

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Taloustieteiden laitos

**OSUUSKUNTAKIRJALLISUUS LIIKETALOUDEN  
NÄKÖKULMASTA VUOSINA 1980-2005**

Yrityksen taloustiede, laskentatoimi  
Pro gradu -tutkielma  
Lokakuu 2005  
Ohjaaja(t): Salme Näsi

Jukka Partanen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Taloustieteiden laitos; yrityksen taloustiede, laskentatoimi
Tekijä:	PARTANEN, JUKKA
Tutkielman nimi:	Osuuskuntakirjallisuus liiketalouden näkökulmasta vuosina 1980-2005
Pro gradu-tutkielma:	87 sivua, 2 liitesivua
Aika:	Lokakuu 2005
Avainsanat:	Osuuskunta, liiketalous, väitöskirja, tutkimus, artikkeli

---

Työssäni olen kerännyt 43 osuuskuntakirjoituksen nimet, tekijät ja julkaisuvuodet. Käsittelin näistä 43:sta kirjoituksesta 22:ta kirjoitusta tarkemmin kertoen niiden tulokset.

Johtopäätöksinä kirjoituksista olen todennut osuuskuntatutkimuksen olevan liiketalouden kannalta vielä hyvin lähtökohdissa ja tarkkoihin yksittäisiin asioihin ei vielä ole paljoa puututtu. Itse osuuskunnat taas ovat mielestäni eräänlaisia ”hädänajantuotteita” ja esimerkiksi lama synnytti kokonaan uuden muotoisen osuuskuntayrittämisen: työosuuskunnat. Kirjoituksista myös nousi näkemyksiä, että osuuskunnat kärsivät ”punaleimaisuudesta”, kun osuuskuntia ei täysin ymmärretä yrtysmuotoina.

## SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO .....	5
1.1 Tutkielman taustaa ja aikaisemmat tutkimukset .....	5
1.2 Tutkimusongelmat ja tutkimuksen tavoitteet .....	7
1.3 Tutkimusmetodologian kuvaus .....	8
1.4 Rajaukset .....	9
1.5 Tutkimuksen rakenne .....	9
2 OSUUSKUNNAT .....	10
2.1. Osuustoiminnan lähtökohdat .....	10
2.1.1 Osuustoiminnan historialliset lähtökohdat Suomessa .....	11
2.2 Osuustoiminnan kansainväliset periaatteet ja arvot .....	12
2.3 Ulkoinen ja sisäinen omistajaohjaus .....	14
2.3.1 Osuuskuntalaki .....	15
2.3.2 Osuuskunnan säännöt .....	16
2.5 Erytyypisiä osuuskuntia .....	18
2.6 Osuuskunnan hallinto .....	19
2.6.1 Edustajisto .....	21
2.6.2 Hallitus .....	21
2.6.3 Toimitusjohtaja .....	22
2.6.4 Hallintoneuvosto .....	23
2.6.5 Muut toimielimet .....	23
2.7 Osuuskunnan varojen jako ja sen ja jäsenen verotus .....	24
2.7.1 Ylijäämänjako .....	25
2.7.2 Varojen jako pääomapalautuksin .....	26
2.7.3 Osuuskunnan ja jäsenen verotus .....	27
3 OSUUSKUNTAKIRJOITUKSET .....	29
3.1 Väitöskirjat .....	29
3.1.1 Johtaminen ja organisointi .....	29
3.1.2 Taloushistoria .....	34
3.1.3 Kansantalous .....	36
3.2 Tutkimukset .....	45
3.2.1 Organisaatiot ja johtaminen .....	45
3.2.2 Vero-oikeus .....	49
3.2.3 Yrittäjäyys .....	51
3.2.4 Talousmaantiede .....	51
3.2.5 Taloushistoria .....	52
3.2.6 Laskentatoimi .....	52
3.3 Artikkelit .....	52
3.3.1 Organisaatiot ja johtaminen .....	53
3.3.2 Taloushistoria .....	62
3.3.3 Yrittäjäyys .....	63
3.3.4 Markkinointi .....	68
3.3.5 Laskentatoimi .....	72
3.3.6 Talousjuridiikka .....	73
3.3.7 Talousmaantiede .....	74
4 TULOKSET .....	75

5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	78
LÄHTEET .....	82
LIITE 1 OSUUSKUNTATUTKIJAT .....	88

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkielman taustaa ja aikaisemmat tutkimukset

Aihealuetta on tärkeä ja mielenkiintoista tutkia sen takia, että osuuskunnat ovat jääneet mielestäni täysin osakeyhtiöiden jalkoihin. Uutisissa ja sanomalehdissä niistä ei puhuta ja muutenkaan niihin ei osoiteta mielenkiintoa. Tietenkin tilanne on nyt korjautumassa, kun S-ryhmä tutkimukseni aikana uhkasi Keskon asemaa päivittäistavarakaupassa Suomessa (S-ryhmä selätti kilpailijat alkuvuonna, Kauppalehti 2005) ja lopulta ohitti Keskon ja tuli suurimmaksi päivittäistavarakaupan toimijaksi (S-ryhmä ajoi Keskon ohi ruokakaupassa, Kauppalehti 2005). Suomessa viime vuosina osuuskuntien jäsenmäärä on suhteessa väkilukuun kasvanut yhdeksi korkeimmista maailmassa, ja tämä osoittaa mielestäni, että osuuskunnissa on tutkittavaa (Kalmi 2004, 48). Tutkittaessa osuuskuntien taloudellista merkitystä Suomessa on myös helppo todeta tutkimukseni tarpeet. Kokonaisuutena suomalaisten osuuskuntien ja keskinäisten yhtiöiden yhteenlaskettu liikevaihto oli vuonna 2001 noin 25 mrd. euroa, ja työpaikkoja osuuskunnat tarjosivat lähes 82 000 ihmiselle (Skurnik 2002, 117). Määrällisesti osuuskuntia oli 3 300 kappaletta vuonna 2002 (Kauppi 2002, 34). Tarkasteltaessa asiaa Euroopan unionin tasolla unionissa on noin 300 000 osuuskuntaa, jotka työllistävät 2,3 miljoonaa ihmistä. Jäseniä näillä osuuskunnilla on yli 140 miljoonaa (Pellervo-seura 2004, 3). Myös henkilökohtaisesti olen utelias tutkimaan osuuskuntia.

Suomessa yritystoimintaa voi harjoittaa erilaisissa muodoissa. Nämä muodot jaetaan yksityiseen elinkeinonharjoittajaan, henkilöyhtiöihin (joihin kuuluu avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö), osakeyhtiöihin ja osuuskuntiin. Osuuskunta on näistä yritysmuodoista lukumääräisesti harvinaisin yritystoiminnassa käytetty yleinen yritysmuoto. Toisaalta perinteiset osuuskunnat ovat usein suurempia kuin muut yritykset keskimäärin, jos mittareina käytetään henkilöstön, liikevaihdon tai oman pääoman määrää. (Airaksinen & Jauhiainen 2000, 44)

Perinteisesti osuuskuntien toiminta liittyy maa- ja metsätalouteen, kauppaan, pankkitoimintaan sekä asumisen peruspalveluihin, kuten sähkön, veden ja puhelinyhteyksien tarjoamiseen. Kuluvan vuosikymmenen aikana perustetuista uusista osuuskunnista suurin osa toimii palvelualalla, ja niiden jäsenet ovat yleensä myös osuuskunnan palveluksessa. Uusien osuuskuntien toiminta on siten pitkälti samanlaista kuin muissakin pienyrityksissä. (Airaksinen & Jauhiainen 2000, 44–45)

Haukilaisen ja Repolan mukaan (ks. Haukilainen & Repola 1954, 70–71) jäsenten toiminnan tukemisen tarkoituksena on katsottu seuraavan, että voiton tuottaminen sijoitetulle pääomalle ei voi olla osuustoiminnan ensisijainen tarkoitus. Osuuskunnan toiminnan tarkoituksesta johtuu, että toiminnasta syntyvä ylijäämä kuuluu osuuskunnalle, jollei säännöksissä toisin määrätä. (Airaksinen & Jauhiainen 2000, 387)

