

ELIISA TROBERG

OSUUSKUNTA

– Käyttämätön potentiaali pienyrittäjyyden innovatiivisuuden edistäjänä¹

1. Johdanto

Osuuskuntien jäsenet kohtaavat tietämättömyyttä osuuskunnasta yritysmuotona. Uusi pienimuotoinen osuustoiminta on tuntematonta. Tämä vaikuttaa erityisesti siihen, että osuuskuntayrittäjiin ei aina suhtauduta samalla asianmukaisuudella kuin muun yritysmuodon valinnesiiin yrittäjiin eikä uusia osuuskuntia perusteta sellaisissa tilanteissa, joissa osuuskunta olisi vartenotettava ratkaisu yritystoiminnan harjoittamiselle.

Uusien pienosuuskuntien perustaminen on mielenkiintoinen, 1990-luvun alussa esille noussut ilmiö. Osuustoiminta rantautui Suomeen 1800-luvun lopussa ja 1900-luvun alussa.

Osuuskauppojen ja tuottajaosuuskuntien rinnalle perustettiin pieniä osuuskuntia mm. lastaus-, kivenjalostus- ja rakennusalalla (Pättiniemi 1994). Nämä osuuskunnat kuitenkin ”kuihtuivat” teknisen kehityksen myötä (Laurinkari 2004) vähitellen niin, että 1980-luvulla Suomessa oli vain noin 10–20 henkilöstöomisteista osuuskuntaa. Osuustoiminta koki uuden tulemisen 1990-luvun alkupuolelta lähtien. Vuoden 2004 lopussa Suomessa oli yli 1400 uusosuuskuntaa² (OT-lehti 4/29004). Näistä runsas puolet on henkilöstöomisteisia osuuskuntia.

Miksi osuuskuntamuotoisia pienyrityksiä alkoi syntyä jälleen pitkän hiljaiselon jälkeen? Lama ja sen seurauksena syntynyt suurtyöttö-

¹ Kiitän Panu Kalmia, Tapani Köppää ja Janne Tienaria rakentavista kommentteista, jotka ovat merkittävästi parantaneet tätä kirjoitusta.

² Termiä uusosuuskunta käytetään 1990-luvulta alkaen perustetuista pienistä henkilöstöomisteisista, markkinointi- ja hankintaosuuskunnista.

ELIISA TROBERG, KTT

Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti, Co-op studies • e-mail: eliisa.troberg@helsinki.fi

myys oli yksi syy pienten henkilöstöomisteisten osuuskuntien uuteen tulemiseen. Työttömiksi jääneet kokivat osuuskunnan riskittömämmäksi itsensä työllistämisen muodoksi kuin osakeyhtiön, joka vaati alkupääomainvestoinnin. Suurin osa 1990-luvulla perustetuista pienistä osuuskunnista oli ns. monialayrityksiä, joissa saattoi toimia yhdessä hyvinkin erilaisten toimialojen edustajia kuten tietotekniikka, siivous ja rakentamispalvelut.

Viime vuosien aikana on perustettu enenevässä määrin yhteen toimialaan keskittyviä henkilöstöomisteisia osuuskuntia, joissa jäsen/omistajien osaamisilla on keskeinen rooli ja osaamiset muodostavat yrityksen merkittävimmän pääoman. Tällaisia osuuskuntia on perustettu mm. taiteen, kulttuurin ja median aloilla, sosiaali- ja hoiva-alalla, konsultoinnin, koulutuksen ja arkkitehtuurin alalla sekä erilaisten ammattiosaajien kuten sähköasentajien, ompelijoiden ja autonkuljettajien keskuudessa. Osuuskunta yritysmuotona näyttää vastaavan tietoyhteiskunnan ihmisten tarpeisiin. Se mahdollistaa monen osaaajan osaamisten yhdistämisen tasa-arvoisella, kevyellä sekä verkostomaisella rakenteella.

Osuuskunta on yksi yritysmuoto muiden joukossa, johon liittyy omia erityisiä piirteitä. Tässä artikkelissa tarkastellaan osuuskunta -yritysmuotoon liittyvää joustavuutta, jolla havaittiin olevan yhteys innovoinnin edistämiseen henkilöstöomisteisissa osuuskunnissa³. Innovointi oli yksi näiden osuuskuntien menestystekijöitä ja erityisesti yrityksen pitkän aikavälin kilpailukykyyn vaikuttava tekijä.

Artikkelissa tarkastellaan ensin osuuskuntaan yritysmuotona liittyviä erityispiirteitä sekä yritysmuodon vahvuuksia ja haasteita yhteisyrityttämisen näkökulmasta. Sitten pohditaan yritysmuotoon liittyviä tekijöitä, joilla on innovointia edistävä vaikutus. Artikkelin lopussa esitetään näkemyksiä ja kysymyksiä henkilöstöomisteisten osuuskuntien tulevaisuudesta.

