunnan perustamista ja pohdittava yhdessä tarkkaan, mitä kukin nimenomainen kohta tarkoittaa juuri kyseisessä osuuskunnassa ja kyseisen henkilön toiminnassa. Sääntöjen laatiminen onkin tärkeimpiä osuuskunnan perustamiseen liittyviä vaiheita, joten siihen on varattava riittävästi aikaa.

Sääntöohjeistusta ja mallisäännöt ovat saatavilla Osuustoimintakeskus Pellervon sivuilla, www.pellervo.fi. Lisäksi on syytä perehtyä kunnolla osuustoimintalakiin, joka löytyy samoin Pellervon sivuilta.

3.2.1.4 JÄSENTEN OSAAMISEN TUNNISTAMINEN

Osuuskuntaa perustettaessa on tärkeää puhua jo etukäteen selviksi erilaiset osaamiset ja vahvuudet, joita tulevilla jäsenillä on, ja se, miten näitä ominaisuuksia voidaan kaikkein parhaiten hyödyntää yhdessä toimien. Näin toteutuu yksi osuustoiminnan vahvuuksista: synergiaetu, joka syntyy erilaisista osaamisista. Osuuskunnan jäsenet pystyvät yhdessä toteuttamaan sellaista, mihin kukaan heistä ei yksin toimien pystyisi.

Kaikilla jäsenillä on joitakin omia osaamisalueita, joilla heidän kykynsä tulevat vahvimmin esille, ja toisaalta alueita, joita he eivät tunne omakseen. Tämä on syytä puhua auki kun järjestetään osuuskunnan hallintoa. Erityisesti osuuskunnan alkuvaiheessa olisi pyrittävä käyttämään eri jäsenten luontaista osaamista yhteiseksi hyödyksi. Joku voi olla kiinnostunut numeroista ja rahaliikenteen seuraamisesta, toinen muusta paperinpyörittämisestä, joku taas on rohkea markkinoija. Jollekulle on tärkeää se, ettei tarvitse paneutua hallintoon, vaan voi keskittyä tekemään omaa työtään.

3.2.1.5 HALLINNON HOITAMINEN YHDESSÄ

Osuuskunnan toiminnan vakiintuessa on kuitenkin hyvä laajentaa kunkin jäsenen osaamista erityisesti hallinnon puolella. Jokaisen jäsenen olisi hyvä osallistua tavalla tai toisella hallinnolliseen työskentelyyn, jotta se ei jää yhden tai kahden työsaraksi. Hallinnon hoitaminen voi muuten koitua näille henkilöille liian raskaaksi ja pahimmassa tapauksessa tulehduttaa henkilösuhteita. Pienosuuskuntien alasarjoihin onkin ollut usein syynä vetäjän

tai vetäjien uupuminen, kun hallinnollinen työ on jäänyt yksinomaan heille.

Onkin hyvä kierrättää hallituspaikkoja ja muita osuuskunnan hallinnollisia tehtäviä, mikäli se on mahdollista. Toinen vaihtoehto on, että hallinnon hoitamisesta kiinnostuneille henkilöille maksetaan reilusti palkka siitä työstä mitä he tekevät. Tämä ei kuitenkaan yleensä ole mahdollista aivan toiminnan alkuvaiheessa. Tämä palkkakustannus pitää sisällyttää osuuskunnan yleisiin hallintokuluihin (ks. hallintokuluosuus, s. 24).

Osuuskuntia perustavista henkilöistä useimmat ovat tyypillisesti sellaisia, joille yritystoiminnan käytännöt ja lainalaisuudet ovat vain vähän tai ei lainkaan tuttuja. Tämän vuoksi on syytä käydä tarkasti läpi, kuinka tuleva yritys toimii käytännössä. On sovitava selvät hallinnolliset käytännöt. Tehtävien hoitamisesta on sovitava tarkasti, jotta niiden määrä ei tule yllätyksenä kenellekään eikä jää yhden tai kahden harteille. On hyväksyttävä muun muassa erisuuruisten palkkojen mahdollisuus työtehtävien mukaan, sekä se, että eri jäsenillä voi olla erisuuruinen hallintokuluosuus.

Vaikka yrityksen hallinto saatetaan kokea ikäväksi velvollisuudeksi, eikä hallinnollisiin tehtäviin tunnu löytyvän tekijöitä, on kaikkien osuuskuntaan mukaan lähtevien ymmärrettävä sen tärkeys ja heidän on sitouduttava omalta osaltaan hoitamaan eri tehtäviä. Kunnossa oleva hallinto takaa sen, että asiat sujuvat. Se myös ehkäisee ristiriitoja.

Hyvän hallinnon avulla valvotaan, että kaikkien jäsenten tarpeet, edut ja toiveet tulevat huomioituiksi. Yhteistoiminnallisten yritysten neuvontatyötä Englannissa vuosikymmenet tehnyt Edgar Parnell kuvaa organisaatiota välineeksi, jonka avulla ihmiset toteuttavat jonkin tehtävän yhdessä muiden sellaisten kanssa, joilla on sama päämäärä. Menestyvällä organisaatiolla on hyvin selvä tavoite ja päämäärä. On olemassa tehtävä ja tiimi tai tiimejä sekä yksilöitä, joista tiimit muodostuvat. Organisaatio muodostaa raamit, jonka puitteissa tiimit toimivat ja tekevät yhteistyötä. Parnell korostaa, että kun ryhmä ihmisiä on perustanut yrityksen, jonka tarkoituksena on palvella heidän yhteisiä etujaan, ainoa keino tämän päämäärän saavuttamiseksi on se, että jäsenet todella valvovat organisaation toimintaa. Hänen mukaansa ilman kunnollista valvontajärjestelmää kaikki organisaatiot ovat taipuvaisia edistämään niiden etuja, jotka ohjaavat organisaatiota päivittäisten päätösten tasolla. (Parnell 2017, s. 30 - 31.)

3.3 RIITTÄVÄN TUEN SAAMINEN YRITYSNEUVONTATEHTÄVISSÄ TOIMIVILTA

Osuuskunta on edelleen melko tuntematon yritys-
muotona, vaikka tilanne on kohentunut 2010-lu-
vulla huomattavasti. Pienosuuskuntien syntymistä
ja menestymistä edesauttaisi se, että yritysneuvojil-
la olisi riittävästi tietoa osuuskunnasta yritys-
muotona. Tästä ovat osuuskuntien toimintaa tutkineet
ja osuuskuntayrittäjyysneuvonnan parissa toimi-
neet yksimielisiä (esim. Parnell 2017). Yritysneu-
voja onkin toivottavaa saada mukaan kaikkiin
osuuskuntien perustamishankkeisiin, jotta tietä-
mys ja käytännön kokemus tästä yritys-
muodosta kasvaisi. Yritysneuvojilla on myös vankkaa tietoa ja
kokemusta yleisistä yrittäjyyteen liittyvistä seikoista
sekä tuntumaa yritystoiminnan mahdollisuuksista
omalla alueellaan.

Yritysneuvojen hyvin tuntemat ja hallitsemat
yritystoiminnan lainalaisuudet koskevat osuuskun-
tia siinä missä muitakin yrityksiä. Osuuskuntien
toiminta on samojen lakien säätelemää. Tästä poik-
keuksena on tietysti osuuskuntalaki, joka koskee
vain osuuskuntien toimintaa. Mutta osuuskuntiin
liittyy toki myös joitakin erityispiirteitä, joita neu-
vonnassa on otettava huomioon, jotta osuuskunta
tulisi perustamisen jälkeen menestymään.

3.3.1 YRITYSNEUVONTAAN RESURSSIJA PITKÄAIKAISILLE PERUSTAMIS- PROSESSEILLE

Osuuskuntia perustamaan ryhtyville on oltava
tarjolla riittävästi yritysneuvonnan tukea, osuus-
kuntayrittäjyyskoulutusta ja muuta perustamiseen
liittyvää ohjausta. Neuvontamateriaalia on nykyisin
hyvin saatavilla muun muassa Osuustoimintakes-
kus Pellervon nettisivuilla (www.pellervo.fi).

Kuten edellä on todettu, yksi osuuskunta työl-
listää koko- tai osa-aikaisesti keskimäärin kymme-
nen henkilöä. Ja usein sellaisia, jotka eivät muualta
saisi töitä – erityisesti siinä tapauksessa, että he
kokoavat osuuskunnassa itselleen työtä useiden
eri alojen tehtävistä. Pienosuuskunnat ovat hyvin
perustettuina yleensä myös pitkäikäisiä, rauhallista
tahtia kasvavia yrityksiä, joissa muun muassa suku-
polvenvaihdos käy helpommin, kuin vaikkapa yksi-
tyisyrittäjien kohdalla: osuuskuntaan etsitään vain
uusia jäseniä tai työntekijöitä eläköityvien tilalle.
Tämä voi tapahtua siten, että henkilöitä palkataan
ensin osa-aikatyöhön ja kiireapulaisiksi. Usein käy
niin, että osuuskunnassa osa-aikaisena työsken-

nellyt ja sen toimintaan perehtynyt henkilö siirtyy pois lähtevien tilalle kokoaikaiseen työhön.

On siis monia syitä siihen, että osuuskuntayrittäjyyttä tuettaisiin lisäämällä yritysneuvonnan resursseja niin, että ne voivat avustaa osuuskuntia perustavia ryhmiä. Tämä merkitsee neuvojan ajallisten resurssien lisäämisen ohella sitä, että neuvojilla on itsellään mahdollisuus kouluttautua ja hankkia tietoa osuuskuntayrittäjyydestä.

3.3.2 PERUSTAMISTA AVUSTAVAT HANKKEET

Jos tarkastellaan esimerkiksi Itä-Suomessa ja Kainuussa 1990-luvun puolivälin vaiheilla perustettuja monialaisia osuuskuntia, jotka ovat jatkaneet toimintaansa ja myös kasvaneet rauhallista tahtia 2010-luvulle saakka, niistä suurin osa on perustettu jonkin työllisyys- ja yrittäjyys-hankkeen turvin. Samassa pitkäaikaisessa koulutuksessa tai valmennuksessa olleet henkilöt ovat tutustuneet toisiinsa. Osuuskunnan perustamisprosessi on käynnistetty ja siihen on saatu riittävästi tukea sekä koulutusta ja neuvontaa. Myös sellaiset henkilöt, jotka muuten eivät olisi yritystoimintaan ryhtyneet, ovat näin ryhmän tuella uskaltaneet yrittäjiksi. Ja osuuskuntaa perustamassa olleet ovat ohjattuina osanneet ottaa huomioon myös ne haasteet, joita osuuskuntayrittäjyys sisältää.