Helsingin kauppakorkeakoulussa tutkijana toimiva Panu Kalmi on laatinut vuonna 2003 muistion osuustoiminnan liiketaloustieteellisen tutkimuksen ja opetuksen kehittämistä. Muistiossaan Kalmi pohtii miten, missä ja miten rahoitettaisiin osuustoiminnan liiketaloustieteen tutkimusta ja opetusta, jotta sitä saataisiin parhaimmalla mahdollisella tavalla kehitettyä. Muistiossaan Kalmi on myös kehittänyt taulukon, johon hän on nimennyt eri liiketaloustieteen oppialat. Käytän työssäni Kalmin tekemää liiketaloustieteen oppialajakoa, vaikka se sisältää myös liiketaloustieteen ulkopuolisia tieteenaloja kuten kansantalouden ja taloushistorian. Katson, että nämä tieteenalat ovat niin lähellä liiketaloustiedettä, että niiden mukaanottaminen vain vahvistaa työtä. Tuloksissa ei ilmene sellaisia tieteenaloja, joista ei löytynyt tutkimuksia. Taulukossa mainitut liiketalouden alat ovat: (Kalmi 2003b, 41)

- kansantaloustiede
- organisaatiot ja johtaminen
- rahoitus
- talousjuridiikka
- markkinointi
- talousmaantiede
- yrittäjäyys
- taloushistoria

Aion työssäni käyttää näitä oppialoja lajitellessani osuuskuntakirjoituksia niin pitkälle eri aloihin kun on mahdollista. Tarvittaessa myös nimeän uusia aloja. Saman muistion liitteenä ovat osuustoiminnasta 1980- ja 1990-luvulla väitelleiden tutkijoiden nimet ja työt. Näistä poimin liiketaloudellisessa mielessä tehdyt väitöskirjat. Oman työni tutkimukset ovat pitkälle saatu Pellervo-seuralta, joka on osuustoiminnan palvelu- ja yhteistyöjärjestö, joka edistää osuustoimintaa yrittämismallina ja osuuskuntaa kilpailukykyisenä yritysmuotona (Pellervo). Pellervo-seura tuotti listan suomalaisista osuuskuntatutkijoista (Karhu, osuustoimintajohtaja). Näiden tutkijoiden kanssa kävin sähköpostikeskustelua ja näin sain kuvan aikakaudella tehdyistä kirjoituksista. Myös itse suoritin tietokannoissa etsintöjä löytääkseni näiden ihmisten nimeämien kirjoitusten lisäksi muita kirjoituksia. Osuuskuntatutkijoiden lista löytyy liitteenä 1.

Liiketaloustiede on se tieteenhaara, joka tutkii yrityksen ja siihen rinnastettavien talousyksiköiden taloudellisia ongelmia, niiden taloutta. Sillä, nimitetäänkö yritysten tutkimista yrityksen taloustieteeksi tai liiketaloustieteeksi ei ole Honkon mielestä väliä, koska hänen tulkinnan mukaan nimitykset ovat samanmerkityksisiä. (Honko 1989, 10, 15) Täten tutkimuksessani pidän liiketaloustiedettä ja taloustiedettä synonyymeinä.

## **1.2 Tutkimusongelmat ja tutkimuksen tavoitteet**

Tutkielman ongelma on löytää ja lajitella kaikki keskeisimmät kirjoitukset, jotka on tehty osuuskunnista liiketaloustieteen näkökulmasta vuosina 1980-2005. Näistä kirjoituksista on tarkoitus poimia, mitä on tutkittu, kuka on tutkimut, tutkimuksen teema ja tulokset. Jos kirjoitus on artikkeli, katsaus tai lähdeviitteillä laadittu pohdinta osuuskunnista referoin kirjoituksen pääkohdat, jotta lukija saisi kuvan, mistä kirjoituksessa on kyse. Osa kirjoituksista on hyvin tarkkaan jotain aluetta käsitteleviä, kuten kirjoitukset maaseudun tulevaisuudesta, joten olen yhdistänyt niiden käsittelyn ja kertonut niiden teemasta. Olen myös suppeasti käsitellyt kirjoitukset, jotka ovat vanhentuneet lainsäädännön muuttumisen takia tai jotka tarkkaan käsittelevät jonkun tuotteen hinnanmäärittämistä tai alalla toimimista. Ainoastaan väitöskirjaosiossa olen käynyt läpi tuontyyppisen teoksen, jotta lukija saisi kuvan, mitä muut vastaavat kirjoitukset pitävät sisällään.

Tavoitteena on tehdä työstäni eräänlainen käsikirja osuuskuntatutkijoille keräämällä Suomessa tehdyt kirjoitelmat yhteen ja lajittelemalla ne heidän käyttöönsä varten.

### 1.3 Tutkimusmetodologian kuvaus

Tutkimus tehdään kirjallisuusanalyysinä käyttäen empiirisenä aineistona osuuskunnista tehtyjä kirjoituksia. Tutkimuksessa on sekä laadullisia että määrällisiä ominaisuuksia. Laadullisuuden pystyy havaitsemaan läpi työn. Laadullisia piirteitä ovat muun muassa visuaalinen tutkimusaineisto sekä sen keräämisen, käsittelyn ja analyysin toisiinsa sitoutuminen (Uusitalo 1991, 79–82). Määrällisyyttä työssä edustavat lähinnä osuuskuntatutkimusten lukumäärä ja tieteen alojen luokitteluihin liittyvät rajat.

Tutkimuksessa voidaan erottaa kaksi toisistaan erottuvaa etenemisvaihetta: analyysi eli osuuskuntatutkimusten ominaispiirteitä eritellään taloustieteen aloittain ja nämä jäsenellään, ja synteisiin eli tulokset kootaan ja yhdistetään, tavoitteena löytää koko osuuskuntatutkimuksen taloustieteelliset aihealueet. (Olkkonen 1993, 30–31)

Tutkimuksen tutkimusotetta on vaikea nimetä kuuluvaksi mihinkään viidestä tunnetusta tutkimusotevaihtoehdosta, joita käytetään taloustieteen tutkimisessa. Tutkimuksessa on osittain toiminta-analyyttisen tutkimusotteen piirteitä, kun tuloksissa yritetään ymmärtää, miksi tiettyinä ajanjaksoina osuuskuntakirjoituksia on tehty ja toisina ei ole. Paremmiin tutkimusta kuvaava termi on historiallinen tutkimus, koska tutkittava ajanjakso ulottuu taaksepäin historiaan. Historiantutkimuksen perinteiset määrittelyt liittyvät selittämiseen ja ymmärtämiseen. Selittämiseen kuuluu kulloinkin tutkittavan ilmiötä koskevan historiallisen teorian luonti. Ymmärryksen pyrkimyksenä taas on historiallisen synteessin muodostaminen. (Näsi 1990, 20–22)



## 1.4 Rajaukset

Tutkimukseeni sisältyvät ainoastaan ne osuuskunnan kirjoitukset, jotka käsittelevät osuuskuntia liiketaloustieteiden, kansantalouden tai taloushistorian kannalta. Tutkimuksessani rajaan tutkimusalueeseeni vain Suomessa tehdyt kirjoitukset. Tutkittava ajanjakso on 1980 - 2005. Ajanjakson olen valinnut sen takia, että se on riittävän pitkä kattaakseen Suomen taloushistoriassa erilaisia kausia, kuten esimerkiksi nousukauden ja laman. Kirjoituksia löytyi ajanjaksolta niin paljon, että kaikkia kirjoituksia en pysty työssäni käymään perusteellisesti läpi, joten osan töistä olen ryhmitellyt yhteen toteamalla niiden käsittelevän yksittäisiä asioita, kuten esimerkiksi maaseudun hyvinvointia. Tämän jälkeen olen kuvannut kirjoitusten yhteistä teemaa. Vaikka tämä on hyvin tärkeä ja laaja asia, nämä kirjoitukset soveltuvat vain hyvin pienelle alueelle ja tämän takia saavat vähemmän huomiota työssäni kuin yleispätevät teokset.