Henkilöstöomisteisiin yrityksiin liittyvä aikaisempi tutkimus on keskittynyt erityisesti työntekijöiden yhteisomistuksen mukanaan tuomiin ”agenttiongelmiiin” (esim. Jensen & Meckling 1979; Vitaliano 1983; Schuster 1990; Hansmann 1996; Hakelius 1998 ja Nilsson & Björklund 2003) sekä yhteisyrityttämisen ”transaktio-perusteisiin etuihin” (esim. Bonus 1986; Nilsson 1996; Nilsson & Björklund 2003). Agenttiongelmien kuten kollektiivisen päätöksenteon hitauden ja eriävien mielipiteiden nähdään mm. hidastavan ja vaikeuttavan osuustoiminnallisen yrityksen toimintaa, kun taas transaktio-perusteisillä eduilla kuten toisiaan täydentävien osaamisten yhteenliittämisellä ja hyvän yhteistyön synnyttämällä omistaja/jäsenten myönteisellä motivaatiovaikutuksella selitetään osuuskuntien syntyä. Yritysmuodon yhteys innovoinnin edistämiseen ja tätä kautta yrityksen menestykseen on asia, jota ei ole aiemmin tarkasteltu suomalaisissa henkilöstöomisteisissa osuuskunnissa.

2. Osuuskunta yhteisyrityttämisen muotona ja sen erityispiirteet

Osuuskunta on tasa-arvoinen yhteisyrityttämisen muoto, jonka perustamiseen tarvitaan vähintään

³ Artikkelin havainnot perustuvat Eliisa Trobergin henkilöstöomisteisten osuuskuntien menestystekijöitä koskevaan tutkimukseen. Tutkimus, jossa oli mukana osuuskuntia seuraavilta aloilta: taide- ja kulttuuri, sosiaali- ja hoiva, tietointensiviset ja ammattiosaajien osuuskunnat, suoritettiin ajanjaksolla syyskuu 2004 – kevät 2005 (Troberg tulossa).

kolme omistaja/jäsentä. Luonnollisen henkilön lisäksi osuuskunnan voivat perustaa myös yhteisöt, säätiöt tai muut oikeushenkilöt (Osuuskuntalaki 2002). Osuuskunnalla on rakenne, jonka taustalla on arvofilosofia: yhteistoiminta, tasa-arvoisuus, demokraattisuus ja solidaarisuus. Merkillepantavaa on erityisesti se, että osuuskunnan rakenne sinänsä edistää tasa-arvoisuutta ja yhteistoimintaa (Côté 2000). Tasa-arvoinen ja demokraattinen rakenne tukee myös tiedon ja osaamisten jakamista sekä yhteistoiminnallisten prosessien ja solidaarisuuden syntymistä (Troberg 2000).

Osuuskunnan keskeinen ero osakeyhtiöön tulee esille sen perusluonteessa ja yrityksen olemassaolon tarkoituksessa. Osuuskunta on henkilöyhteisö, jonka tarkoituksena on sen jäsen/omistajien tarpeiden tyydyttäminen (Laurinkari 2004). Henkilöstöomisteisessa osuuskunnassa jäsenten pääasiallinen tavoite on työllistyminen kannattavalla yrittämisellä. Osakeyhtiö on pääomayhteisö, jonka tavoitteena on mahdollisimman suuren tuoton tuottaminen osakkeenomistajille. Osuuskunnan ja osakeyhtiön ero tulee näkyville mm. yritysten tavoitteiden asettelussa sekä liiketoiminnan tulosta jaettaessa.

Osaamiskeskeisillä toimialoilla, joissa pääoma syntyy ihmisten osaamisista ja joissa ihmiset haluavat työllistää itsensä, on oleellista kehittää verkostomaisia jäsenyhteisöratkaisuja osakeyhtiömuotoisen yritystoiminnan vaihtoehtoksi ja rinnalle. Näissä yhteisöissä ihmiset pyrkivät työllistämään itsensä sekä kehittämään omaa osaamistaan, mutta eivät välttämättä pyri yrityksen kasvuun. Tätä kuvastaa seuraava sitaatti tutkimuksesta: *”Osuuskunta on toimintaympäristö, joka mahdollistaa työntekoni. Se ei ole itseisarvo, jonka arvon tulisi kasvaa vaan se on rakenne, joka tarvitaan, jotta saan tehdä*

omaa työtä rauhassa, se on työn tekoni mahdollistaja.” Osuustoiminnassa ihminen on aina ollut keskeisessä asemassa ja myös muilla kuin taloudellisilla tavoitteilla on merkitystä. Yksi tutkimuksen haastatelluista totesi: *”Osuuskunnassa tunnustetaan, että ei ole kysymys vain rahan tekemisestä. Talous ja ihmiset kättelevät toisiaan hyvällä tavalla.”*