Myös uusimmissa osuuskuntayrittäjyyteen tähtäävissä hankkeissa eri puolilla Suomea on saatu viimeisen kymmenen vuoden aikana hyviä tuloksia ja synnytetty uusia osuuskuntia. OSKU – Yrittäjänä osuuskunnassa -hankkeen tuella perustettuja osuuskuntia on esitelty tämän raportin lopussa.

3.3.3 RIITTÄVÄSTI OSUUSKUNTAYRITTÄJYYSKOULUTUSTA

Osuuskuntien perustamista suunnittelevat henkilöt, yritysneuvojat, yrittäjyys-hankkeissa toimivat sekä yrittäjyyden opettajat eri oppilaitoksissa tarvitsevat osuuskuntayrittäjyyteen liittyvää koulutusta. Sitä on kuitenkin melko huonosti saatavilla tai se on maksullisena koulutuksena liian kallista.

Yhteistoiminnallisen yrityksen, kuten osuuskunnan, perustamista harkitseville on Parnellin mukaan annettava riittävästi koulutusta. Hän korostaa, että koulutuksissa on tuotava esille seuraavia asioita:

- ymmärrys yhteistoiminnallisen yrityksen, kuten osuuskunnan, yritysmuodosta,

- ajattelutapa oma-apuisuudesta eli omin avuin selviämisestä, sekä omasta vastuusta,
- ymmärrys markkinoista, joilla yritys tulee toimimaan sekä
- tietoisuus niistä lainalaisuuksista, jotka koskevat inhimillisiä organisaatioita (ks. esim. edellä kohta 3.2).

3.3.4 OPPILAITOKSISSA TOIMIVAT OSUUSKUNNAT

Osuuskuntayrittäjyyskoulutuksessa on myös otettava huomioon tulevan osuuskunnan toiminnan tarkoitus. Perustajille on oltava selvänä se, miten juuri heidän osuuskuntansa tulee toimimaan.

E erityisenä ryhmänä on mainittava opiskelijoiden perustamat tai oppilaitoksissa toimivat osuuskunnat. Näiden perustamisessa on otettava huomioon erityisiä seikkoja, jotka liittyvät esimerkiksi jäsenyyteen, hallituksen jäsenyyteen ja siihen rooliin, joka oppilaitoksella on osuuskunnan toiminnan suhteen.

Ratkaistavana on myös Trobergin ja Hytinkosken mukaan se, perustetaanko niin sanottu pedagoginen oppimisosuuskunta vai erityisesti opiskelijoiden työllistymiseen tähtäävä yritys. Mitään tarkkaa erottelua näiden välille ei kuitenkaan voi tehdä. Eri-laisilla oppilaitoksissa toimivilla tai opiskelijoiden itsenäisesti pyörittämällä osuuskunnilla voi olla erilaisia tarkoituksia. (Troberg & Hytinkoski 2018, s. 40 - 41.)

Edellä mainitusta aiheesta on julkaistu Trobergin ja Hytinkosken erinomainen teos opettajien ja muiden neuvojen avuksi: *Osuustoiminta oppimismallina yrittäjyyteen – Opas opiskelijoiden osuuskuntien perustamiseen ja niiden toiminnan kehittämiseen*. Opas on saatavilla Osuustoimintakeskus Pellervon nettisivuilla (www.pellervo.fi).

3.4 YRITTÄJYYSOSAAMISEN PUUTTEELLISUUS

Osuuskunta on yritys ja siinä toimivilta jäseniltä vaaditaan myös monipuolista yrittäjyysosaamista. Osaaminen voi toki kasvaa kokemuksen myötä, mutta jotta toiminta saadaan kunnolla vauhtiin, on jäsenten syytä hallita joitakin perusasioita, jotka liittyvät kaikkeen yritystoimintaan.

Osuuskuntaan mukaan lähtevällä voi olla odotuksia siitä, että "osuuskunta" sinällään työllistää ja "osuuskunta" hoitaa hallinnon. Osuuskunnan

jäsenet ovat kuitenkin aina *osuuskuntayrittäjiä*: he omistavat osan yrityksestä, jonka toimintaan heidän on enemmän tai vähemmän osallistuttava ja kehitettävä sitä. He ovat itse ”osuuskunta”, joka asioita hoitaa. Tämän ymmärtäminen jo alun pitäen on ratkaisevan tärkeää, jotta jäsen osaa asennoitua oikealla tavalla osuuskuntansa toimintaan, eikä synny niin sanottuja vapaamatkustajia, joiden välinpitämättömyys osuuskunnan asioiden hoitoa kohtaan synnyttää tyytymättömyyttä muissa jäsenissä.

Osuuskunnassa liiketoimintaosaamista voidaan kuitenkin jakaa jäsenten kesken kunkin taipumusten ja mielenkiinnon kohteiden mukaan. Ei ole tarkoituksenmukaista, ainakaan alussa, että jokaisen jäsenen on hallittava kaikki yritystoiminnan osa-alueet. Osuuskunnan vahvuus yritysmuotona on juuri siinä, että se yhteisöllisenä ja arvopohjaisena yritysmuotona luo hyvän tukiverkoston ja oppimisympäristön aloittelevalle yrittäjälle.

Seuraavaksi on tuotu esiin joitakin yrittäjyysosaamiseen liittyviä ongelmakohtia, joihin osuuskuntaa perustavat törmäävät. Ratkaisukeinoja niihin esitellään seuraavissa kohdissa sekä luvussa 4.

3.4.1 OMAN OSAAMISEN TUNNISTAMINEN JA TUOTTEISTAMINEN

Osuuskuntaa perustavat ovat yleensä jo lähtökohteisesti kiinnostuneita yrittäjyydestä, tai ainakin he katsovat sen vaihtoehdoksi, jonka avulla olisi mahdollista työllistyä. Osalle jäsenistä on selvää, mitä he yrittäjinä tekisivät ja kenelle työtään markkinoisivat. Joukossa on kuitenkin aina henkilöitä, joiden on vaikea hahmottaa omia vahvuuksiaan ja sitä, olisiko oman osaamisen avulla mahdollista työllistyä. Monipuolista osaamistakin heillä voi olla, mutta puuttuu rohkeutta muuttaa se työtilaisuuksiksi.

Yhtenä osuuskuntayrittäjyysneuvonnan tärkeimpänä tehtävänä onkin tarvittaessa löytää kunkin jäsenen vahvuudet ja rohkaista kehittämään

¹ Osuuskuntayrittäjällä tarkoitetaan tässä henkilöä, joka on osuuskunnan jäsen ja omistaa näin osan osuuskuntayrityksestä, eli hänellä on osuuskunnasta yksi tai useampi osuus. Jäsenet toimivat osuuskunnassa työskennellessään lähes aina hyvin yrittäjämäisesti ja mm. etsivät itse itselleen työtilaisuuksia ja markkinoivat omaa osaamistaan.

Tästä yrittäjämäisen toiminnan määritelmästä on erotettava työvoimaviranomaisten näkökulma: osuuskunnan jäsen voi työskennellä osuuskunnassa joko yrittäjän tai työntekijän statuksella. Osuuskunnassa, jossa jäseniä on seitsemän tai enemmän, jäsen on työntekijän asemassa ja hän on oikeutettu työttömyysturvaan (jos muut työttömyysturvan saamisen kriteerit täyttyvät). Yksittäisen jäsenen omistusosuus yrityksestä jää tuolloin alle 15 prosenttiin. Jos osuuskunnassa taas on alle seitsemän jäsentä, heillä on työvoimaviranomaisten näkökulmasta yrittäjän status, koska omistusosuus on suurempi kuin 15 prosenttia.

niitä. Osuuskunnan jäsenellä voi myös olla monipuolista osaamista, jonka avulla hän voi luoda itselleen kokopäiväisen työn yhdistelemällä erilaisia työtilaisuuksia eri aloilta. Tämä on tyypillinen tapa, jolla monialaisissa osuuskunnissa työskentelevät henkilöt työllistävät itsensä. On myös tärkeää havaita se, kuinka eri henkilöiden osaamisia yhdistelemällä voidaan synnyttää vaikkapa sellaisia uusia palveluja, joihin yksittäiset henkilöt eivät pystyisi. (Ks. kohta 4.1.)

3.4.2 HINNOITTELU

Osuuskuntaan mukaan lähtevä henkilö ei todennäköisesti ole koskaan joutunut itse hinnoittelemaan palvelujaan tai tuotteitaan. Jonkun onkin syytä haluta hinnoittelu hyvin ja kaikille jäsenille on oltava selvää ainakin hinnoittelun peruseriaa: mistä eristä palvelun tai tuotteen hinta muodostuu.

On myös tärkeää ymmärtää, että kaikki yritykseen tuleva tuotto saadaan asiakkailta, joten myös kaikki yritystoiminnan kulut on laskutettava tuotteen tai palvelun hinnassa asiakkailta – jonka taas olisi oltava valmis maksamaan tuo hinta.

Osuuskunnassa hinnoittelun ongelmien kanssa ei kuitenkaan tarvitse jäädä yksin, ja jäsenet usein rohkaisevatkin toisiaan hinnoittelemaan työnsä niin, että se on tekijälle kannattavaa. Myös yritysneuvojen palveluja kannattaa käyttää hyväksi – heillä on hyvä käsitys siitä, millaisia hintoja mistäkin palvelusta ollaan valmiita maksamaan kullakin alueella. (Ks. kohta 4.2.)

3.4.3 HALLINTOKULUOSUUS

Osuuskuntaa perustettaessa on hinnoitteluun liittyen myös syytä selvittää kaikille tuleville jäsenille, miksi heidän palkastaan menee tietty osa osuuskunnan hallintokuluihin. Jos tätä ei tehdä, yllätys voi olla melkoinen, kun nettopalkasta pidetään vielä osuuskunnallekin jotakin. Jäsenten on huomattava se, että yksityisyrittäjinä he maksaisivat myös samat kulut. Todennäköisesti joidenkin hallinnollisten asioiden hoitaminen yhdessä pienentää yksittäisen osuuskuntayrittäjän kuluja.