## 1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu johdannon ja päätelmien lisäksi kolmesta pääluvusta. Ensimmäinen pääluku edustaa tutkimuksen teoreettista osuutta. Siinä keskitytään kuvaamaan osuuskuntien yleisiä periaatteita, osuuskunnan lähtökohtia niin maailmalla kuin Suomessa, Suomen lain vaatimuksia osuuskunnille, osuuskunnan hallintoa, varojen jakoa, verotusta. Tarkoituksena on käydä läpi asioita, jotka helpottavat lukijaa ymmärtämään artikkeleita paremmin.

Seuraavassa luvussa siirryn tutkimuksen varsinaiseen empiiriseen osuuteen eli valittuun ajanjaksoon, joka on 1980 - 2005. Empiirisessä osiossa kirjoitukset on jaettu väitöskirjoihin, tutkimuksiin ja artikkeleihin. Kirjoitukset esiintyvät myös tieteen aloittain, jotka ilmenevät Panu Kalmin muistiosta ja lisäämistäni aloista: kansantaloustiede, organisaatiot ja johtaminen, talousjuridiikka, markkinointi, talousmaantiede, yrittäjäyys, taloushistoria, laskentatoimi ja vero-oikeus.

Viimeisessä pääluvussa kootaan analyysin tulokset ja kartoitetaan, mitä liiketaloudellisia aihepiirejä osuuskunnista on käsitelty ja millaisissa määrissä. Myös jos jotain aluetta on kartoitettu enemmän kuin toista, yritetään teorian avulla ymmärtää syytä tähän. Myös kirjoitusten ajoittuminen ajanjaksolle kuvataan taulukkomuodossa. Luvussa tarkastellaan myös, mitä osuuskunnan erityispiirteitä on käsitelty. Tämän jälkeen on päätelmät sekä lähdeluettelo ja liitteet.

## **2 OSUUSKUNNAT**

### **2.1. Osuustoiminnan lähtökohdat**

Voi sanoa, että osuuskunnan yhteistoimintamalli on ikivanha tapa saada aikaan asioita, esimerkiksi talkoot, nuottakunnat, turvepehkuosuuskunnat ja jne. Kun yksittäisten ihmisen voimat eivät ole riittäneet tai kun asioita on muutoin ollut tarkoituksenmukaista ja edullista tehdä yhdessä, on voimat yhdistetty. Osuuskunnan historia omana erillisenä yritysmuotona juontaa juurensa yli 150 vuoden päähän. Osuuskuntien synty liittyy vaiheeseen, jossa nykyaikainen markkinatalous oli vasta kehittymässä ja se tarvitsi toimiakseen pääomanomistukseen perustuvien yritysmuotojen rinnalle myös muiden tuotannontekijöiden varaan rakentuvia yritysmuotoja – nykyaikaisin termein jäsen- ja /tai asiakassomisteisia yrityksiä. Aikojen kuluessa tältä pohjalta on kehittynyt monissa maissa hyvinkin mittavaa kaupallista ja teollista toimintaa. (Pöyhönen 2001, 1)

Osuuskunnan keskeisiä periaatteita ovat lukumäärältään rajoittamaton ja kaikille avoin jäsenkunta sekä etujen tuottaminen jäsenille osuuskunnan palveluina pääomasijoittamisen kautta saatavan rahallisen tuoton vaihtoehtona. Yleisempänä tavoitteena osuustoiminnassa on synnyttää markkinoille monien pienten, mutta samaan suuntaan ja samaan aikaan toimivien yrittäjien markkinavoima. Osuustoiminnassa liiketoiminnan tavoitteet ja toimintatavat päätetään demokraattisesti etukäteen sovittujen periaatteiden pohjalta, niin että yhteisesti omistetulla ja yhteiseen lukuun harjoittavalla yritystoiminnalla saatava hyöty jakaantuu mahdollisimman tasapuolisesti kaikille

yhteistoimintaan osallistuville. (Pöyhönen 2001, 1) Juuri jäsenomisteisuudessa ovat osuustoiminnan menestymisen avaimet, koska se luo osuuskunnalle aitoa kilpailuetua. Tähän liittyy osuuskuntien hallintohenkilöstön riittävä kyky ohjata yrityksiään siihen suuntaan, minkä he katsovat olevan jäsenille eduksi ja yrityksen kannalta hyväksi. (Karhu 2004, 13)

Osuuskunta yritysmuotona, osuuskuntien sääntely ja käytännön toimintaperiaatteet vaihtelevat maittain varsin merkittävästi. Tietty yhteinen lähtökohta ja historia kaikille markkinatalousolosuhteissa toimiville osuuskunnille on kuitenkin Englannissa Rochdalen kankureiden vuonna 1844 perustamassa osuuskunnassa. (Laurinkari 2004, 14)

### **2.1.1 Osuustoiminnan historialliset lähtökohdat Suomessa**

Vaikka osakeyhtiö on yritysmuotona alusta lähtien selvästi ollut yleisin, osuuskunta yrityksenä antaa taloudellisille toimijoille vaihtoehdon myös yritysmuodon valintaan: Kyseinen vaihtoehto oli varsinkin historiansa alkuvaiheessa merkittävä yhteiskunnallinen innovaatio. Osuuskunnan merkitys oli tärkeä sekä sosiaalisesti että yleisesti. Sitä tarvittiin varmistamaan tuossa vaiheessa vasta muotoutumassa olevaa markkinatalouden toimintaa ja kehittymistä. Suomalaisen osuustoiminnan kehittäjänä ja perustajana voidaan pitää Hannes Gebhardia. (Skurnik 2002, 107)

Suomessa osuustoiminnan synty liittyi kiinteästi maamme kansalliseen historiaan ja traditioon. Tämä tapahtui Suomen vielä ollessa Venäjän vallan alla, poliittisesti hyvin herkässä kehitysvaiheessa, jolloin perustaa itsenäiselle kansakunnalle alettiin rakentaa. Alkuun kokonaisvaltainen osuustoiminnallinen yrittämisen strategia rakentui kolmen pääpilarin varaan: (Skurnik 2002, 108)

1. federatiivinen verkosto-organisaatio
2. oma lainsäädäntö
3. yhteinen aatteellinen kattojärjestö.

Tämän mukaisesti myös toimittiin: (Skurnik 2002, 108)

- yhteinen aatteellinen kattojärjestö, Pellervo-seura perustettiin 1899
- osuuskuntalaki astui voimaan syksyllä 1901
- federatiivinen verkostorakenne alkoi syntyä Osuuspankkien Keskuslainarahaston Oy:n ja osuuskassojen perustamisen yhteydessä vuodesta 1902 lähtien.

## 2.2 Osuustoiminnan kansainväliset periaatteet ja arvot

Osuuskunta yrityksenä poikkeaa muista yritysmuodoista lähinnä omistamismallin ja tarkoituksensa osalta. Osuustoiminnalliselle yrittämismallille on aikojen kuluessa sovittu ja kehitetty Rochdalen kankureiden luomista lähtökohdista kansainväliset osuustoimintaperiaatteet. Käytännössä niillä tarkoitetaan tiettyjä jäseniä palvelevan yhteistoiminnan onnistumisen kannalta yleisesti hyväksi koettuja suuntaviivoja. Nykypäivään tämän tradition on tuonut Kansainvälinen osuustoimintaliitto (International Co-operative Alliance, ICA). ICA:n määrittelemässä osuustoiminnan yhteisiä periaatteita on seitsemän: (Pöyhönen 2001, 2-3)

1. Osuuskunnat ovat vapaaehtoisia ja avoimia organisaatioita.
2. Perusosuuskunnat noudattavat jäsen/ääni-periaatetta.
3. Osuuskunnan jäsenet osallistuvat yhdenvertaisesti ja oikeudenmukaisesti pääoman kartuttamiseen. Mahdollinen toiminnasta syntyvä ylijäämä käytetään osuuskunnan kehittämiseen, jäsenille tarkoitettuihin palveluihin ja/tai se palautetaan jäsenille siinä suhteessa kuin he ovat käyttäneet osuuskunnan palveluja.
4. Osuuskunnat ovat itsenäisiä, jäsentensä hallitsemia, omatoimisuuteen perustuvia demokraattisia organisaatioita.
5. Osuuskunnat tarjoavat jäsenilleen, luottamushenkilöilleen, liikkeenjohdolleen ja henkilöstölleen mahdollisuuden koulutukseen.
6. Osuuskunnat harjoittavat keskinäistä yhteistyötä.
7. Osuuskunnat toimivat yhteisöjensä kestäväen kehityksen hyväksi jäsentensä päättämällä tavalla.