Osuuskuntaan yritysmuotona liittyvät joustavuus ja ketteruus. Joustavuus merkitsee jäsenille sitä, että he kykenevät usein itse määrittelemään työn teon määränsä ja työn teon tapansa. Ketteruus puolestaan ilmenee siinä, että osuuskunnat reagoivat ja toimivat nopeasti, koska jäsenet ovat sekä omistajia, päättäjiä että työntekijöitä. Monessa osuuskunnassa jäsenet voivat työskennellä osa-aikaisesti. Tällainen järjestely sopii erityisen hyvin ikääntyneille tai pieniä lapsia omaavia perheellisille jäsenille. Jotkut osuuskuntien jäsenistä tavoittelevat kohtuullista toimeentuloa ja osa-aikaista työllistymistä, jotta heillä olisi työn teon ohella riittävästi aikaa muuhun elämiseen. Mielenkiintoinen havainto on, että vähäisempään työn tekemiseen liittyy usein parempi työn laatu, koska kiire vähenee. Myös etätöiden tekeminen kotoa käsin on yleistä osuuskunnissa. Tässä yhteydessä on huomioitava, että osuuskuntien kirjo on suuri. Henkilöstöomisteisten osuuskuntien joukossa on myös yrityksiä, jotka tavoittelevat jäsenten täystyöllistymistä, yrityksen kasvua ja mahdollisimman suurta tuottoa. Kun osuuskunnat kasvavat, ne kokevat usein haasteita. Esimerkiksi konfliktien ja päätöksentekoa hidastavien erilaisten näkemysten riski suurenee.

Yritysmuotoon liittyvä ”vapaus” ja osajien yhteistoiminta innoittavat jäseniä ideointiin ja innovointiin. Tätä tapahtuu erityisesti taiteen ja kulttuurin alan osuuskunnissa mutta myös muissa esimerkiksi asiantuntijatyöpainotteisilla

toimialoilla kuten konsultointi, arkkitehtuuri ja koulutus. Taiteen ja kulttuurin alalla innovatiivisuus liittyy kykyyn aistia ajan trendejä ja oikeanlaiseen toiminnan fokusointiin. Innovatiivisuuden ytimessä ovat osaajat, osaajien kokoonpanot (esim. näyttelijät, tanssijat, valomiehet) ja osaamisen jakaminen ja yhdistäminen.

Verrattuna osakeyhtiön osuuskunnan perustamiseen ei tarvita alkupääomaa, siihen on helpompi liittyä ja lähteä pois kuin osakeyhtiöstä. Nämä osuuskuntaan liittyvät juridiset erityispiirteet sekä yritysmuotoon liittyvä joustavuus ja demokraattisuus (pienuosuuskunnissa toimitaan yksi ääni/mies periaatteella) voivat toimia eri tilanteissa joko vahvuuksina tai heikkouksina yritystoiminnan harjoittamisen kannalta. Se, että osuuskunnan perustamiseen ei tarvita alkupääomaa voi olla yritysmuodon etu siinä mielessä, että yritys on helpompi perustaa. Toisaalta se voi olla haitta heikon rahoituksellisen perustan vuoksi. Yritysmuodon joustavuus voi olla samanaikaisesti etu jäsenten näkökulmasta ja toisaalta haitta silloin kun jäsenet eivät panosta riittävästi yritystoiminnan harjoittamiseen. Osuuskunnan demokraattisuus yleensä miellyttää jäseniä, mutta saattaa johtaa siihen, että erilaisia pyrkimyksiä on vaikea sovittaa yhteen ja konfliktien riski suurenee. Osuuskuntamuodolle soveltuvan johtamisen harjoittaminen on havaittu yhdeksi merkittäväksi tekijäksi mahdollisten haasteiden välttämiseksi. Johtamisen kannalta vaarana yhteisyrityksessä on liialliseen demokratiaan pyrkiminen tai toisaalta liian autoritääriin johtamiseen. Yhteisyrityksessä edellyttää jämmäkkää johtamista, jäsenten mielipiteiden kuuntelemista ja jäsenten innostamista sekä suuntaamista kohti yhteisten tavoitteiden saattamista (Troberg 2000).

Henkilöstöomisteisen osuuskunnan jäsenellä on oma erityinen roolinsa, joka on lähinnä

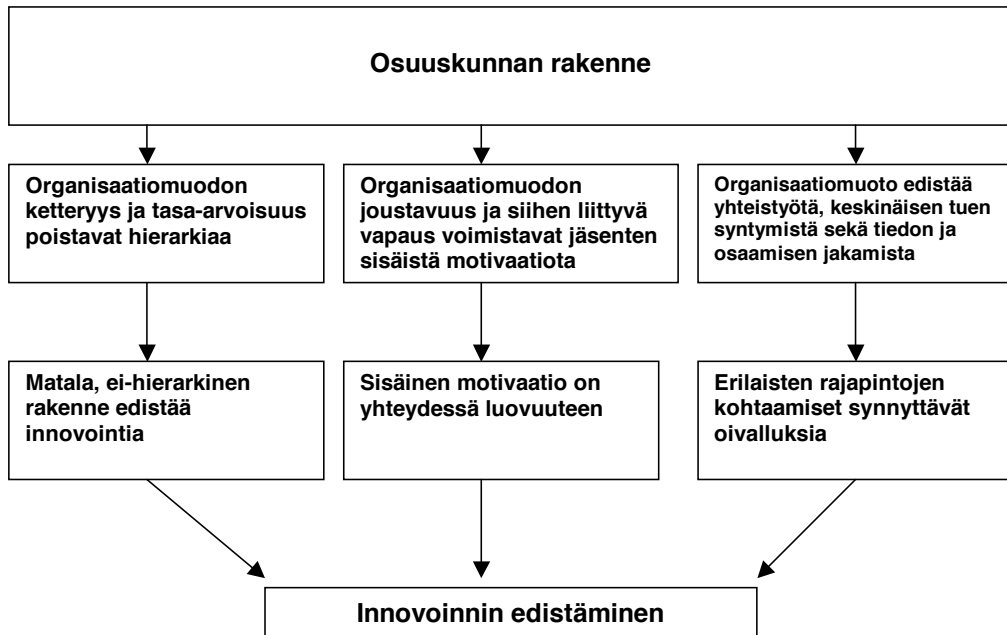
yrittäjän ja työntekijän välimuoto. Kuitenkin osuuskuntayrittäjän rooli on omanlainen. Se on moninainen ja mielenkiintoinen yhdistelmä omistajan, päätöksentekijän ja työntekijän roolia. Omistaja/työntekijä -kaksinaisuus tekee roolista erittäin haastavan. Jäsen voi mieltää itsensä joko omistajaksi tai työntekijäksi ja sitoutua yritykseen ja yrittäjyyteen sen mukaisesti. Ns. passiivisia jäseniä, jotka eivät panosta yrityksen toimintaan ja sen kehittämiseen, on lähes jokaisessa osuuskunnassa. Haasteita saattaa syntyä sellaisissa tilanteissa, joissa yritys menestyy taloudellisesti erittäin hyvin ja passiivisetkin jäsenet "heräävät" vaatimaan omaa osuuttaan yrityksen tuotosta.