Hallintokuluosuus, jota kutsutaan joskus myös ”osuuskunnan siivuksi”, vaihtelee sen mukaan, mitä yleisiä ja yhteisiä kuluja osuuskunnalla on (tilat, laitteet, puhelin, kirjanpito, tilinpäätös, pakolliset vakuutukset, terveydenhuolto, jne.). Hallintokulujen suuruus on arvioitava etukäteen, mutta sitä voi tietysti tarvittaessa suurentaa tai pienentääkin. Hallintokuluosuus sisältää yleisten toimisto-, tila- ja kirjanpitolukujen lisäksi muun muassa vapaaehtoi-

set vakuutukset ja varaukset sairastajan palkkoihin. Menot on pyrittävä arvioimaan mahdollisimman realistisesti ja mieluummin hieman yläkanttiin.

On myös huomattava, että samassakin osuuskunnassa työskentelevien henkilöiden välillä hallintokulujen osuus voi vaihdella työtehtävien luonteen mukaan. Yleisimmin hallintokuluihin otetaan 5–20 prosenttia – vähemmän silloin, kun osuuskunnassa työskentelevä ei rasita hallintoa paljon, ja enemmän silloin, kun työntekijä käyttää esimerkiksi tiloja ja laitteita. Tämä mahdollisuus on kuitenkin tehtävä kaikille jäseniksi aikoville selväksi jo perustamisprosessin aikana, jotta se ei aiheuta ristiriitailanteita myöhemmin.

Tilojen vuokraaminen osuuskunnan käyttöön on hyvin houkuttelevaa, mutta sitä olisi vältettävä erityisesti toiminnan alkuvaiheessa, koska se nostaa hallintokuluja tuntuvasti. Kun toiminta sitten vaikiintuu ja tuloja on riittävästi, voidaan harkita liiketäi toimistotilojen vuokraamista. Joillakin osuuskunnilla on myös lainarahalla ostettuja omia tiloja.

3.4.4 MARKKINOINTI

Erinomainen osaaminenkaan ei riitä yritystoiminnassa, jos osaamiselle ei löydy ostajia. Pienyrittäjän suurin kompastuskivi – ehkä oikean hinnoittelun ohella – on puutteellinen markkinointiosaaminen ja uskallus tehdä markkinointia. Yhteyden ottaminen asiakkaisiin voi olla jopa pelottavaa. Tuote tai palvelu on kuitenkin harvoin niin hyvä, että se myy itse itsensä. Aktiivista markkinointia tarvitaan.

Osuuskunnassa toimittaessa suurena etuna on se, että ryhmästä löytyy helpommin niitä henkilöitä, jotka osaavat ja uskaltavat markkinoida osuuskunnan palveluita. Tämä esimerkki voi myös rohkaista muita ja kasvattaa koko ryhmän osaamista. (Ks. kohta 4.3.)

3.4.5 YRITYKSEN HALLINTO

Osuuskuntien perustamisneuvontaa antavien on syytä muistaa, että suurimmalla osalla niistä, jotka ryhtyvät perustamaan osuuskuntaa, on puutteellinen käsitys yritystoiminnasta kokonaisuutena: miten raha kulkee yrityksen sisällä, miten kirjanpito, laskutus ja palkanmaksu tulee hoitaa, mitä tehdä pakollisille veroille, ennakonpidätyksille, alueille, vakuutuksille, työehtosopimuksille. Osuuskuntia perustetaan ja niihin liitytään usein sen vuoksi, että yritystoiminta kiinnostaa ja osaamistakin on, mutta tuon osaamisen organisointi yritystoiminnaksi tuntuu pelottavalta viidakolta.

Tilanne on hyvä silloin, kun joku osuuskunnan perustajista tuntee mielenkiintoa yrityksen hallinnon järjestämiseen tai on jopa itse toiminut joskus yrittäjänä. Vaikka suurin osa paperinpyörittämisestä annettaisiin osaavan tilitoimiston hoidettavaksi, on osuuskunnassa oltava joku tai joitakin henkilöitä, jotka tuntevat ainakin tärkeimmiltä osiltaan yrityksen hallintoa. (Ks. kohta 4.4)

3.4.6 OSUUSKUNNAN HALLINTO JA HALLITUSTYÖSKENTELY

Yksi tärkeimmistä osuuskunnan perustamisvaiheissa sovittavista asioista sääntöjen ohella on hallitustyöskentelyn järjestäminen. Hallitus hoitaa osuuskunnan asioita käytännössä ja on tärkeää löytää siihen aktiivisesti asioita hoitavia henkilöitä. On myös selvitettävä huolellisesti niin hallituksen jäsenille kuin muillekin osuuskunnan jäsenille, mitkä ovat hallituksen tehtävät, vastuut ja rooli osuuskunnan hallinnossa. Muussa tapauksessa hallituksen ulkopuoliset jäsenet saattavat kokea, että hallitukseen valitut ottavat valtaa omiin käsiinsä.

Hallituksessa olo voi aloittavista jäsenistä tuntua hankalalta ja jopa pelottavalta. Se on kuitenkin opittavissa oleva tehtävä, ja sisältää asioiden selvile ottamista ja asioiden toteuttamista käytännössä. Hallituksen jäsenen vastuu toki on hieman suurempi kuin osuuskunnan muilla jäsenillä, mutta ei aiheuta ongelmia, jos asioita hoidetaan huolellisesti lakien ja sääntöjen mukaisesti. Töitä kannattaa jakaa varsinkin alussa niin, että eri henkilöt perehtyvät eri hallitustyöskentelyn osa-alueisiin ja jakavat sitten tietouttaan muille.

Osuuskunnan toimintaa säätelee osuuskuntalaki (1.1.2014), jonka viidenteen ja kuudenteen lukuun on syytä tutustua huolellisesti. Niissä kuvataan osuuskunnan hallinnon järjestämistä. Osuuskunnan hallintoelinten toimintaa ja tehtäviä on kuvattu selkeästi myös Pöyhösen kirjassa *Osuuskunta ja osuuskuntalaki*. Teos on muutenkin hyvä käsikirja osuuskunnan perustajille ja niissä jo toimiville, koska se selvittää niitä osuuskuntalain asioita ja säännöksiä, joiden kanssa osuuskunnissa joudutaan tekemisiin käytännön tasolla.

Osuuskunnan kokous

Osuuskunnan korkein päättävä elin on osuuskunnan kokous, johon kutsutaan aina kaikki jäsenet. Osuuskunnan kokouksesta ja sen toiminnasta on määrätty osuuskuntalain viidennessä luvussa. Siinä on kuvattu muun muassa se, mitä asioita osuuskunnan kokouksessa on käsiteltävä ja miten se on kutsuttava koolle. Osuuskunnan varsinaisia koko-

uksia on pidettävä vähintään yksi vuodessa. Eräs osuuskunnan kokouksen tärkeimmistä tehtävistä on osuuskunnan hallituksen valitseminen.

Osuuskunnan hallitus

Osuuskunnalla on oltava hallitus, johon osuuskunnan kokous valitsee osuuskuntalain mukaan 1 - 5 varsinaista jäsentä. Osuuskunta voi myös säännöissään määrätä tätä suuremmasta jäsenmäärästä sekä mahdollisten varajäsenten määrästä. Kuitenkaan hallituksen kokoa ei kannata kasvattaa liian suureksi, koska se voi vaikeuttaa työskentelyä ja päätöksentekoa.

Osuuskuntalaissa on määräyksiä myös hallituksen toiminnasta, muun muassa kokoontumisesta, jäsenen kelpoisuudesta, erottamisesta ja toimikaudesta. Hallitus valitsee keskuudestaan puheenjohtajan, jota usein nimitetään myös osuuskunnan vetäjäksi, toimitusjohtajaksi tai toiminnanjohtajaksi (pienen osuuskunnan ei kuitenkaan tarvitse valita itselleen virallista toimitusjohtajaa). Hallitus vastaa toiminnastaan osuuskunnan kokoukselle eli jäsenistölle, samoin kuin se vastaa osuuskunnan toiminnasta myös ulkopuolisille.

Hallituksen tehtävänä on, yhteisvastuullisesti, huolehtia siitä, että osuuskunnan hallinto ja kaikki toiminta on asianmukaisesti järjestetty – muun muassa kirjanpito ja varainhoito, tarjousten ja sopimusten teko sekä työnantajan velvoitteet. Yhteisvastuullisuus edellyttää, että jokaisen hallituksen jäsenen on oltava tietoinen kaikista yrityksen asioista, joten riittävä tiedon kulku on varmistettava, esimerkiksi kokoontumalla tarpeeksi usein. Hallituksen jäsen eivät voi välttää vastuutaan sanomalla, ettei asia ollut hänen hoidettavanaan tai tiedossaan.

Hallitus päättää työntekijöiden palkkauksesta sekä kutsuu osuuskunnan kokouksen koolle ja valmistele siinä käsiteltävät asiat. Hallituksen jäsenillä on myös kaikilla yhdessä nimenkirjoitusoikeus. Kuten jäljempänä kohdassa 3.4.7 kuvataan, hallitus on osuuskunnassa myös työnantajan asemassa.

Hallituksen jäsenyys on vapaaehtoinen, eikä siihen voida ketään määrätä. Jäsenyydestä voi myös erota tai jäsen voidaan erottaa kesken toimikauden. Hallituksen jäsenyys on henkilökohtainen: jäsen ei voi valtuuttaa ketään muuta toimimaan hallituksen kokouksessa puolestaan. Jos hallituksen jäsenmäärä alenee alle sääntömääräysten, varajäsen toimii hallituksessa, kunnes uusi jäsen on valittu.

3.4.7 OSUUSKUNTA TYÖNANTAJANA

Osuuskuntaa työnantajana koskevat samat lait ja säädökset kuin muitakin yrityksiä. On kuitenkin

huomattava, että jos jäsen työskentelee osuuskunnassa, hän on samalla sekä yrityksen omistaja että työntekijä. Tämä saattaa aiheuttaa sekaannuksia esimerkiksi mahdollista työttömyysturvaa haettaessa. Osuuskunnassa voi työskennellä myös ei-jäseniä, kuten missä tahansa muussa yrityksessä.