Samalla ICA on kirjannut ensimmäistä kertaa myös osuustoimintaperiaatteiden taustalla olevat yleisemmät yhteiskunnalliset arvot: (Pöyhönen 2001, 3)

”Osuuskuntien perustana ovat

- omatoimisuuden
- demokratian
- tasa-arvon
- oikeudenmukaisuuden
- solidaarisuuden arvot.

Kuten perustajansa, osuustoimintaliikkeen jäsenet uskovat

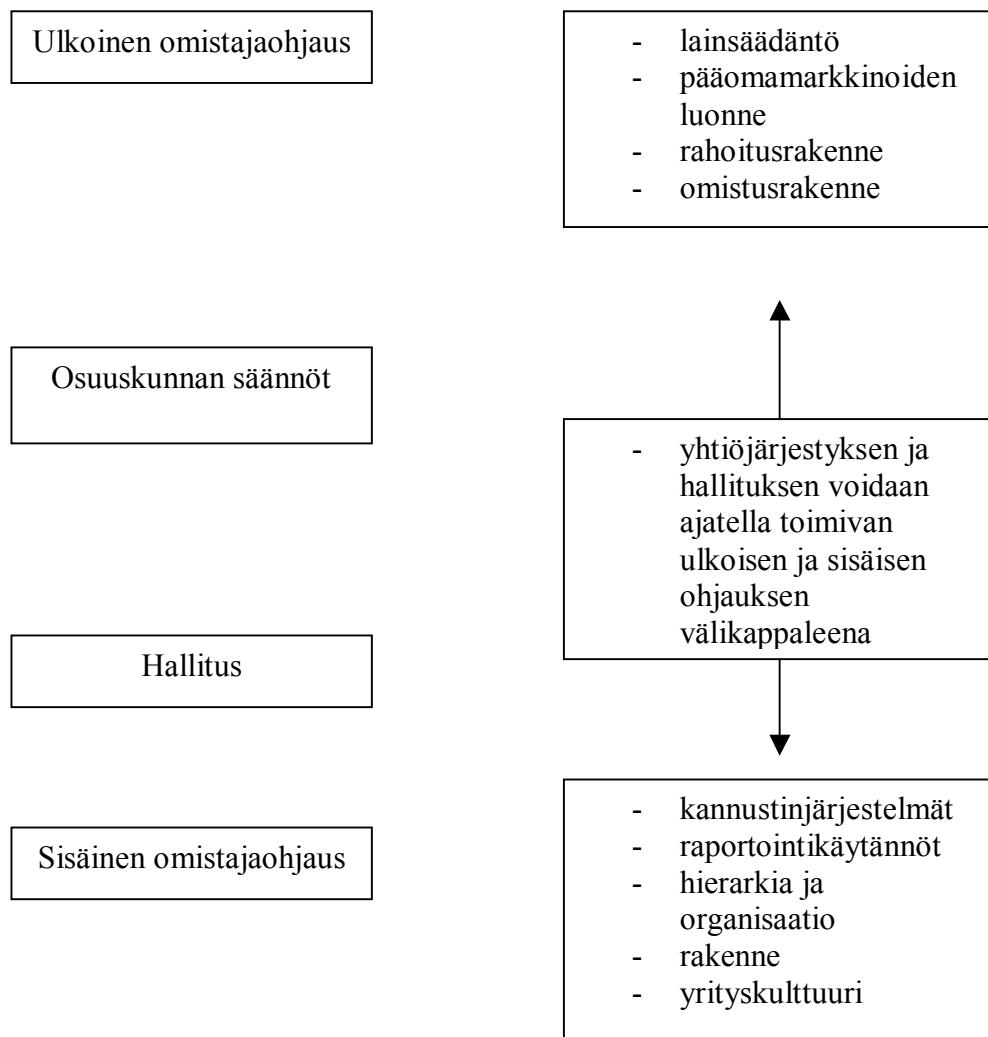
- rehellisyyden
- avoimuuden
- vastuuntunnon
- muista ihmisistä välittämisen eettisiin arvoihin.”

Käytännössä edellä olevat periaatteet antavat tietyn yleiset lähtökohdat ja hengen osuustoiminnallisesti harjoitettavalle liiketoiminnalle. Tältä yhteiseltä pohjalta on kuitenkin syntynyt runsas kirjo erilaisia kansallisia ja toimialakohtaisia osuustoiminnallisia ratkaisumalleja, joissa periaatteiden painostukset voivat vaihdella huomattavasti. (Pöyhönen 2001, 3) Esimerkiksi, jos katsotaan, miten osuustoimintaan suhtaudutaan eri EU- maissa, löytyy suuria eroja. Saksa on osuustoiminnalle vaikea paikka, koska Saksan kilpailuviranomaiset ovat estäneet fuusiohankkeita tulkitsemalla tiukasti kartellilakeja. Espanjassa toimitaan oman maan aluetasolla. Espanja on jaettu 52 lääniin ja eriasteisia autonomisia alueita on 17. Alueviranomaisten intressinä on jarruttaa oman alueensa osuuskuntien fuusioitumista toisen alueen osuuskuntien kanssa, koska ihmiset kokevat, että osuuskuntien juuret ovat niin syvällä oman alueensa maaperässä. Ranskassa tilanne on taas myönteinen osuuskuntien fuusioille. Siellä on noin viisi vuotta sitten säädetty uusi fuusiolaki, joka helpottaa niiden syntymistä. (Mustonen 2003, 40–41)

## 2.3 Ulkoinen ja sisäinen omistajaohjaus

Yrityksen hallinnointi- ja valvontamekanismit voidaan jaotella ulkoisiin ja sisäisiin mekanismeihin sekä ulkoista ja sisäistä tasoa yhdistäviin mekanismeihin. Kuviossa 1 voidaan nähdä eri mekanismit, joista seuraavaksi tutkitaan tarkemmin Osuuskuntalakia ja osuuskunnan sääntöjä.

Kuvio 1 Ulkoinen ja sisäinen omistajaohjaus (Pellervo-seura 2002a, 12)



Lainsäädäntö määrää yleiset lähtökohdat ja ohjeet sille, miten yritystoimintaa harjoitetaan, kun taas osuuskunnan säännöt ovat ikään kuin pelisäännöt osuuskunnassa toimimiselle.

### 2.3.1 Osuuskuntalaki

Tällä hetkellä voimassa oleva osuuskuntalaki on vuodelta 2001 (28.12.2001/1488) (Osuuskuntalaki 28.12.2001/1488).