Luottamus on avainsana osuustoiminnallisessa yhteisyrityksessä. Luottamuksen syntymistä edesauttaa huomattavasti se, että jäsenet tuntevat toisensa sekä työskentelytavapansa ennen osuuskunnan perustamista. Menestyville osuuskunnille on ominaista, että yrityksen perustaminen on hyvin valmisteltu, usein yhteisen koulutusjakson puitteissa. Osuuskunta mahdollistaa sen, että jäsenet panostavat yrityksen toimintaan eriasteisesti. Jäsen voi panostaa vähemmän osuuskuntaan ajoittain esimerkiksi opiskelun takia. Tämä edellyttää luottamusta muilta jäseniltä siihen, että panostus tulee myöhemmin.

3. Yritysmuodon innovointia edistävät tekijät ja niiden yhteys menestykseen

Innovointia edistävät tekijät

Kyky jatkuvaan innovointiin ja innovaatioiden tuottamiseen on yksi tulevaisuuden yritystoiminnan avaintekijöitä. Innovaatioita voi syntyä yritystoiminnan usealla eri alueella: tutkimus- ja tuotekehitys, myynti ja markkinointi, logistiikka, organisatoriset prosessit jne. Seuraavassa ku-



KUVIO 1. Osuuskuntamuodon vaikutukset innovointiin.

viossa esitetään yritysmuodon joustavuuden vaikutukset innovoinnin edistämiseen osuuskunnissa.

Osuuskunta yritysmuotona edistää innovointia kolmen vaikutusmekanismin kautta. Ensinnäkin, organisaatiomuoto on ketterä ja tasa-arvoinen, asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin nopeasti vastaava yritysmuoto. Toiseksi, organisaatiomuodon joustavuus ja demokraattisuus voimistavat jäsenten sisäistä motivaatiota. Sisäisellä motivaatiolla on todettu olevan selkeä yhteys luovuuteen (esim. Amabile 1998), joka puolestaan on oleellinen tekijä innovoinnissa. Spear (2000) katsoo, että työntekijöiden "itsejohtoisuus" ja motivoituneisuus lisäävät myös tehokkuutta osuuskunnissa. Kolmanneksi, innovointia edistävät usean yrittäjän yhteistyön kautta tapahtuva tiedon ja osaamisen jakaminen sekä uusien ideoiden syntyminen erilaisten ih-

misten keskustelujen rajapinnoilla. Keskustelut luovat pohjaa oivalluksille. Hyvin toimiva yhteistyö ja tiedon jakaminen ovat myös tärkeitä sisäiseen motivaatioon myönteisesti vaikuttavia asioita (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004).

Innovoinnin yhteys osuuskuntien menestykseen

Osuustoiminnan perusta on ihmisten yhteisissä tarpeissa, joita he tyydyttävät toimimalla omin avuin (omaehtoisesti) mutta yhteistoiminnassa. Henkilöstöomisteisten yritysten keskeinen tavoite on jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukeminen, jäsenten työllistyminen osuuskunnan kautta. Jäsenet ovat omistajia, jotka määrittelevät yrityksensä tavoitteet. Osuuskuntien menestystekijöitä koskevassa tutkimuksessa menestynyt osuuskunta määriteltiin tämän lähtö-

kohdan mukaisesti yritykseksi, joka oli onnistunut tyydyttämään jäsen/omistajiensa tarpeet pitkällä aikavälillä. Pitkäksi aikaväliksi määritettiin kannattavan yritystoiminnan harjoittaminen vähintään viiden vuoden ajan.