Osuuskunnassa sen hallitus on työnantajan asemassa, joten hallituksen tulee huolehtia siitä, että kaikki yleiset työnantajan velvollisuudet ja vastuut tulevat täytetyiksi (esim. pakolliset vakuutukset, työterveyshuolto, työaikalainsäädännön ja työehtosopimusten noudattaminen, työturvallisuus). Apua kannattaa kysyä asiantuntijoilta, aluksi esimerkiksi yritysneuvojilta, jotka osaavat neuvoa asiassa eteenpäin. Edellä mainitut vastuut ovat kussakin osuuskunnassa yleensä tapauskohtaisia niihin velvoittavien lakien puitteissa, joten mitään yleispätevää ohjeistusta ei ole mahdollista antaa.

Jotta osuuskunnassa työskentelevät voivat tarvittaessa selkeästi osoittaa (esimerkiksi työttömyysturvaa hakiessaan), että osuuskunta todella on heidän työnantajansa ja työsuhde on olemassa, on osuuskunnan hallituksen huolehdittava seuraavista asioista:

- Kaikille osuuskunnassa työskenteleville laaditaan aina työsopimus. Työsopimus tehdään myös osuuskunnassa työskenteleville jäsenille, koska osuuskunta on heidänkin työnantajansa ja he ovat työsuhhteessa osuuskuntaan. Työsopimus kannattaa aina laatia kirjallisesti. Jos alussa ei ole vielä varmuutta esimerkiksi työtehtävän kaikista sisällöistä tai työajoista, voidaan laatia niin sanottu puitetyösopimus, johon kirjataan tärkeimmät työsuhdetta koskevat asiat.
- Osuuskunta, käytännössä hallitus, tekee aina sopimukset töiden toimeksiantajien kanssa. Jäsenet tai muut työntekijät eivät siis sovi niitä itsenäisesti. Sopimukset on hyvä tehdä aina kirjallisina.
- Hallitus hyväksyy tehtävät työt etukäteen ja laatii mahdolliset tuntilistat.
- Töiden laskuttaja on osuuskunta – jäsen ei siis voi laskuttaa asiakasta omasta puolestaan.
- Hallitus hyväksyy palkanmaksun perusteena olevat tuntilistat.
- Osuuskunnassa on osuuskuntalain mukaan oltava ajantasainen jäsenluettelo, jonka voi tarvittaessa näyttää esimerkiksi työvoimaviranomaisille.

4 YRITTÄJYYSOSAAMISEN HAASTEITA JA RATKAISUJA OSUUSKUNTAYRITYKSESSÄ

PETTERI TILJANDER

Yrittäjyys on monipuolisia tietoja sekä taitoja vaativa laji. Aikoinani omissa yrittäjyysopinnoissani tein laskelman, joka osoitti minulle, että yrittäjyysosaamisen puutteeni olivat tulleet maksaneeksi minulle tai oikeastaan yritykselleni melkein 100 000 euroa. Yksi lähtökohdani yrittäjyyden lehtoriksi ja valmentajaksi lähtemiseen olikin se, että voisinko neuvoilani auttaa muita yrittäjiä pääsemään hieman halvemmalla. Yrittäjän osaaminen kasvaa tekemisen myötä, mutta hintalappu tekemällä oppimiselle voi olla liian korkea.

Toimiessani opettajana sekä valmentajana olen kohdannut satoja opiskelijoita, aloittavia yrittäjiä sekä jo hieman pidempään toimineita yrittäjiä, ja kaikkien näiden kanssa ongelmat tuntuvat liittyvän muutaman aiheen ympärille. Näitä ongelma-kohtia ovat: Oman osaamisen tunnistaminen sekä sen tuotteistaminen ja kaupallistaminen, myytävän tuotteen tai palvelun hinnoittelu, markkinointi ja myynti sekä yrityksen hallinnon pyörittämisen vaatima osaaminen.

Osuuskunta sinällään tukee yrittäjyyden alkuaskelia, koska yhteisössä on enemmän tietoa ja taitoa kuin yksinyrittäjällä, mutta samalla osuuskuntaan liittyvä voi ajatella pääsevänsä hieman vapaamatkustajan rooliin, kun osuuskunta hoitaa joi-takin yritystoiminnan osa-alueita. Tästä ajattelusta olisi päästävää eroon heti, koska jokainen osuuskunnan omistaja, varsinkin pienissä osuuskunnissa, on myös yrittäjä ja näin ollen vastuussa osaltaan sen liiketoiminnan eri osa-alueista. Toki tässä voidaan ja täytyy hyödyntää osuuskunnan jäsenten erilaisia osaamisalueita sekä mielenkiinnon kohteita ja pyrkiä levittämään osaamista mahdollisimman laajalle osuuskunnan sisällä.

Tässä artikkelissa käsitellään näitä edellä mainittuja yrittäjyysosaamisen ongelma-alueita sekä pyritään antamaan valmennuskokemuksiin perustuvia käytännön neuvoja, joilla ongelmia voidaan ratkaista tai ainakin päästä eteenpäin. Esitettyjä ratkaisuja ja malleja on käytetty vuosina 2017 - 2018 valmennettaessa aloittavia yrittäjiä, perustettuja osuuskuntia sekä yritysryhmiä.

4.1 OMAN OSAAMISEN TUNNISTAMINEN JA TUOTTEISTAMINEN

Tulevaisuuden tutkimuksen perusteella työelämä on muuttumassa sirpaleisemmaksi ja siihen alkaa sisältyä enemmän projektiluontoisia työtehtäviä, joilla on erilaisia osaamisvaatimuksia. Osuuskuntaan liittyvällä on usein hyvät lähtökohdat sen takia, että hänellä on yrittäjyyteen positiivinen asenne ja hän kokee yrittäjyyden yhdeksi hyväksi mahdollisuudeksi työllistää itsensä. Lisäksi usealla on jo mielessään suunnitelmia siitä, mitä hän voisi tehdä ja kuka olisi valmis siitä maksamaan. Valitettavan usein olen myös tässä vaiheessa havainnut rohkeuden puutetta ottaa se viimeinen askel, mutta osuuskunnan tarjoamat mahdollisuudet yhdessä yrittämiseen usein helpottavat tätä.

Nykypäivän startup-maailmassa avaintekijöitä menestykseen ovat tiimi ja ajoitus. Osuuskunnassa löytyy jo valmiiksi tiimi. Oikeaa ajoitusta on mahdotonta ennustaa, joten on hyvä keskittyä heti osaamiseen ja vahvuuksiin. Omia vahvuuksia ja osaamista on usean vaikea tunnistaa, tai sitten vaatimattomuudesta johtuen niitä ei haluta tuoda esille ja mainostaa. Monta kertaa liikkeelle päästään, kun listataan paperille omia opintoja, työhistoriaa sekä harrastuksia. Sitten voidaan miettiä, mitä osaamista näistä on kertynyt, missä minä olen ollut hyvä ja tietysti mitä haluaisin mielelläni tehdä.

Kun osaamiset on listattu, on hyvä alkaa hyödyntää muita osuuskunnan jäseniä. Muut jäsenet voivat ottaa asiakkaan roolin ja kertoa, mistä näistä osaamisalueista he olisivat valmiita maksamaan ja mikä se konkreettinen palvelu tai tuote voisi olla. Muutenkin palveluja olisi hyvä mahdollisimman paljon testata jo aikaisessa vaiheessa asiakkaiden kanssa, jotta voidaan varmistaa, että palvelut ovat asiakaslähtöisiä ja niille löytyy kysyntää.

Kun osuuskunnan kaikkien toimijoiden osaamisalueet ovat löytyneet, voidaan myös mennä astetta pidemmälle ja yhdessä miettiä ja kehittää uusia liiketoimintamahdollisuuksia yhdistämällä useampien jäsenten osaamisia ja palveluita.

Itse olen käyttänyt työpajoissa palvelumuotoilun menetelmiä. Netistä löytyy hetken googlettelemalla runsaasti erilaisia oppaita sekä canvaksia, joita on varsin helppo hyödyntää ilman ammattilaisenkin apua. Lisäksi erilaisten canvaksien käyttö, samoin kuin ajatusten paperille laittokin, auttaa ymmärtämään paremmin omia ideoita ja tarjoaa mahdollisuuden siihen, että niiden pariin on aina helppo myöhemmin palata, kehittämään lisää. Eräs käytännössä toimiva malli osuuskunnan yhteiskehittämiseen on tämä:

1. RAJAA

Valitse kehitettävä kohde, aseta tavoitteet, valitse mittarit ja työkalut

2. OPI

Yritä ymmärtää asiakasta, valitse minkä hänen ongelmansa ratkaiset

3. RATKAISE

Ideoi ratkaisut osaamisesi pohjalta, kuvaile, arvioi ja priorisoi ratkaisut

4. TESTAA

Testaa parhaat ideat kevyesti asiakkailla, selvitä hyöty ja olisivatko he valmiita maksamaan. Kehitä ideoita saatujen palautteiden perusteella. Forces diagram on myöskin hyvä menetelmä pohdittaessa, miten markkinat uutuuteen suhtautuvat.

Samalla on kuitenkin hyvä pohtia niitä resursseja, joita testaaminen vaatii, ja pohtia myös sitä kuinka monta kertaa voi epäonnistua. Startup-maailmassa usein sanotaan: "Fail fast and learn". Tämä ei ole hyvä neuvo aina ja kaikille. Oma ohjeeni aloittaville yrittäjille onkin ollut kolmiosainen:

- Jos olet tekemässä uutta → Fail fast and learn
- Jos teet jotain, millä muut ovat jo menestyneet → Benchmarkkaa
- Jos olet jo onnistunut markkinoilla → Sinulla ja brändilläsi on jo hävittävää, eikä kannata enää ottaa uusia, ainakaan isoja epäonnistumisia.

4.2 HINNOITTELU

Onnistuneen yritystoiminnan perusasioita ovat jatkuvuus sekä toiminnan kannattavuus. Yksinkertaisimmillaan tämä tarkoittaa hinnoittelun kannalta sitä, että hinnoittelun ei pitäisi karkottaa asiakkaita ja hinta kuitenkin kattaisi kaikki syntyvät kulut sekä yrittäjän toimeentulon.

Hinnalla on monta ulottuvuutta. Hinta on tuotteen arvon mittari ja muodostaja. Se on merkittävä kilpailuun sekä kannattavuuteen vaikuttava tekijä ja se myös vaikuttaa siihen, kuinka tuote asemoituu markkinoilla. Hintaan vaikuttaa yleensä monta tekijää, joita on välillä vaikea tunnistaa. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi:

- julkinen valta, esimerkiksi verojen kautta
- markkinat, ostajien kautta
- kohderyhmä, maksukykyensä kautta
- tuotteen ominaisuudet, laatu tuo hintaa
- kilpailijat, määrän sekä omien hintojensa kautta
- yrityksen tavoitteet, markkinaosuus, yms.
- kustannukset, joita syntyy tuotteen ja palvelun tarjoamisesta

Yleensä yritys valitsee edellä mainittuja tekijöitä pohdittuaan omat hinnoittelumallinsa sekä hintapolitiikkansa. Aiheesta löytyy runsaasti hyvää materiaalia, esimerkiksi netistä tai yrityskouluttajilta.