Osuuskuntalaki on yleislaki, joka säätelee kaikenlaisten osuuskuntamuotoisten yritysten taloudellista toimintaa. Se ei erottele erilaisia osuuskuntia, esimerkiksi kuluttajaosuuskunta ja työosuuskunta, toisistaan. (Troberg 1997, 71)

Osuustoiminnan periaate on jäsenten taloudellinen tukeminen. Osuuskuntalain mukaan osuuskunta on yhteisö, jonka jäsenmäärä ja pääoma ovat edeltäkäs in määräämättömät. Osuuskunnan tyyppisen yhteisön tarkoituksena on jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet osallistuvat siihen käyttämällä yhteisön palveluja, joita osuuskunta järjestää tytäryhteisönsä avulla tai muulla tavalla. (Osuuskuntalaki 28.12.2001/1488)

Osuuskunnan jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemisella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että jäsenillä on mahdollisuus ostaa osuuskunnalta edullisempia tuotteita kuin toisesta yrityksestä tai sitä, että osuuskunta edistää jäsenten omien tuotteiden menekkiä. Jäsenet voivat käyttää osuuskunnan palveluita eri tavoin, esimerkiksi kuluttajina ja tuottajina. (Airaksinen & Jauhiainen 2000, 388)

Osuuskunnan jäsenillä on lähtökohtaisesti rajoitettu vastuu osuusmaksun suuruuteen osuuskunnan veloista. Säännöissä voidaan kuitenkin määrätä jäsenen lisämaksuvelvollisuudesta. (Osuuskuntalaki 28.12.2001/1488)

Osuuskunnissa päätöksenteon periaatteet lähtökohtaisesti ovat enemmistöperiaate sekä ”jäsen ja ääni” -periaate, joita pidetään osuustoiminnalle luonteenomaisina piirteinä. Enemmistöperiaate tarkoittaa sitä, että yleensä yhtiökokouksen päätökseen riittää enemmistö annetuista äänistä. ”Jäsen ja ääni” -periaate puolestaan tarkoittaa sitä, että jokaisella jäsenellä on yleensä yksi ääni sijoitetun pääoman määrästä riippumatta. (Osuuskuntalaki 28.12.2001/1488)

Osuuskunnan perustamiseen tarvitaan vähintään kolme luonnollista henkilöä taikka yhteisöä, säätiötä tai muuta oikeushenkilöä. Perustamisessa täytyy myös huomioida, että perustajan on tultava myös osuuskunnan jäseneksi. Vajaavaltainen tai konkurssissa oleva ei voi olla osuuskunnan perustajana. (Osuuskuntalaki 28.12.2001/1488)

Koska Suomi kuuluu Euroopan unioniin, suomalaisia osuuskuntia voivat koskea myös Eurooppa osuuskunnan säännöt. Nämä säännöt mahdollistavat osuuskuntien toimimisen Euroopan unionissa yhtenä oikeushenkilönä ja yksillä säännöillä samalla tavalla kuin osakeyhtiöt voivat toimia. Asetuksen mukaan jäsenvaltioilla on aikaa 18. elokuuta 2006 saakka saattaa säännöt osaksi kansallista lainsäädäntöä. (Pellervo-seura 2004, 14)

Muuttuneen osuuskuntalain suurimpia etuja osuuskunnille on pääoman hankinnan helpottaminen. Aikaisemmin osuuskunnan pääoman hankkimiskeinoja on pidetty puutteellisina. Nyt tapahtunut merkittävin muutos oman pääoman erissä on se, että osuuskunnat voivat jatkossa hyvin pitkälle määrätä itse osuuksien sekä lisä- ja sijoitusosuuksien ehdoista. (Mustonen 2001, 40)

### **2.3.2 Osuuskunnan säännöt**

Osuuskunnan säännöt tulevat osuuskuntalaista, joten niissä on minimivaatimukset. Lain 2:5§:n mukaan osuuskunnan säännöissä on mainittava: (Pöyhönen 2001, 43)

1. osuuskunnan toiminimi;
2. osuuskunnan kotipaikkana oleva Suomen kunta;
3. osuuskunnan toimiala;
4. osuuskunnan nimellisarvo (osuusmaksu), sen suorittamisaika ja -tapa; sekä
5. osuuskunnan tilikausi.

Nämä minimisäännöt on helppo laatia, mutta niitä voi olla hankala soveltaa osuuskunnassa. Näitä sääntöjä voidaan laatia laajemmiksi ottamalla niihin käyttöön toimintaperiaatteita ja -ohjeita. (Pöyhönen 2001, 42)



Jotta osuuskunta välttyisi turhilta riidoilta ja väärinkäsityksiltä, on suositeltavaa laatia laajemmat säännöt kuin minimivaatimukset, jotta osuuskunnan toiminnalle saataisiin mahdollisimman hyvät toimintatavat (Hänninen 1998, 167). Näitä ovat osuuskunnan sisäiset pelisäännöt.

Sisäisillä pelisäännöillä määritellään osuuskunnan toimintatavat. Pelisäännöt luovat siten toimintakulttuurin ja helpottavat jatkossa myös uusien jäsenten perehtymistä osuuskuntaan. Kaikkien osuuskunnan jäsenten nähtävillä olevat pelisäännöt voivat elää ja niitä voidaan korjata, jos ne ajan kuluessa eivät osoittaudu toimiviksi. Ne poikkeavat osuuskunnan virallisista säännöistä, joiden muuttaminen vaatii kaupparekisterimuutosta. (Pellervo-seura 2003, 11)

Pelisääntöjen laadinta edellyttää yhteistä pohdintaa siitä, mitä tahdotaan ja miten toimitaan. Esimerkiksi laatuasioita on syytä sopia mahdollisimman tarkoin, ja kun ne on hyväksytty yhteisiin pelisääntöihin, niistä on helppo pitää kiinni. Joskus kannattaa tehdä myös kirjalliset jäsensopimukset. (Pellervo-seura 2003, 11)

Osuuskunnan sääntöjä on maailmalla ja Suomessa paljon tutkittu ja tutkija Panu Kalmi on tullut siihen tulokseen, että osuuskunnalla on neljä ydinsääntöä: (Kalmi 2003a, 20–21)

1. ylijäämän jako suhteessa osuuskunnan käyttöön
2. jäsen ja ääni- periaate
3. avoin jäsenyys ja
4. osuuspääoman palauttaminen nimellisarvona.

Näistä säännöistä Kalmin näkemyksen mukaan voitonjako käytön suhteen on säännöistä keskeisin ja se on perusta monille muille osuuskunnan erityispiirteille. (Kalmi 2003a, 20–21)

Monet osuuskunnat joutuvat uusimaan vanhoja sääntöjään viimeistään vuoden 2006 aikana, kun uuden osuuskuntalain siirtymäaika loppuu. Ristiriitaiset vanhat säännöt uuden lain kanssa on pitänyt jo aikaisemmin muuttaa uuden lain mukaiseksi, mutta vanhat toimivat säännöt ovat täyttäneet tehtävänsä. (Mustonen 2004, 62)

## 2.5 Erityyppisiä osuuskuntia

Osuuskunta soveltuu monenlaisille toimialoille ja erityyppiseen toimintaan. Osuuskuntia on tapana luokitella niiden tarkoituksen tai luonteen mukaan. Perinteisiä, asemansa jo vakiinnuttaneita osuuskuntia on totuttu kutsumaan tuottajaosuuskunniksi (esimerkiksi osuusmeijerit ja -teurastamot) ja kuluttajaosuuskunniksi (esimerkiksi osuuspankit ja -kaupat) (Hansmann 1999, 388). Jäsenen asiakassuhteen näkökulmasta osuuskunta toimii joko hankinta- tai markkinointiosuuskuntana – tai se voi olla samanaikaisesti molempia. Hankintaosuuskunnan tarkoituksena on hankkia jäsenilleen heidän kotitaloudessaan ja ammatissaan tarvitsemia tuotteita, tavaroita ja palveluita. Tyypillisiä hankintaosuuskuntia ovat esimerkiksi maataloustuottajien osto- ja koneosuuskunnat. Markkinointiosuuskunta huolehtii jäsentensä tuottamien tavaroiden tai palvelujen markkinoimisesta. Jäsenet ovat usein yrittäjiä, jotka keskinäisen yhteistyön avulla hyötyvät osuuskunnasta yhteisen markkinoinnin tai tuotemerkin avulla. (Pellervo-seura 2003, 9)