Tutkimuksessa havaittuja menestystekijöitä olivat:

- *yrittäjyys ja sitkeys*
- *yksi tai kaksi keskushenkilöä, jotka harjoittavat osuuskuntamuodolle sopivaa johtajuutta*
- **innovatiivisuus** ja toiminnan jatkuva kehittäminen
- *yritystoiminnan perusteellinen valmistelu ennen osuuskunnan perustamista*
- *hyvä taloudenhoito sekä moninaiset verkostot sidosryhmiin*

Koska osuuskunnassa on kyse yhteisyrityttämisestä, yritystoiminnan perusteellinen valmistelu, esim. yhteisen koulutusjakson muodossa, on tarpeen. Jäsenten erilaiset näkemykset ja odotukset on oleellista tiedostaa etukäteen. Yhteisen valmistelujakso luo myös yhteisöllisyyttä ja yhteishenkeä.

Innovoinnin merkitys yrityksen menestystekijänä tuli voimakkaimmin esille *taiteen ja kulttuurin alan* osuuskunnissa. Samoin näissä osuuskunnissa korostettiin enemmän kuin muissa osuuskunnissa (sosiaali- ja hoiva-ala, tietointensiivinen asiantuntijatyö, ammattiosaajien osuuskunnat) osuuskuntamuodon joustavuuden merkitystä innovoinnin edistämiseksi. Asiaa kuvattiin seuraavasti: *”Tietyt hullut jutut eivät olisi onnistuneet muissa yritysmuodoissa”*. Nämä ”hullut jutut” johtivat sellaisten kulttuurituotteiden tuotantoon, jotka loivat yritykselle tunnettuutta ja tuottivat jäsenille työllistymistä ja toimeentuloa. Taiteen ja kulttuurin alalla painotettiin yrityksen imagon ja tunnettuuden merkitystä kilpailutekijöinä. Todettiin myös, että myön-

teinen imago syntyy nimekkäistä osajista sekä innovatiivisista tuotteista. Taiteellisten tuotantojen toteuttamiseen tarvitaan yleensä usean taiteilijan yhteistyötä. Osuuskunta näyttää soveltuvan hyvin verkostoyritykseksi, joka mahdollistaa taiteilijoiden yhteistyön ja keskittymisen omaan taiteelliseen työhön. Haasteena on se, että taiteilijat ovat tottuneet hyvin vapaaseen freelancer työhön ja he ovat usein vahvoja persoonia, mikä voi synnyttää konflikteja yhteisyrityttäjäydessä.

Taiteen ja kulttuurin alalla osuuskunta vapauttaa jäsenensä tekemään omaa taiteellista työtään, kun yrityksen päivittäiseen johtamiseen liittyvästä työstä huolehtii hallinnollisen työn osaja. Osuuskuntamuoto on ollut hyödyllinen neuvoteltaessa yhteistyötahojen kanssa. Apurahojen myöntäjäsäätiöt suhtautuvat myönteisemmin järjestäytyneisiin tahoihin kuin yksittäisiin henkilöihin. Myös imagoltaan (tasa-arvoinen, ei voiton tavoittelua) osuuskunta sopii hyvin taiteen ja kulttuurin alalle.

Sosiaali- ja hoiva-ala on rakenteellisessa muutoksessa. Ala on ollut suuressa määrin julkisen palvelutuotannon ylläpitämää, yksityisten toimijoiden tarjoamille palveluille ei ole ollut olemassa rakenteita. Viime vuosina toimialueelle on tullut uusia yksityisiä yrittäjiä, mutta asenteet eivät ole vielä kovin suotuisia uusille toimijoille. Yrittäjyys ei ole houkuttelevaa monenkaan sosiaali- ja hoiva-alan toimijan näkökulmasta. Monen hoitoalan ihmisen aikaisempi koulutus ei ole pitänyt sisällään talous- tai yrittäjyysoppeja. Toisaalta yhdessä yrittäminen ja osuuskunnan yrittäjyyttä madaltava kynnyks saattavat vaikuttaa myönteisesti osuuskuntamuotoisten yritysten lisääntymiseen sosiaali- ja hoiva-alalla. Esimerkiksi päiväkotiosuuskunnissa osuuskunnan ideointia edistävä vaikutus on tullut esille ja se on motivoinut jäseniä. Työnteki-

jäsenet ovat voineet toteuttaa sellaisia ideoita, jotka eivät olisi olleet mahdollisia toteuttaa kunnallisissa päiväkodeissa.

Tietotyöpainotteisilla asiantuntija-aloilla kuten konsultointi ja koulutus osaaminen on vahvasti yksilösidonnaista. Osuuskunnan innovaatiota edistävä vaikutus pääsee kuitenkin esille silloin, kun jäsenet onnistuvat yhdistämään uudella tavoin osaamisiaan ja luomaan sellaisia tuote- ja palvelukokonaisuuksia, joilla he menestyvät markkinoilla. Tasa-arvoinen rakenne ja työntekijäjäsenten osallistumismahdollisuus yrityksen hallintoon yleensä motivoivat jäseniä sekä luovat hyvän perustan sosiaalisen pääoman syntymiselle. Sosiaalinen pääoma luottamuksen, hyvien suhteiden ja toimivan yhteistyön muodossa ehkäisee mahdollisten ”agenttiteoreettisten” haasteiden syntymistä (Spear 2000).