Toinen hyvä tapa lähestyä hinnoittelua aloittavalle osuuskunnalle on pyrkiä laskemaan mahdollisimman tarkkaan kulut, joita osuuskuntayrittäjälle tuotteen tai palvelun tekemisestä ja asiakkaalle saattamisesta syntyy. Tähän päälle tulisi laskea kuinka paljon yrittäjä tarvitsee itselleen palkkaa, lomat huomioiden. Myös osuuskunta ottaa oma osansa laskutuksesta, jotta se saa katettua osuuskunnan toiminnasta syntyviä kuluja, kuten hallinto, yhteinen markkinointi, kirjanpito tai vakuutukset. Usein tämä osuus on noin 10–20 prosenttia laskutuksesta. Lopuksi tämän päälle tulee vielä arvonlisävero, jolloin selvillä on vähittäismyyntihinta, jonka asiakas joutuu maksamaan.

Saatua hintaa on hyvä verrata vastaaviin kilpailijoiden hintoihin, jolloin selviää hinnan suhteutuminen yleiseen hintatasoon. Liian kallis hinta saattaa karkottaa asiakkaita, mikäli korkeampaa hintaa ei pystytä perustelevaan asiakkaalle. Alhainen hinta taas saattaa kertoa siitä, että jotain on laskelmissa unohdettu tai sitten hintaan jää nostovaraa.

4.3 MARKKINOINTI JA MYYNTI

Nyt on kehitetty myytävää, jolla on toivottavasti oikea hinta. Seuraavaksi pitäisi löytää asiakkaat, tavoittaa heidät sekä onnistua vielä myyntityössä. Eli on markkinoinnin ja myynnin aika. Molemmat liiketoiminnan osa-alueet ovat äärimmäisen laajoja ja niistä löytyy hyviä oppeja ja neuvoja runsain määrin. Pyrin keskittymään tässä muutamiin olennaisimpiin ongelmakohtiin, joihin olen työnsäni törmännyt. Yhdistin myös tähän sekä markki-

noinnin että myynnin, koska yritykset jotka nämä toiminnot ovat saaneet tekemään hyvää yhteistyötä, kasvavat jopa 20 % nopeammin kuin yritykset, joissa nämä ovat erillisiä toimintoja. Yksinyrittäjällä sekä osuuskuntayrittäjällä on se etu, että hän joutuu itse vastaamaan molemmista osa-alueista, joten ne myöskin yhdistyvät silloin helposti. Harva tuote myy itse itsensä, ja uudella tuotteella sekä yrityksellä käy näin vielä harvemmin, koska asiakkaat eivät välttämättä ole tietoisia uudesta toimijasta.

Markkinoinnissa on nykyään monia koulukuntia ja välineitä. Joku vannoo some- ja digimarkkinoinnin nimeen, joku puhuu sissimarkkinoinnista, kun toinen taas sanoo, että hyvin tehty työ on paras markkinointikeino. Omasta mielestäni kannattaa aloittaa asiakastuntemuksesta. Olen useiden yritysten kohdalla törmännyt samaan ongelmaan, kun asiakkaita ei tunneta ja segmentoida riittävän hyvin, tehdään suuriakin markkinointipanostuksia väärin kanaviin. Segmentointi tarkoittaa sitä, että potentiaaliset asiakkaat jaetaan riittävän suurin ryhmiin, jonkin tai usean heitä yhdistävän asian perusteella. Näitä asioita voivat olla kuluttajamarkkinoilla (B2C) esimerkiksi:

- **Maantieteellinen:** mantere tai maa, maan koko, ilmasto
- **Demografinen/sosioekonominen:** ikä, sukupuoli, seksuaalinen suuntautuneisuus, perheen koko, tulot, työpaikka, koulutus, sosioekonominen status, uskonto, kansallisuus/rotu
- **Psykografinen/persoonallisuuteen** liittyvä: persoonallisuus, elämäntyyli, arvot, asenne
- **Käyttö:** hyödykkeen haluttavuus, tuotteen kiertonopeus, tuotemerkkiuskollisuus, tuotteen loppukäyttö, ostovalmiuden tila

Voidaan siis esimerkiksi valita Etelä-Savossa asuva, 40–60 vuotias nainen, joka arvostaa ekologisia arvoja. Erilaisia tilastoja hyödyntämällä pystytään arvioimaan segmentin koko, onko se riittävän suuri. Tämän jälkeen voidaan tutustua ryhmään tarkemmin eli hankkia tarkempi asiakasymmärrys. Millainen tuote hänelle sopisi ja millä markkinointikanavalla hänet helpoiten tavoittaa? Onko hänellä valmius maksaa riittävästi? Segmentoinnin tavoitteita ovat muun muassa seuraavat asiat:

- tarkempi markkinoiden määritys
- parempi kilpailijoiden analyysi: mahdollisuus kilpailuedun saavuttamiseen
- parempi reagointikyky markkinoilla tapahtuviin muutoksiin
- tehokkaampi resurssien järjestely/allokointi:
 - mahdollisuus keskittyä olennaiseen ja markkinoiden mahdollisuuksien vertailuun

- tehokkaampi strateginen suunnittelu:
 - mahdollisuus kehittää sopivat markkinointiohjelmat jokaiselle segmentille / jokaiselle asiakkaalle

Jollekin segmentille paras markkinointikanava voi olla edelleen perinteinen printtimainos paikallisessa ilmaisjakelulehdessä. Asiantuntijapalveluita hankittaessa taas melkein 60 % hankinnoista tapahtuu asiakkaan omien verkostojen kautta eli he käyttävät tuttua tai tutun suosittelemaa asiantuntijaa. Samalla Suomi siirtyy sosiaaliseen mediaan hiljaa, mutta varmasti. Tähän markkinoinnin maailmaan onkin saatavilla runsaasti apuja. Esimerkiksi Google ja Facebook tarjoavat runsaasti välineitä sekä koulutusmateriaalia näiden välineiden hyödyntämiseen. Heiltä löytyy runsaasti ilmaisia tai edullisia keinoja segmentointiin, asiakasymmärryksen ja -käytöksen hankkimiseen sekä itse markkinointiin. Näitä hyödyntämällä aloittava yritys saavuttaa ilmaiseksi tai halvalla runsaan määrän potentiaalisia asiakkaita.

Halusin yhdistää tähän kappaleeseen myös myynnin, koska se alkaa jo ensimmäisestä asiakaskontaktista, joka siis tapahtuu markkinoinnin aikana. Markkinoinnin tulisi siis olla myyntiä tukevaa. Varsinainen myyntitilanne sitten onkin usein asiakkaan EI-vastausten kamppailamista erilaisilla perusteluilla. Itse olen yksinkertaistanut myynnin ytimen siihen, että *myynti on tavoitteellista vuorovaikutusta*. Paras keino on pyrkiä kuuntelemaan asiakasta tarkkaan ja sitä kautta yrittää saada ymmärrys siitä, mikä asiakkaan ongelma on. Usein sanotaan, että asiakas on aina oikeassa. Omasta mielestäni asiakas ei usein edes tiedä mitä hän tarvitsee, mutta hänelle on kuitenkin pystyttävä tarjoamaan kokemus, jossa hän tuntee olleensa oikeassa.

Osuuskunnan muita jäseniä kannattaa hyödyntää sekä markkinointia että myyntiä suunniteltaessa. Heillä voi olla osaamista, joka auttaa sinua tai sitten he sopivat johonkin asiakassegmenttiisi ja voit saada heiltä arvokkaita tietoja asiakasymmärrystä kerryttäessäsi. Lisäksi omia myyntipuheitaan voi aina testata turvallisesti tutuilla, jolloin epäonistumisen myötä ei menetä kauppaa vaan saa hyviä kehittämissuhteita.

4.4 YRITYKSEN HALLINTO

Yritystoiminta ei kuitenkaan ole pelkkää markkinointia ja myyntiä. Yhteiskunta asettaa yritykselle useita velvoitteita, kuten erilaiset luvat, ilmoitukset ja verot. Asiakkailta tulee omia tarpeita, kuten logistiikka ja laskuttaminen. Ja myös kirjanpidosta ja palkanmaksusta syntyy osaamistarpeita.

Usein yrittäjyysvalmennuksissa ja yrityksiä perustettaessa juuri näistä yrityksen päivittäiseen toimintaan liittyvistä asioista tulee eniten kysymyksiä. Jopa siinä määrin, että itsekkin turvaudun usein ammattilaisten apuun eli osaava kirjanpitäjä pystyy kertomaan paljon.

Lisäksi useita muitakin yrityksen toimintoja voi ulkoistaa, joten näitä palveluja tarjoavien yritysten edustajia kannattaa kuunnella oppimistarkoituksella, ja samalla myös muistaa se, että hekin ovat myymässä omaa tuotettaan. Myös Suomen Yrittäjät, erilaiset yritysneuvontaa antavat tahot, verottaja sekä vakuutusyhtiöt ovat erinomaisia tiedon ja neuvonnan lähteitä.

Koska nämä yrityksen hallinnointiin liittyvät kysymykset kaikkine erikoisine termeineen ja velvollisuuksineen ovat niin suuri kysymysten kohde, voidaan hyvällä syyllä olettaa, että ainakin osa yrittäjiksi aikovista hakeutuu juuri tästä syystä osuuskuntaan – siellä on muita samojen ongelmien kanssa painivia, tai parhaassa tapauksessa apua saatavilla. Aloittavassa osuuskunnassa olisikin hyvä löytää joku hieman kokemusta kartuttanut yrittäjä tai ainakin joku, jonka mielenkiinto riittää näiden asioiden oppimiseen.