Työosuuskunta on työntekijöidensä omistama yritys tai ainakin yli puolet osuuspääomasta tai vähintään kolmannes työntekijöistä omistaa osuuksia. Henkilöjäsenet ovat työsuhteessa osuuskuntaansa ja tarjoavat sen kautta omaa työpanostaan ja osaamistaan ulkopuolisille asiakkaille. Työosuuskuntakin toimii siis hankintaosuuskuntana, joka hankkii jäsenilleen työtä tai työtilaisuuksia. Työosuuskunta voi olla yhteen tai toisiaan täydentäviin toimialoihin keskittynyt tai hyvinkin monitoimialainen yritys, joka vuokraa myös muiden kuin jäsentensä työvoimaa. Myös työosuuskunnan jäsenet voivat tuntea toisensa entuudestaan tai olla tuntemattomia. Työosuuskuntia on perustettu erityisesti silloin, kun työttömyyden uhka kasvaa, teknologia muuttuu tai silloin, kun tulee sosiaalisia muutoksia ja perinteinen suhtautuminen työhön ja työuraan kyseenalaistuu. (Laurinkari 2004, 103–104)

Uusosuustoiminnaksi kutsutaan 1990-luvulla yleistynyttä pienosuustoimintaa, osuustoimiminnan ”uutta aaltoa”, joka on levinnyt sellaisille toimialoille, joilla ei perinteisesti ole ollut osuuskuntia. Uusi osuuskuntalaki käyttää pienimmistä, korkeintaan kymmenen jäsenen osuuskunnista nimitystä harvainosuuskunta. (Pellervo-seura 2003, 9)

Osuuskunnat eroavat toisistaan myös sikäli miten ne suhtautuvat uusiin jäseniin. Voi olla mahdollista, että joillain osuuskunnilla on säännöissä määräys, että jäseneksi on hyväksyttävä jokainen, joka täyttää säännöissä määrätyt jäsenyyden edellytykset. Tällöin säännöissä voidaan määrätä myös, että jäsenyys voidaan evätä, jos siihen on osuuskunnan toiminnan laadun tai laajuuden vuoksi tai muusta syystä erityistä aihetta. (Pöyhönen 2001, 71) Voisi siis sanoa, että osuuskunnat voisi jakaa avoimiin tai suljettuihin.

## 2.6 Osuuskunnan hallinto

Osuuskunnan toimielimiä ovat hallintoneuvosto, hallitus ja toimitusjohtaja, joista ainoastaan hallitus on pakollinen. Laissa osuuskunnan toimielimistä ja osuuskunnan kokouksesta käytetään yhteistä termiä elin, koska osuuskunnan kokousta ei tarkkaan ottaen lueta toimielimiin. Käytännössä yleistyneempi termi hallintoelin kattaa toimielimet. Tilintarkastajat eivät kuulu osuuskunnan toimielimiin, koska heidän on oltava riippumattomia. Laissa käytetään lisäksi käsitettä osuuskunnan johto, johon kuuluvat hallintoneuvosto, hallitus, toimitusjohtaja, mahdolliset muut toimielimet ja toiminimenkirjoittajat. Edustajistoa käytetään osuuskunnan kokouksen sijaista lähinnä silloin, kun osuuskunnan jäsenkunta on niin suuri, että jäsenten kokoontuminen osuuskunnan kokoukseen ei ole käytännössä mahdollista. Osuuskunnalla on oltava seuraavat kolme hallintoelintä: (Pöyhönen 2001, 77–78)

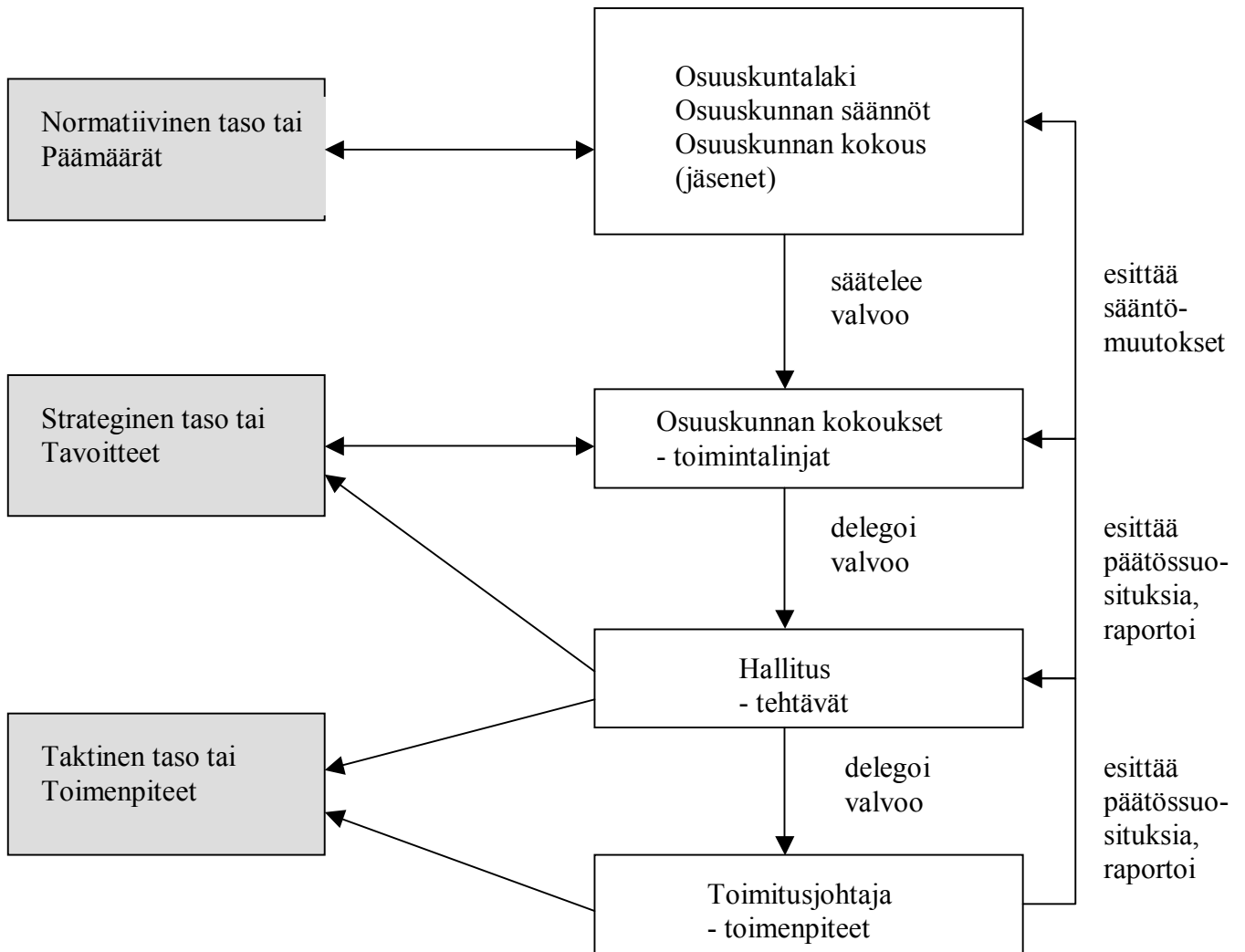
- hallitus (vähintään yksi jäsen ja varajäsen), joka vastaa osuuskunnan johtamisesta
- tilintarkastaja (vähintään yksi), joka tarkastaa kirjanpitoa, tilinpäätöstä ja toimintaa
- osuuskunnan (jäsenten) kokous tai jäsenten yksimieliset kirjalliset päätökset taikka edustajisto, jotka käyttävät jäsenten ylintä päätösvaltaa ja käsittelevät tilinpäätöksen, päättävät ylijäämän käytöstä, valitsevat hallituksen sekä päättävät sääntömuutoksista ja muista osuuskuntalaissa säädetyistä merkittävistä asioista.