Ammattiosaajien osuuskuntia on syntynyt erityisesti tilanteissa, joissa on yrityksen lakkautusuhka, esimerkiksi Kilon Osuus-Auto, Osuuskunta Meriasennus, Palveluosuustoimisto Exa ja monet ompelijoiden perustamat osuuskunnat. Tällainen tilanne on hyvin haasteellinen liiketoiminnan harjoittamisen kannalta. Usein taustalla on konkurssiuhka. Osuuskunnan perustajajäsenten yhteinen tausta edistää yhteisöllisyyden syntymistä, luottamusta ja luo perustan hyvälle yhteistyölle. Samoin työntekijäjäsenet ovat hyvin sitoutuneita, koska ovat kokeneet työpaikan menettämisen uhan ja osuuskunnassa tekevät nyt työtä itselleen. Ammattiosaajien osuuskunnissa tavoitellaan yleensä jäsenten täystyöllistymistä. Myös yrityksen kasvu on monen ammattiosaajan perustaman osuuskunnan tavoite. Jatkuvan innovoinnin merkitys on pienempi kuin taiteen ja kulttuurin aloilla, mutta esimerkiksi autonkuljettajien osuuskunnassa toimitusjohtaja hyödyntää omistajajäsenten esille tuomia näkemyksiä yrityksen toiminnan ke-

hittämisessä. Yhteisyrittäminen mahdollistaa useista eri näkökulmista tulevat ajatukset ja edesauttaa tällä tavoin oivaltavien ideoiden syntymistä.

4. Keskustelua

Tietoyhteiskunnan kehittymisen ja voimistumisen myötä osuuskunnan käyttökelpoisuus yhteisyrittämisen muotona nousee uudella tavoin esille. Pienyrityksille on tärkeää kyky jatkuvaan innovointiin. Erityisesti tietointensiivisillä toimialoilla osaamisen ja tiedon jakaminen ja sitä kautta uusien ideoiden ja innovaatioiden synnyttäminen on oleellista. Uudet ideat syntyvät entistä harvemmin yksittäisten osaajien itsenäisenä työskentelynä vaan usean osaajan yhteistyön tuloksena. Hyvä yhteistyö syntyy hyvin organisatorisin järjestelyin, jotka takaavat, että verkoston jäsenet voivat tehdä yhteistyötä riittävän kauan yhdessä. Hyvälle yhteistyölle välttämätön luottamus syntyy harvoin nopeasti. Verkoston jäsenet eivät opi tuntemaan toisiaan ja toinen toistensa osaamisista lyhyessä ajassa. Tietointensiivisyyden lisääntyessä verkostoituminen ja erilaiset verkostoyritysmuodot tulevat olemaan entistä tärkeämpiä rakenteita talouselämässä. Osuuskunnan yritysmuotoon liittyvä joustavuus ja sen innovointia edistävät vaikutukset eivät ole kuitenkaan riittävästi yhteisyrittämistä harkitsevien tiedossa.

Osuuskuntamuotoisten pienyritysten määrä on ollut kasvussa yli kymmenen vuoden ajan. Monet menestyneistä osuuskunnista ovat kuitenkin edelleen ”pioneerirytyksiä” omilla toimialoillaan. Taiteen ja kulttuurin alueella osuuskuntia on alettu perustaa vasta 1990-luvulla. Alalle on ollut tyypillistä freelancerina toimiminen. Sosiaali- ja hoiva-ala on ollut hyvin vahva julkisen sektorin toimialue. Tietotyöpainotteinen asiantuntijatyö on alue, jossa on jo pitkä perin-

DISCUSSION

ne itsensä työllistämisestä esimerkiksi konsultoinnin, koulutuksen ja arkkitehtuurin alueilla. Kuitenkin osuuskuntamuotoisia tietotyöpainotteisia yrityksiä on alettu perustaa Suomessa vasta 1990-luvulla.

Osaamiskeskeisillä toimialoilla osuuskunnalla on joustavuutensa ansiosta paljon hyviä puolia ihmisten työllistämisen mahdollistajana. Erilaisten osaamisten ja resurssien (rahoitus, markkinointi, tilat jne.) yhdistäminen, yhteistoiminta ja hyvä liikeidea luovat perustan yhteisyritykselle. Ihmiset etsivät työllistymismahdollisuuksia kevyissä verkostoissa. Monen tavoitteena on itsensä työllistäminen ja oman osaamisensa kehittäminen, ei yrityksen arvon kasvu.

Yhteiskunnassamme, jossa ovat vahvasti esillä taloudellisen tehokkuuden ja tuottavuuden näkökulmat, tulevat yhä useammin esille työntekijöiden uupumus ja jaksamattomuus. Väestön ikääntymisen myötä tämä ongelma korostuu entisestään. Ikääntyminen on väistämätön ilmiö länsimaissa. Tarvitaan organisoitumismuotoja, jotka työllistävät ikääntyneitä työnhakijoita ja joissa ikääntyneet ihmiset kykenevät tekemään työtä omien voimavarojensa mukaisesti. Osuuskunnissa on työllistetty myös erityisryhmiä kuten vammautuneet. Osuuskunnan joustavuus mahdollistaa työn tekemisen ihmisen omista lähtökohdista hänen jaksamisensa ja tavoitteidensa mukaisesti.