Useille aloittaville yrittäjille annan sen neuvon, että hyvä kirjanpitäjä on melkein arvokkain, mitä yrityksellä voi olla, vaikka se maksaakin. Taloushallinnon osittaisella tai kokonaisella ulkoistamisella saadaan helposti varmistettua, että iso osa yhteiskunnan suuntaan liittyvistä velvoitteista tulee ajallaan sekä oikein hoidettua. Itse tekemällä tulee säästettyä, mutta se myös maksaa yrittäjän tärkeintä resurssia eli aikaa. Kun olet tekemässä kirjanpitoa, maksamassa palkkoja tai opiskelemasa vuoden vaihteessa jälleen kerran muuttuneita vero-ohjeita, on se kaikki aika pois siitä työstä mistä rahaa tulee yrityksen kassaan.

Vaikka osuuskunnan päätöksenteko perustuukin demokratiaan, ääni per jäsen periaatteella, täytyy osuuskunnasta löytyä myös henkilöitä, jotka ovat kiinnostuneita tästä vastuusta, joka tulee yrittäjyyden myötä. Jonkun on järjestettävä kokoukset silloin, kun niitä on pidettävä. On tiedettävä, mitä

asioita pitää kirjata sääntöihin, ja mitkä asiat pitää päättää ja viedä kokouksen pöytäkirjoihin. Ja vaikka runsaasti liiketoiminnan eri osa-alueita ulkoistettaisiinkin, niin jonkun on vastattava viestinnästä ja sopimuksista alihankkijoiden suuntaan.

Onneksi johtajuuden puutteesta syntyvällä tyhjiölle on tapana täyttyä – eli joku osuuskunnan jäsenistä nousee täyttämään tätä paikkaa ja ottamaan hieman muita enemmän vastuuta. Toki usein hän saa myös tehtävästään korvauksen, ja esimerkiksi oikeuden yrityksen nimen kirjoittamiseen, eli oikeuden allekirjoituksellaan vahvistaa yrityksen tekemiä sopimuksia. Ajan myötä hänelle kertyy vahva osaaminen yrityksen hallinnosta ja myöskin riittävä ymmärrys, jotta hän saa entistä enemmän irti esimerkiksi erilaisista taloushallinnon raporteista.

4.5 YHTEENVETO

Oli aloittavalla tai jo pidempään toimineella osuuskunnalla millaisia ongelmia tahansa, paras tapa toimia on kysyä neuvoja osaavimmilta henkilöiltä. Neuvoja kyllä yleensä saa.

Osuuskunnan ei koskaan kannata unohtaa, sitä suuremman joukon tuomaa laajempaa tietotaitoa, eikä jättää sitä käyttämättä. Se, että aloittavat osuuskunnat kohtaavat samoja ongelmia kuin muutkin yrittäjät - oman osaamisen tunnistaminen, kaupallistaminen, hinnoittelu, markkinointi ja myynti sekä hallinto - kertoo vain siitä, että osuustoiminta on samanlaista yritystoimintaa kuin kaikki muukin. Etunaan se, että kaikki ongelmia ei tarvitse ratkaista yksin.

Koska kaikki yrittäjät tuntuvat kohtaavan samantyyppisiä ongelmia, ovat myös erilaiset yrittäjyysvalmennuksia järjestävät tahot heränneet tähän ongelmaan ja alkaneet muokata valmennuksiensa sisältöjä näitä ongelmia enemmän palvelemaan suuntaan. Osuuskuntaa perustettaessa voisikin olla hyvä etsiä tällainen valmennus lähialueelta tai netistä ja lähettää sinne muutama osuuskunnan avaintoimija tai vaikka koko jäsenistö.

5 HANKKEEN TUELLA PERUSTETTUJA OSUUSKUNTIA

TYTTI KLÉN

5.1 METSÄOSUUSKUNTA TAMMI

Loppuvuodesta 2015 virisi ammattikorkeakoulussa Mikkelissä metsätalousinsinööreiksi opiskelevien keskuudessa ajatus osuuskunnan perustamisesta (oppilaitos on nykyisin Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu Xamk). Tarkoituksena oli osuuskunnan avulla organisoida työtä ja harjoittelua opiskelijoille. Mukana osuuskunnan perustamisprosessissa oli vahvasti myös yksi metsätalouden opettajista.

OSKU – Yrittäjänä osuuskunnassa -hankkeen tuleva projektipäällikkö kävi jo tuolloin pitämässä ryhmälle koulutusta osuuskuntayrittäjyydestä. Opiskelijat kävivät tutustumassa myös Hämeen ammattikorkeakoulussa Mustialassa toimivaan metsätalousinsinöörien opiskelijaosuuskuntaan ja päättivät perustaa osuuskunnan joulukuussa 2015.

Kun OSKU-hanke käynnistyi heti seuraavan vuoden alussa, ryhmälle annettiin neuvontaa hinnoittelusta ja markkinoinnista. Yksi osuuskunnassa mukana ollut opiskelija oli aiemmin toiminut yrittäjänä, joten hän hallitsi hyvin yritystoiminnan perusteita, muun muassa hinnoittelua, mikä auttoi osuuskunnan toiminnan aloittamista.

Osuuskunnan perustajajäsen Kasper Hämäläinen kertoo, että osuuskunnassa toimimisesta oli hänelle hyötyä. Työkokemusta kertyi osuuskunnan kautta ja se auttoi myöhemmin työllistymään muualle.

– Naama tuli tutuksi, kun teki töitä samoissa piireissä. Ja oppi itse tietämään, missä alalla mennään.

Hämäläinen on tullut Mikkeliin opiskelemaan muualta Suomesta, mutta hän on nyt opintojen jälkeen saamassa vakituisempaa työtä Etelä-Savosta.

– Vaikka osuuskunnan asioiden hoitamisessa oli toki työtä, siinä sai myös toteuttaa niitä asioita, joissa tunsikin olevansa hyvä – esimerkiksi markkinointia ja verkkosivujen laatimista. Ja oli pakko oppia omista virheistään. Se oli myös omaa kasvamista. Osuuskunnassa oppi myös sen, että yrittäjä tekee aina työtä itselleen, ei muitten takia, toteaa Hämäläinen, ja jatkaa:

– Yritystoiminnassa on paljon uutta ja pelotavaakin asiaa, kuten pankkiasiat, vakuutukset, verotus, tilitoimistot, lakiasiat, joista ei kuitenkaan voi luistaa. Oppia tuli paljon myös esimerkiksi katetuottolaskelmista, mikä oli hyvä juttu. Edellä mai-

METSÄOSUUSKUNTA TAMMI

- perustettu v. 2015
- perustajajäseniä 7
- v. 2018 jäseniä 20
- kotipaikka Mikkelä
- Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa Xamkissa Mikkelissä toimiva opiskelijaosuuskunta
- toiminnan tarkoitus: Työllistää Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun metsätalousinsinööriopiskelijoita. Osuuskunta toimii itsenäisenä yrityksenä, josta vastaavat metsätalouden opiskelijat. Työskentely osuuskunnassa syventää opiskelijoiden ammattitaitoa ja tukee heidän opintojaan.
- osuuskunnan tarjoamat palvelut:
 - taimien istutus ja sahatyöt
 - leimikoiden suunnittelu ja kuviotietojen päivitykset
 - rajalinjojen avaukset
 - henkilöstövuokraus, kiireapulaiset eri tehtäviin
 - tapahtuma-avustajat, tapahtumien järjestäminen, esim. virkistyspäivät ja metsätaitokilpailut



nittujen asioiden opettelua ja kouluttamista Hämäläinen painottaisikin nuorille.

Vielä opintojen parissa puurtava osuuskunnan puheenjohtaja Miiika Ylikoski puolestaan kertoo omalta kohdaltaan hyväksi sen, että osuuskunnassa on päässyt harjoittelemaan työnjohtotöitä. Hallitus-työskentelystä hän toteaa, että koska sitä tehdään opintojen yhteydessä, niin se vie melkoisesti aikaa. Toinen haaste on hänen mielestään saada osuuskunnassa kaikille jäsenille tasapuolisesti työmahdollisuuksia.

5.2 ASIANTUNTIJAOSUUSKUNTA MIELEKÄS

Mikkelin yliopistokeskuksen yksiköissä ja sen yhteydessä toimivassa tutkijahotellissa virisi keväällä 2016 ajatus osuuskunnan perustamisesta. Asiasta kiinnostuneet henkilöt kävivät OSKU – Yrittäjänä osuuskunnassa -hankkeen koulutuksissa, ja niiden myötä alkoi muodostua ryhmä, jolle oma osuuskunta tuntui hyvältä vaihtoehdolta. Osuuskunnan jäseniksi päätettiin ottaa henkilöitä myös Mikkelin ulkopuolelta.

Osuuskunnan perustamista harkinneita henkilöitä oli aluksi lähes kaksikymmentä, mutta syksyllä 2016 noin kymmenen hengen ryhmä aloitti säännölliset kokoontumiset, joissa myös OSKU-hankkeen projektipäällikkö oli aluksi mukana. Ryhmän kokouksiin valittiin jokin teema, joka valmisteltiin etukäteen. Yhteinen päämäärä ja toiminnan idea muotoutuivat vähitellen kokoontumisten avulla. Reilun puolentoista vuoden jälkeen mukana olivat lopulta ne henkilöt, joita osuuskunnan perustaminen todella kiinnosti ja hyödytti.

Osuuskunnan jäsenet etsivät työtä itsenäisesti, mutta heillä voi olla tarvittaessa myös yhteisiä projekteja. Työtilaisuuksia voi löytyä myös osuuskuntaan tehtyjen yhteydenottojen tai jonkun jäsenen kontaktien kautta. Osa jäsenistä tekee päivätyötä

muualla ja osuuskunnan kautta tehdään töitä satunnaisesti ja sivutoimisesti, jolloin se toimii hyvänä laskutuskanavana.

Osuuskunnan jäsen, väitöskirjatutkija KTM Piritta Parkkari toteaa, että suurin hyöty osuuskunnasta jo perustamisvaiheessa oli se, että sai olla ja tehdä asioita yhdessä muiden kanssa, sillä tutkimustyö on yksinäistä. Toisaalta suuri henkilömäärä tuo Parkkarin mielestä omat haasteensa yrityksen perustamiseen:

– Vaikka kaikilla on halu tehdä yhdessä jotakin, ajatusten yhteensovittaminen on haasteellista. Varsinkin, kun alussa ei yleensä ole selkeää näkemystä siitä, mitä kukin tekee. Perustamistyöhön tuo ongelmia myös se, jos useat jäsenet ovat mukana sivutoimisesti muun työn ohella. Tässä vaiheessa tärkeää onkin hitauden sietäminen, kun erilaisia odotuksia ja toiveita neuvotellaan yhteen. Iso ryhmä ja osa-aikainen prosessi aiheuttavat sen, että perustamistyön tekeminen ja suunnittelu on hidasta.