Lisäksi osuuskunnalla voi olla

- hallintoneuvosto, joka valvoo hallitusta ja toimintaa, ja/tai
- toimitusjohtaja, joka johtaa ja hoitaa osuuskunnan asioita ja/tai

- muita avustavia toimielimiä.

Kuvio 2 Osuuskunnan organisaatio (Päättiniemi 1994)



Kuviossa 2 selitetään osuuskuntaelimen suhteet keskenään ja suhteet osuuskuntalakiin ja sääntöihin. Kuviossa näkyy myös, mitkä elimet vaikuttavat päätöksentekoon eri tasoilla.

### **2.6.1 Edustajisto**

Osuuskunnan kokous voidaan joko kokonaan tai osittain korvata jäsenten valitsemalla edustajistolla. Yleensä jos edustajistoa käytetään, sille on siirretty kaikki osuuskunnan kokoukselle kuuluvat asiat, ja näin edustajisto on osuuskunnan ylin tärkein päättävä elin. Vaikka edustajisto syrjäyttää osuuskunnan kokouksen, jäsenille jää kuitenkin vielä oikeuksia. Tärkein niistä on äänioikeus edustajistoa valittaessa. Silloin kun edustajisto käsittelee jäsenen oikeuksien ja velvoitteiden kannalta tärkeitä asioita, kaikille jäsenille on kokouskutsun muodossa kuukausi ennen päätöksen tekoa ilmoitettava kokousaika ja ehdotuksen pääasiallinen sisältö. Jäsen voi myös moittia edustajiston päätöstä, vaatia erityistä tarkastusta ja ajaa vähemmistön vahingonkorvauskannetta edustajiston jäseniä vastaan. Jäsenvähemmistöllä on myös oikeus vaatia edustajiston uutta vaalia kesken toimikauden. Osuuskunnan säännöissä voidaan lisäksi määrätä jäsenten läsnäolo-oikeudesta ja puheoikeudesta edustajiston kokouksessa. Edustajiston jäsen on osuuskunnan koko jäsenistön edustaja riippumatta siitä, mistä vaalipiiristä tai keiden äänillä hänet on valittu. (Pellervo-seura 2002b, 25–26)

### **2.6.2 Hallitus**

Hallitus edustaa osuuskuntaa ja hoitaa sen asioita osuuskunnan edun, osuuskuntalain ja sääntöjen mukaisesti. Hallitukselle kuuluu yleinen toimeenpano- ja hallintovalta kaikissa niissä asioissa, jotka eivät lain ja sääntöjen mukaan kuulu muille osuuskunnan toimielimille. Erityisenä tehtävänä on mm. jäsenluettelon pitäminen sekä kirjanpidon ja varainhoidon valvonnan järjestäminen. Hallituksen työskentelystä on laissa varsin paljon säännöksiä, mutta edelleen osaa toiminnasta ohjaavat hyvät hallitustapa ja osuuskunnassa vakiintunut käytäntö. Hallitukseen tulee kuulua vähintään yksi ja enintään seitsemän jäsentä, jollei säännöissä toisin määrätä. Jos hallituksessa on vähemmän kuin kolme jäsentä, on valittava lisäksi vähintään yksi varajäsen. Hallituksen jäsenet valitsee osuuskunnan kokous tai hallintoneuvosto, jos säännöissä niin määrätään. Hallituksen jäsenen toimikausi voidaan määrätä säännöissä vapaasti. Ellei toimikautta ole määrätty, se jatkuu toistaiseksi. Hallituksen jäsen voi erota kesken

toimikauden. Ennenaikaisesta eroamisesta on aina ilmoitettava kirjallisesti hallitukselle ja sille elimelle, joka jäsenen on valinnut. Jos valinta on tehty osuuskunnan kokouksessa, sille ei tarvitse erikseen ilmoittaa eroamisesta, vaan tieto hallitukselle riittää tässä tapauksessa. Hallituksen jäsen voidaan myös erottaa kesken toimikauden. Erottamisen tekee se, joka on hänet valinnut, ei kukaan muu. Vajaavaltainen tai konkurssissa oleva henkilö ei voi olla hallituksen jäsen. Hallituksella tulee myös olla puheenjohtaja (Pellervo-seura 2002b, 26–27)

### **2.6.3 Toimitusjohtaja**

Osuuskunnalla voi olla toimitusjohtaja, jos säännöt niin määräävät tai hallitus niin päättää. Toimitusjohtaja ei ole kuitenkaan pakollinen toimielin. Toimitusjohtaja voi olla myös hallituksen jäsen. Tästä voidaan määrätä säännöissä tai toimitusjohtaja voidaan valita hallituksen jäseneksi ilman kyseistä sääntömääräystä. Toimitusjohtaja ei kuitenkaan saa olla hallintoneuvoston jäsen. Toimitusjohtajalla voi olla myös sijainen, joka merkitään kaupparekisteriin. Toimitusjohtajan nimittää hallitus tai, jos säännöissä niin määrätään, hallintoneuvosto tai osuuskunnan kokous. Toimitusjohtajan keskeinen tehtävä on edistää osuuskunnan etua huolellisesti. Toimitusjohtajan kuuluu hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja muiden määräysten mukaisesti. Hänen yleisiin tehtäviinsä kuuluu vielä lain 5:6§:n mukaan huolehtia siitä, että osuuskunnan kirjanpito on lainmukainen ja varainhoito luettavalla tavalla järjestetty. (Pöyhönen 2001, 80–84)

Uusi osuustoimintalaki selkeytti toimitusjohtajan asemaa. Uuden lain myötä osuuskunnan ja osakeyhtiön toimitusjohtajilla ei ole enää eroja. Osuuskunnat harjoittavat liiketoimintaa siinä missä osakeyhtiötkin. Pieni ero kuitenkin vielä on. Osakeyhtiössä johdon tärkein tehtävä on tuottaa sijoittajille mahdollisimman paljon voittoa, mutta osuuskunnissa erona on käyttäjäomisteisuus. Taloudellisen tuloksen tekeminen ei ole aina samalla tavalla toiminnan tarkoitus, vaan jäsenet odottavat myös hyviä ja toimivia jäsenpalveluja. (Hautala 2002, 40)

#### **2.6.4 Hallintoneuvosto**

Hallintoneuvostossa tulee olla vähintään kolme jäsentä. Hallintoneuvosto on osuuskunnan johdon toimintaa ohjaava ja valvova hallintoelin. Hallintoneuvosto voidaan kuvata osuuskunnissa omistajavalvonnan keskeiseksi elimeksi. Sen kautta kulkeva kaksipuolinen informaatio johdosta työntekijöille ja päinvastoin antaa mahdollisuuksia toiminnan kaikinpuoliseen arviointiin ja kehittämiseen. Hallintoneuvosto voi muodostua myös arvokkaaksi kontaktielimeksi eri omistaja- ja sidosryhmien välille. Hallintoneuvoston on valvottava osuuskunnan hallituksen ja toimitusjohtajan hoitamaa hallintoa. Sen tulee antaa osuuskunnan kokoukselle lausuntonsa tilinpäätöksestä ja tarvittaessa muistakin osuuskunnan toimintaan vaikuttavista asioista. Hallintoneuvosto voi myös antaa hallitukselle ohjeita asioissa, jotka ovat laajakantoisia tai periaatteellisesti tärkeitä. Hallintoneuvosto voi myös valita muun muassa hallituksen, toimitusjohtajan ja ylimpään johtoon kuuluvat henkilöt sekä päättää näiden palkkaeduista. Sen kokouksissa on hallituksen jäsenillä ja toimitusjohtajalla pääsääntöisesti läsnäolo-oikeus, koska heillä on velvollisuus antaa sen tehtävän hoitamiseksi tarpeelliset tiedot. Hallintoneuvosto voi kuitenkin halutessaan evätä läsnäolo-oikeuden kaikilta muilta kuin jäseniltään. (Pellervo-seura 2002b, 30)