Jotta tietoyhteiskunnan yritykset kykenevät tyydyttämään asiakkaittensa tarpeet pitkällä aikavälillä, organisaatioiden tulisi pitää huolta työntekijöistään ja heidän osaamisensa kehittymistä. Työntekijät haluavat käyttää ja kehittää osaamisiaan, ihmisten osaamisen arvon tulisi kasvaa. Organisoitumismuodon tulisi turvata ihmisten verkostoitumisen, yhteistyön, tiedon ja osaamisen jakamisen sekä työn tekemisen mie-

lekkyuden ja ilon. Himanen (2005) katsoo, että tietoyhteiskunnassa olennaisinta ei ole uusi tekniikka vaan uusi toimintatapa, joka antaa tilaa luovuudelle sekä yksilöllisyydelle.

Osuuskunta näyttää soveltuvan asiantuntijapainotteisille palvelualoille erityisen hyvin juuri joustavuutensa takia. Jäsenet tuntevat voivansa toteuttaa omia ideoitaan ja määritellä itse työn teon tapansa ja määränsä. Wilenius mukaan perinteiset yritysmuodot ovat osoittautuneet usein liian jähmeiksi ja kannattamattomiksi tavoiksi toteuttaa uudenlaista toimintaa esimerkiksi kulttuurin alueella (Wilenius 2004).

Hyvistä puolistaan huolimatta osuuskuntia ei ole perustettu suuria määriä. Tähän on monia syitä. Osakeyhtiömuotoiset yritykset ovat vallalla oleva yritystoiminnan muoto. Pienyrityksistä suuri osa on toiminimiyrityksiä sekä osakeyhtiöitä. Taloudelliset ja yhteiskunnalliset rakenteet on kehitetty näitä yrittäjyyden muotoja varten. Tietämättömyys uusosuustoiminnasta on tekijä, joka vaikuttaa osuuskuntien vähäiseen määrään verrattuna osakeyhtiöihin. Osuuskuntaa ei mielletä helposti yhteisyrityksen muokoksi. Kalmin (2004) mukaan on hyvin mahdollista, että niissä tilanteissa, joissa osuuskunta olisi paras mahdollisuus yritystoiminnan harjoittamiseen, sitä ei osata ajatella toiminnan vaihtoehdona.

Liiketaloustieteellisen opetuksen ja tutkimuksen alueella osuustoiminta on ollut laiminlyöty alue. Osuuskuntien lisääntymistä edistäisi yritysmuodon esille tuominen ja hyvät esimerkit menestyvistä osuuskunnista eri toimialoilla. Osuuskuntia käsitellään joko vähän tai usein erillään muista yritysmuodoista. Tämä heikentää osuuskunnan imagoa yritysmuotona ja "sulkee" niitä liikaa omaan piiriinsä. Verkostoituminen muiden osuuskuntien ja pienyritysten kanssa

lisäisi osuuskuntien tunnettuutta ja toimintamahdollisuuksia.

Osuustoiminta kohtaa myös ennakkoluuloja. Ennakkoluulot uusosuuskuntia kohtaan olivat suuria vielä kymmenen vuotta sitten. Monet uusyrittäjäkeskukset sekä viranomaistahot ja pankin edustajat suhtautuivat epäillen uusiin osuuskuntiin. Tietoa on tullut lisää ja asenteet ovat muuttuneet ajan myötä, mutta edelleen on ennakkoluuloja pieniä osuuskuntamuotoisia yrityksiä kohtaan. Osuuskunnat kohtaavat ulkopäin paineita muuttaa yritysmuotoa. Toisaalta sosiaali- ja hoiva-alalla ja taiteen ja kulttuurin alalla osuuskunnan imagosta on myös hyötyä. Erityisesti taiteen ja kulttuurin alalle osuuskunta näyttää soveltuvan hyvin juuri yritysmuodon tasa-arvoisuuden ja joustavuuden takia.

Osuuskunta on vaativa yritysmuoto, joka edellyttää jäseneltä kykyä yhteistyöhön, itsensä tuntemista, vastuuntuntoa, rehellisyyttä ja luottamusta toisten rehellisyyteen sekä yhteisöllisyyttä. Osuuskunta on myös muoto, joka puhuttelee ihmisiä, joilla on työkokemusta pidemmältä ajalta ja joilla on voimakas halu toteuttaa itseään. Usein nämä henkilöt eivät ole aivan nuoria vaan keski-ikäisiä olevia. Osuuskunnat eivät vedäkään puoleensa monia nuoria. Yrittäjyysprofiilitutkimusten (esim. Hyytinen & Ilmankunas 2004) mukaan yrittäjiksi aikovien määrä kasvaa iän myötä. Yrittäjyyspäätös ei ole ajan-kohtainen kovin nuorille.

Osuuskunta on varteenotettava vaihtoehto yrittämisen muodoksi. Se soveltuu erityisen hyvin vähän investointeja vaativille aloille, joissa ihmiset tuottavat osaamisiinsa perustuvia palveluita ja haluavat näin työllistää itsensä. Osuuskunnan imagon kannalta on haasteellista se, että joillekin jäsenille osuuskunta on ikään kuin välivaihe työllistymiseen toisen työnantajan palvelukseen tai oman yrityksen perustamiseen.

Tämä tekee osuuskunnan yritysmuotona hyvin moninaiseksi mutta toisaalta se saattaa vaikuttaa osuuskunnan imagoon yrityksenä heikentävästi.