– Mutta sitten toisaalta markkinoinnin ja töiden vastaanottamisen pitäisi tapahtua ripeästi. Näistä ristiriitaisista toimintamalleista olisi pystyttävä puhumaan osuuskunnan jäsenten kesken, jotta sopiva tasapaino löydetään, Parkkari lisää.

Osuuskunnan perustamisvaiheessa olisi Parkkarin mielestä tärkeää saada apua käytännön asioihin: esimerkiksi sääntöneuvontaa, opastusta työterveyshuollon järjestämisestä, vakuutuk-



Mielekkään perustajajäsenet: (vas.) Juho Kunsola, Matti Malinen, Piritta Parkkari, Antti-Pekka Känslä virtuaalisena, Pekka Hytinkoski, Taru Tähtinen, Marjut Häkkinen, Mirikka Auvinen ja edessä istumassa Mari Stenlund. Kuva: Ulla Jurvanen, Mikkelin yliopistokeskus.

sista, työsopimuksista, keikkaluontoisesta työstä ja työttömyysturvasta. Nämä asiat tulevat eteen erityisesti hallituksen jäsenille, kuten myös osuuskunnan ottaman hallintokuluosuuden laskeminen sekä budjetointi, joka asiantuntijatyötä tehtäessä on haasteellista työn vaihtelevuuden vuoksi. Hyvä pienosuuskunnista kiinnostunut tilitoimistoyrittäjä löytyi onneksi heti Mielekkään perustamisvaiheessa. Kyseinen kirjanpitäjä tekeekin Mielekkäälle paljon hallinnollista työtä, myös laskutuksen, joten se helpottaa toimintaa ja tuo siihen varmuutta.

Osuuskuntaan kuuluva tutkija, TT Mari Stenlund näkee osuuskuntayrittäjyyden hyötynä sen, että taustavoimana on yritys:

– Työtilaisuuksia etsiessään on helpompi esitellä itsensä Osuuskunta Mielekkään työntekijänä kuin työttömänä. Eikä ole yksin, kun on mukana yhteisössä. Ja vaikka itse hankkii töitä, niin on hyvä tehdä niitä osuuskunnan kautta, koska silloin on tukea saatavilla.

Stenlundin mielestä OSKU-hanke rohkaisi ja madalsi kynnystä osuuskunnan perustamiseen, eikä sitä todennäköisesti olisi perustettukaan ilman hankkeen tukea. Osuuskunnan hallituksen jäsenenä Stenlund kaipaakin osuuskunnille koulutusta hallinnon järjestämisestä, ja kertoo kokemuksiaan:

– Asiat alkavat kiinnostaa toden teolla vasta siinä vaiheessa, kun osuuskunta on jo perustettu ja

ASiantuntijaOSUUSKUNTA MIELEKÄS

- perustettu v. 2017
- perustajajäseniä 9
- kotipaikkana Mikkeli, jäseniä myös muualta Suomesta
- Toiminnan tarkoitus: Osuuskunnan tarkoituksena on tukea jäsentensä osallisuutta ja toimijuutta työelämässä sekä rakentaa mielekkään työn tekemisen mahdollisuuksia. Jäseniksi voidaan ottaa henkilöitä sekä rekisteröityjä yhteisöjä.
- toimialat: tutkimus-, koulutus-, konsultointi-, kirjoitus- ja muut asiantuntijapalvelut

<http://oskmielekas.blogspot.com/>

toimintaa aloitellaan. Alku voi hallinnon järjestämisessä olla hankalaa, mutta helpottuu jatkossa, kun toimivat käytännöt on luotu.

5.3 OSUUSKUNTA METIO

Ryhmä mikkeliäisiä, toisilleen entuudestaan jonkin verran tuttuja henkilöitä pohti yhteisen yrityksen perustamista vuodenvaihteessa 2016–17. OSKU-hanke järjesti heille lyhyen koulutuksen siitä, mitä osuuskuntayrittäjyys on, sekä sen eroista osakeyhtiöön ja yksinyrittäjyyteen verrattuna. Ryhmä päätyi osuuskuntamuotoiseen yrittäjyyteen, ja osuuskunnan perustamiskokous pidettiin heti tammikuussa 2017. Osa jäsenistä osallistui perustamisen jälkeen myös OSKU-hankkeen yrittäjyysvalmennuksiin.

Osuuskunta Metio on monialainen asiantuntijaosuuskunta, jonka jäsenistöön kuuluu hierojia/urheiluhierojia, fysioterapeutti, kosmetologi ja kielenkääntäjä sekä joitakin tällä hetkellä muualla vakituisessa päivätyössä käyviä, jotka osallistuvat osuuskunnan hallinnon hoitamiseen. Lisäksi osuuskunta tarjoaa erilaisia koulutus-, konsultointi- ja asiantuntijapalveluja, sekä muun muassa studioäänitys- ja musiikin julkaisupalveluja.

HIERONTA IREMOS

Osuuskunnan jäsenistä hierojat sekä kosmetologi/hieroja työskentelevät yhteisissä tiloissa aputoiminimellä Hieronta Iremos. Myös yksi omalla toiminnillaan työskentelevä fysioterapeutti vuokraa silloin tällöin Iremoksen tiloja käyttöönsä.

Aputoiminimi kuuluu kiinteänä osana osuuskuntaan, joten sillä ei ole erillistä kirjanpitoa tai muuta hallintoa. Aputoiminimeä käytetään lähinnä markkinointiin, koska osuuskunnan muiden jäsenien palvelut poikkeavat Iremoksen hyvinvointipalveluista.

Iremoksen tilat ovat niin ikään osuuskunnan vuokraamia, ja osuuskunta hoitaa myös vuokramaksun aputoiminimen kustannuspaikalta. Iremoksessa työskentelevät henkilöt – kuten muutkin osuuskunnan kautta työtä tekevät jäsenet – maksavat oman prosenttiosuutensa tuloistaan osuuskunnan yhteisiin hallinnollisiin kuluihin.

Iremoksessa toimiva koulutettu hieroja Kimmo Metsätalo oli joitakin vuosia toiminimi- ja kevytyrittäjänä muulla toimialalla. Koska hän oli harrastanut pitkään liikunnanohjausta seuratasolla, hän inostui menemään hierojakoulutukseen, eikä kadu valintaansa. Hieronnan ohella hän tekee myös PT-valmennuksia. Metsätalo kertoo, että osuuskunta on ollut hänen kannaltaan paras ja stressittömin vaihtoehto yrittäjyyteen.

Metsätalon kanssa samoilla linjoilla on myös Iremoksessa nykyisin osa-aikaisesti muun työn ohella työskentelevä Erika Nyström. Hän on koulu-

OSUUSKUNTA METIO

- monialainen asiantuntijaosuuskunta
- perustettu v. 2017
- perustajajäseniä 7
- kotipaikka Mikkeli
- toimialat: hyvinvointi- ja liikuntapalvelut, erilaiset koulutus-, asiantuntija- ja kielipalvelut sekä musiikin tuottaminen



Perustajajäsenet Kimmo Metsätalo ja Erika Nyström. Hieronta Iremos on Osuuskunta Metion aputoiminimi. Kuva: Tytti Klén.

tettu hieroja ja tekee klassista sekä lämminkivi- ja urheiluhierontaa. Hän oli aiemmin toisen työnantajan palveluksessa eri toimialalla, mutta vaihtoi alaa. Nyström toteaa, että koska hänellä ei ollut mitään käsitystä yrittäjyydestä, osuuskunta oli hänen kannaltaan hyvä ratkaisu. Yritystoiminta oli helppoa aloittaa, koska Metiossa on mukana henkilöitä, jotka osaavat hoitaa yrityksen hallinnollisen puolen hyvin.

Osuuskunta Metio tekee yhteistyötä eri yritysten kanssa liikunnan ja hyvinvoinnin saralla. Esimerkiksi Nyström ja Metsätalo käyvät yrityksissä hieromassa. He tekevät itse markkinointityötä, ja tuttujen samoin kuin jo asiakkaina olevien kautta tulee uusia asiakkaita. Myös sähköposti- ja some-mainonta tehdään. Iremoksella on omat nettisivut, jotka on linkitetty Metion sivuille.

Sekä Nyström että Metsätalo ovat olleet tyytyväisiä osuuskunnan jäsenyyteen. Hierojien osalta merkittävä hyöty ovat yhteiset toimitilat. Myös yhteinen kirjanpito ja muu hallinto tuottavat säästöjä. Toisaalta isolla porukalla päätöksenteko on joskus hidasta, kun omassa päivittäisessä työssä tarvittaisiin nopeitakin päätöksiä. Yhteisiä kokoontumisia voisi myös olla enemmän. Yksi hyvä puoli on vielä se, että osuuskunnan jäsen on työntekijän asemassa (kun jäseniä vähintään seitsemän) ja hänellä on oikeus työntekijöille kuuluviin etuihin, muun muassa palkalliseen lomaan. Mikäli työtä ei olisi riittävästi, jäsenellä olisi oikeus myös soviteltuun päivärahaan. Se tuo taloudellista turvallisuutta ja antaa mahdollisuuden koota rauhassa asiakaskuntaa, mikä saattaa viedä kauankin.

5.4 SAIMAA COOP OSK

Puumalassa perustettiin vuoden 2018 alussa Saimaa Coop -osuuskunta yhteisen työn alustaksi. Sen tavoitteena on luoda alueelle uusia palveluja ja sen myötä uutta työtä eri toimijoiden yhteistyöllä, alkuvaiheessa ensisijaisesti matkailupalveluihin liittyen. Osuuskunnan perustaminen oli ollut pohdinnassa eri yhteyksissä jo useita vuosia.

Hanketta vetänyt puumalalainen matkailuyrittäjä Sanna Korhonen oli ollut jo aiemmin yhteyksissä Helsingin yliopiston Ruralia-instituuttiin osuuskunta-asiassa, ja käynyt myös OSKU – Yrittäjänä osuuskunnassa -hankkeen koulutuksissa. Saimaa Coop -osuuskunnan perustamisprosessi on hyvä esimerkki siitä, miten pitkäaikaisia perustamisprosessit saattavat olla. Asiaa voidaan suunnitella vuosia, ja osuuskunnan muoto ja toiminnan tarkoituskin voivat muuttua matkan varrella.