Yksi syy henkilöstösomisteisten osuuskuntien vähäiseen määrään Suomessa verrattuna esimerkiksi Italiaan ja Espanjaan, on meidän hyvin kehittynyt sosiaaliturvajärjestelmämme. Italiassa ja Espanjassa yhteisöjen merkitys huolehtivana tahona on huomattavasti suurempi kuin Suomessa. Tällä on ollut merkitystä osuuskuntien runsaaseen määrään. Myös katolisella kirkolla on ollut merkitystä yhteisöllisten ratkaisujen tukemisessa Italiassa ja Espanjassa.

Verkostoituminen ja asiantuntijapainotteisten alojen kasvu sekä ihmisissä voimistuva pyrkimys vaikuttaa enemmän omaan työntekoonsa ovat trendejä, jotka saattavat tulevaisuudessa lisätä henkilöstösomisteisten yritysten määrää (Dow 2003). Myös taiteen ja kulttuurin merkityksen nousu talouden kentässä saattaa lisätä osuuskuntien määrää. Wileniuksen (2004) mukaan taiteen ja kulttuurin alalla tarvitaan joustavia ja kevyitä verkostomaisia organisoitumismuotoja. Osuuskunta on ennen kaikkea tulevaisuuden organisoitumismuoto, jolla on paljon potentiaalia erityisesti joustavuutensa takia. ■

Lähteet

- AMABILE, T.** (1998). How to kill Creativity. *Harvard Business Review*. Sep.- Oct., pp. 76–87.
- BONUS, H.** (1986). The Cooperative Association as a Business Enterprise. A Study in the Economics of Transactions. *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 142, pp. 310–339.
- CÔTÉ, D.** (2000) Co-operatives in the New Millennium: The Emergence of a New Paradigm. In: Fairbairn B, MacPherson, I & Russel, N (eds.) *Canadian Co-operatives in the Year 2000. Memory, Mutual Aid, and the Millennium*, pp. 250–266. Saskatoon: University of Saskatchewan.
- DOW, G.K.** (2003). *Governing the Firm. Workers' Control in Theory and Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.

DISCUSSION

- HAKELIUS, K.** (1998). *Paths for Change for Farmer Co-operatives*. Paper presented at the International Co-operatives Research Conference "Values and Adding Value in a Global Context, on the 13–17th of May 1998 in Cork Ireland.
- HANSMANN, H.** (1996). *The Ownership of Enterprise*. Yale Law School and Yale School of Organization and Management. USA: Harvard University Press.
- HIMANEN, P.** (2005). *Luova intohimo*. Pekka Himasen haastattelu Turun kauppakorkeakoulun tiedotuslehti Mercuriuksessa 1/2005.
- HYYTINEN, A. & ILMAKUNNAS, P.** (2004). Yrittäjyyttä harkitsevien profiili. *PTT-katsaus. Yrittäjyys*. Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos 4/2004, 31–35.
- JENSEN, M. C. & MECKLING, W. H.** (1979). Rights and Production Functions: An Application to Labor-managed Firms and Codetermination. *Journal of Business*, vol.52, no. 4, pp. 469–506.
- KALMI, P.** (2004). Osuuskunta yritysmuotona: mahdollisuudet ja rajoitteet. *PTT-katsaus. Yrittäjyys*. Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos 4/2004, 48–53.
- LAURINKARI, J.** (2004). *Osuustoiminta. Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi*. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut Oy.
- LUOMA, K., TROBERG, E., KAAJAS, S. & NORDLUND, H.** (2004). *Ei ainoastaan rahasta – osuamisen kokonaispalkitseminen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- NILSSON, J.** (1996). The Nature of Cooperative Values and Principles. Transaction cost theoretical explanations. *Annals of Public and Cooperative Economics* 67:4, pp. 633–653.
- NILSSON, J. & BJÖRKLUND, T.** (2003). *Kan kooperationen klara konkurrensen? – om marknad-sorientering i livmedelssektorn*. Swedish University of Agricultural Sciences. Department of Economics. Report 149. Uppsala 2003.
- Osuuskuntalaki 2002.
- Osuustoimintalehti 4/2004.
- PÄTTINIEMI, P.** (1994). Yritetään yhdessä. Uusosuustoiminnan opas. Helsinki.
- SCHUSTER, W.** (1990). Agency problems and ownership forms – the case of ICA. *Scandinavian Journal of Management*. Vol.6, No.4, pp. 251–266.
- SPEAR, R.** (2000). The Co-operative Advantage. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 71:4, 2000, pp. 507–523.
- TROBERG, E.** (2000). *The Relevance of Transaction Cost and Agency Theoretical Concepts to the Management of Knowledge Intensive Co-operatives*. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration. Series A-2:2000.
- TROBERG, E.** (tulossa). Co-Operatives – flexible Form of Self-employment in knowledge- intensive business.
- VITALIANO, P.** (1983). Cooperative Enterprise: An Alternative Conceptual Basis for Analyzing a Complex Institution. *American Journal of Agricultural Economics* 65, pp. 1078–1083.
- WILENIUS, M.** (2004). *Luovaan talouteen – Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana*. Helsinki: Edita Publishing Oy.