Puumalassa osuuskunnan perustaminen tuli lopulta ajankohtaiseksi, kun paikallisilla yrittäjillä kehkeytyi loppuvuodesta 2017 ajatus yhteisten sähköpolkupyörien hankkimisesta asiakkaiden käyttöön. Osuuskunta tuntui tähän tarkoitukseen sopivalta toimintamuodolta. Sanna Korhonen päätti perustaa yhden hengen osuuskunnan, jotta toiminta saataisiin nopeasti käyntiin ja pyörät hankittua seuraavaksi kesäksi.

Saimaa Coop Osk perustettiin vuoden 2018 helmikuussa OSKU-hankkeen antaman neuvonnan tuella. Osuuskunnan säännöt olivat tavallista haasteellisemmat muotoilla, koska osuuskunta on yhden henkilön perustama ja sen toiminnan tarkoitus halutaan jatkossakin säilyttää samana, vaikka mukaan tullaan ottamaan lisää yrittäjiä, yhteisöjä ja yksityishenkilöitä. Myös kunnat voivat halutessaan päästä jäseniksi.

Osuuskunnan yhtenä tarkoituksena on lisätä matkailuyrittäjien yhteistoimintaa alueella. Mukaan liittyvät yritykset hyötyvät jäsenyydestä siten, että saavat käyttöönsä osuuskunnan resursseja, kuten yhteismarkkinointia sekä nyt aluksi sähköpyöriä asiakkailleen. Pyörien hankinta osuuskunnan tekemänä yhteisostona tulee edullisemmaksi ja helpommaksi, kuin jos yksittäiset yritykset hankkisivat niitä itselleen. Yritykset rahoittavat tätä investointia osuuskunnan kautta. Osuuskunta hoitaa myös pyörien varastoinnin, kunnostuksen ja kuljetukset. Yrittäjät voivat lainata pyöriä käyttöönsä ja vuokrata niitä asiakkailleen.

– Matkailuyrittäjät saavat hyötynä osuuskunnasta myös kollegiaalista tukea: tutustutaan toisiin paremmin ja uskalletaan puhua myös vaikeista



Saimaa Coop -osuuskunnan perustajajäsen Sanna Korhonen Hanhiniityn matkailuyrityksestä Puumalasta. Kuva: Tytti Klén

asioista toisten yrittäjien kanssa. Tämä hälventää samalla epäluuloja. Osuuskunta voisi toimia lisäksi yhteistyöelimenä valmismatkojen kiristyneiden myyntisäännösten viidakossa, kertoo Korhonen

Sääntöihin kirjattiin mahdollisuus ottaa osuuk-sia, jotka eivät tuota äänivaltaa, vaan ne ovat tarkoitettu pääoman sijoittamiseen osuuskuntaan. Sääntöjä laadittaessa päädyttiin ratkaisuun, jossa osuuskunnalla on kolmenlaisia osuuk-sia:

- A. Jäsenosuudet, joita jokaisen jäsenen on otettava vähintään yksi ja yritysjäsenten useampia yrityksen koon mukaan. Kuntajäsenet ovat myös velvollisia ottamaan useampia osuuksia. Useampi kuin yksi jäsenosuus ei kuitenkaan tuota lisää äänioikeutta osuuskunnan kokouksessa.
- B. Vapaaehtoiset osuudet, joita jäsenet voivat ottaa hallituksen päättämään merkintähintaan. Osuudet on tarkoitettu pääoman hankkimiseen, eivätkä ne tuota äänivaltaa.
- C. Perustajajäsenen osuudet, joihin jokaiseen liittyy yksi ääni. Näitä osuuksia voivat ottaa vain perustajajäsenet niin, ettei jäsenen äänimäärä osuuskunnan kokouksessa ole kuitenkaan suurempi kuin kaksikymmentä kertaa toisen jäsenen äänimäärä.

Saimaa Coop -osuuskunta kehittää Puumalan ja lähiympäristön matkailupalveluja, ja sitä kautta myös työllistää paikallista väkeä, erityisesti kesäaikaan, jolloin kesämökeillä on tarvetta erilaisiin palveluihin. Se on niin sanottu yhteisetuosuuskunta: jäseniksi otetaan sekä palveluja tuottavia yksityishenkilöitä ja yrityksiä että palvelujen käyttäjiä, kuten paikallisia ja kesäasukkaita. Myös kunnat tai yhdistykset voivat olla osuuskunnan jäseniä.

Saimaa Coop -osuuskunta on myös yhteiskunnallinen yritys, sillä sen mahdollinen ylijäämä käytetään osuuskunnan toiminnan ja jäsenten osaamisen kehittämiseen, yrityksessä tarvittaviin investointeihin sekä osuuskunnan yhteiskunnallisen tehtävän toteuttamiseen osuuskunnan kokouksen päättämällä tavalla.

SAIMAA COOP OSK

- Perustettu v. 2018
- Perustajajäseniä 1
- Jäseniä v. 2018: 7
- Jäseniksi otetaan osuuskunnan yhteiseen tavoitteeseen ja arvoihin sitoutuneita yrityksiä, muita yhteisöjä ja yksityishenkilöitä.
- Yhteisetuosuuskunta: jäsenenä voi olla sekä palveluja tuottavia että palveluja käyttäviä henkilöitä, yrityksiä tai muita yhteisöjä.
- Toimii yhteiskunnallisena yrityksenä: mahdollinen ylijäämä käytetään osuuskunnan yhteiskunnallisen tehtävän toteuttamiseen.
- Toiminnan tarkoitus: osuuskunnan yhteiskunnallisena tehtävänä on edistää Saimaan alueen toimijoiden välistä yhteistyötä, tuottaa seudulla asumisen mahdollistavia palveluita sekä lisätä työllistymismahdollisuuksia.

www.saimaacoop.fi

5.5 BIOHAUEN TUOTTAJA- OSUUSKUNTA

Mikkelin Haukivuoren taajamaan perustettiin biokaasun tankkausasema, jonka kaasu tuotetaan yksinomaan lantaa käyttävässä biokaasulaitoksessa. Laitos on osakeyhtiö, jossa pääosakkaana on paikallinen sähköyhtiö.

Osakeyhtiön rinnalla toimii 14 karjatilan muodostama osuuskunta, joka toimittaa laitokselle kivi- ja separoitua lietelantaa. Tavoitteena on jalostaa mahdollisimman suuri osuus tuotetusta biokaasusta liikennepolttoaineeksi.

Osuuskunnan perustamisprosessissa OSKU – Yrittäjänä osuuskunnassa hanke avusti sääntöjen tarkistuksessa ja muokkaamisessa ennen niiden lähettämistä Kaupparekisteriin.

BIOHAUEN TUOTTAJAOSUUSKUNTA

- Perustettu v. 2016
- Perustajajäseniä 14
- Jäseniä v. 2018:
- Kotipaikka Mikkelin
- Toiminnan tarkoitus: Suunnitella ja tuottaa jäsenilleen logistiikkapalveluja sekä varmistaa Biohauki Oy:n biokaasulaitoksen syötteiden sekä mädätteen kuljetus ja tuotteistaminen.
- Toimiala: maa- ja metsätalouden materiaalivirtojen hallinta

LÄHTEET

- Días Bretones, F. & Rodríguez, A. (2003): Locus of control, nAch and values of community entrepreneurs. *Julkaisussa Social behavior and personality*, 2003, 31(8), 739-748.
- Henry, H. & Hänninen, J. & Paksu, S. & Pylkkänen, P. (2014): Osuustoiminnasta valoa vanhuspalveluihin. *Kunnallissalan kehittämissäätö*. Helsinki. Saatavana verkossa: <https://kaks.fi/julkaisut/osuustoiminnasta-valoa-vanhuspalveluihin-6/>
- Klén, T. (2016). Hankkeen kehittämisosio: yhteisetumallinen mahdollisuuksia Suomessa. *Teoksessa Rantanen, M. & Klén, T. & Henry, H. (toim.) (2016): Yhteisetuosuuskunta – joustava paikallisrakente muuttuvalle maaseudulle*. Helsingin yliopiston Ruralia-instituutin Raportteja 159. Saatavana verkossa: <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/229433>
- McShane, S. L. & Von Glinow, M. A. (2005): *Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution*. The MacGraw-Hill Companies. New York.
- Osuuskunnan perustajan opas. Osuustoimintakeskus Pellervo ry. <http://perustajanopas.fi>.
- Osuuskuntalaki 1.1.2014 (annettu 14.6.2013). Saatavana verkossa esim. Finlex: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130421> tai Osuustoimintakeskus Pellervon sivut: www.pellervo.fi.
- Osuustoiminnan arvot ja periaatteet 2000-luvulle. 4. painos. Osuustoiminnan neuvottelukunta. Helsinki 2009. Saatavana verkossa: www.pellervo.fi
- Parnell, E. (2017). Reason v. Dogma – The Great Challenge and Opportunity for Cooperative Educators. *Teoksessa Henry, H. & Hytinkoski, P. & Klén, T. (eds.) (2017): Co-operative Studies in Education Curricula. New Forms of Learning and Teaching*. University of Helsinki Ruralia Institute, Publications 35. Saatavana verkossa: <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/231970>
- Pöyhönen, S. (2013): *Osuuskunta ja osuuskuntalaki*. Talentum. Helsinki.
- Rantanen, M. & Klén, T. & Henry, H. (toim.) (2016): *Yhteisetuosuuskunta – joustava paikallisrakente muuttuvalle maaseudulle*. Helsingin yliopiston Ruralia-instituutin Raportteja 159. Saatavana verkossa: <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/229433>
- Troberg, E. (2018). *Osuustoiminnan idea*. Pellervo-Seura ry. Helsinki.
- Troberg, E. & Hytinkoski, P. (2018): *Osuustoiminta oppimismallina yrittäjyyteen*. Opas opiskelijoiden osuuskuntien perustamiseen ja niiden toiminnan kehittämiseen. Osuustoimintakeskus Pellervo ry. Helsinki. Saatavana verkossa: www.pellervo.fi
- Tuckman, B. W. (1965): Development sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.
- Tuckman, B. W. & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of Small-Group Development Revisited. *Julkaisussa Group and Organization Studies* 2, s. 419-427.

WWW.HELSINKI.FI/RURALIA



HELSINGIN YLIOPISTO
RURALIA-INSTITUUTTI