#### **2.6.5 Muut toimitielimet**

Osuuskunnassa voi toimia myös muita toimitielimiä. Näille toimitielimille ei voi antaa lain mukaan osuuskunnan tai edustajiston kokoukselle, valitsijamiehille, hallitukselle, toimitusjohtajalle tai hallintoneuvostolle kuuluvia tehtäviä. Niiden luonne onkin asioita valmisteleva ja ne toimivat hallituksen valvonnan alla. Niiden toiminnalla voi olla myös tietoja vaihtava, keskusteleva tai muu suhdetoiminnallinen luonne. Tällöin ne voivat toimia ilman sääntöjen määräystä, koska toiminnalla ei ole toimitielimen päätöksentekoon rinnastettavaa luonnetta. (Pöyhönen 2001, 109–110)

## 2.7 Osuuskunnan varojen jako ja sen ja jäsenen verotus

Osuuskunnan toiminnasta syntyvää tuottoa voi esiintyä monessa muodossa. Pääosin osuuskunnan tuottama voitto muodostuu taseen ylijäämäksi. Tämä ylijäämä on käytettävissä moneen tarkoitukseen. Se voidaan jakaa ylijäämäpalautuksena jäsenille tai jättää jossakin muodossa osuuskunnan omiin pääomiin. Osuuskunnan varojen arvo voi nousta myös siten, että varojen arvo ei ole ylijäämäjakoon kelvollisessa muodossa. Osuuskunnan tuottama taloudellinen arvo voidaan ainakin periaatteessa ottaa ulos monessa muodossa. Varojen jako voi tapahtua näytetystä voitosta ylijäämän palautuksena tai muuna ylijäämän maksuna. Osuuskunnan varoja voidaan jakaa myös siten, että osuuskunnan varoja palautetaan jäsenille muussa kuin ylijäämän muodossa. Sillä, minkälaisilla tavoilla varoja saadaan ottaa osuuskunnasta ja millaisilla edellytyksillä varat ovat otettavissa, on merkitystä verotuksen kannalta. Osuuskuntalaissa on keskitetysti ilmaistu ne hyväksyttävät tavat, joilla osuuskunnasta saa jakaa varoja osuuskunnan jäsenille tai näiden oikeudenomistajille. Varojen jaossa voi olla kyse: (Mannio 2004, 57–58)

1. ylijäämän jaosta
2. osuusmaksun palautuksesta jäsenyyden päätyttyä ja osuuksien lukumäärää vähennettäessä
3. lisäosuus- ja sijoitusosuusmaksun palautuksesta
4. varojen jaosta osuus- ja lisäosuusmaksun, vararahaston, ylikurssirahaston ja sijoituspääoman alentamisen yhteydessä
5. omien ja emo-osuuskunnan sijoitusosuuksien osuuksien hankkimisesta ja pantiksi ottamisesta
6. varojen jaosta osuuskunnan purkautuessa, sulautuessa, jakautuessa tai muuttuessa osakeyhtiöstä tai poistettaessa osuuskuntarekisteristä.

Osuuskunta on kahden erilaisen yritysmuodon välimuoto. Osuuskunnassa on yleensä piirteitä sekä henkilöstöyhtiöstä tai henkilöyhteenliittymästä että pääomayhtiöstä. Tapauksittain vaihtelee, kumpi puoli on vahvemmin edustettuna. Puhtaimmillaan osuuskunta on apuorganisaatio joka pyrkii toteuttamaan sen jäsenten etuja ja hyvinvointia. Tämä hyvinvointi käsite on hyvin laaja. Sen määrittäminen käy oikeastaan



parhaiten esille osuustoiminnan periaatteista. Silloin kun osuuskunta mielletään sen jäsenten kannalta alisteiseksi toiminnaksi, verotuksessa osuuskuntaa ei veroteta sen harjoittamasta toiminnasta. Silloin kun osuuskunta toimii niin itsenäisesti, että sen toimintaa ei voida pitää jäsenten apuorganisaationa, osuuskuntaa on verotettava tulostaan. Osuuskunnan käydessä laajasti kauppaa myös muiden kuin jäsenten kanssa, sen ei voida katsoa toimivan jäsenten apuvälineenä. (Mannio 2004, 69–72) Osuuskuntaa verotetaan siihen jätetystä ylijäämästä 26 %. (Tuloverolaki 124 § Veron määräytyminen 10.7.1998/533)

### **2.7.1 Ylijäämänjako**

Ylijäämän jako kattaa osuuskunnan voiton jakamisen eri muodot, mutta osuuskunnan luonteen takia voitonjaon erilaiset erät on eriteltävä tarkemmin. Ylijäämän palautukseksi kutsutaan ylijäämänjakoa silloin, kun jako tapahtuu jäsenen käyttämien osuuskunnan palvelujen määrän perusteella. Osuuskuntalaissa ei käytetä käsitettä ylijäämäpalautus, vaan asia ilmaistaan pidemmällä ilmaisulla, osuuskunnan palvelujen määrään perustuva jako. Kysymyksessä on osuuskunnan ylijäämän jakaminen palveluiden käytön perusteella. Osuuskunta voi jakaa ylijäämäänsä myös siten, ettei osuuskunnan palvelujen käytöllä ole vaikutusta jakoperusteena. Silloin kyseessä on muu ylijäämäjako. Käytännössä ylijäämä lasketaan prosentteina osuuskuntaan maksetuille pääomamäärille. (Mannio 2004, 58–59)

Yllä on käsitelty ylijäämän jaon erilaisia muotoja. Se, jaetaanko ylijäämää, riippuu kuitenkin osuuskunnan säännöistä. Jos säännöissä ei ole määräystä ylijäämän jaosta, ylijäämää ei jaeta. Osuuskuntalaissa säädetään, että ylijäämää saa jakaa jäsenille vain, jos säännöissä niin määrätään. Edes osuuskunnan kokous ei voi toisin päättää. Jos kyseessä oleva määräys on, tarvitaan myös hallituksen esitys ylijäämän jakamiseksi. Osuuskunnan ylijäämän jaon enimmäismäärä on periaatteessa viimeksi päättyneeltä tilikaudelta vahvistetun taseen osoittama ylijäämä. (Mannio 2004, 59–60)

### 2.7.2 Varojen jako pääomapalautuksiin

Osuuskunta voi jakaa varojaan myös osuusmaksun palautuksella. Osuuskunta palauttaa osuusmaksuja ja lisäosuusmaksuja. Sijoitusosuusmaksu on luonteeltaan pysyväisempää omaa pääomaa, mutta säännöissä voidaan määrätä myös se palautettavaksi. Osuudesta aikanaan suoritettun määrän ja palautuksessa saatavan määrän erotus on luonteeltaan luovutusvoittoa. Osuuskunnat ovat sikäli avoimia yhteisöjä, että niiden jäsenillä on oikeus erota osuuskunnasta. Eroavalle jäsenelle palautetaan osuusmaksu. Osuuskunta voi myös korottaa osuusmaksua rahastokorotuksena. Rahastokorotukseen saa käyttää vain jakokelpoista ylijäämää. Osuuskunta siirtää ylijäämäjakoon käytettävistä varoista rahastokorotukseen käytettävät varat osuuspääoman lisäykseksi. Kun osuusmaksu palautetaan jäsenen erotessa, myös rahastokorotus luetaan suoritetuksi osuusmaksuksi ja palautetaan. Toisin voidaan myös määrätä eli rahastonkorotusta ei palauteta eroavalle. Osuuskunnan purkautuessa jäsenet saavat osuuskunnan säästön sen jälkeen kun velat on maksettu ja osuusmaksut palautettu. Varojen jako tapahtuu lain olettasäännön mukaan jäsenien pääluvun mukaan. Laista kuitenkin löytyy säädöksiä myös muille jakoperusteille. Osuusmaksuihin saattaa liittyä myös liittymismaksu. Liittymismaksua ei palauteta, ellei säännöissä toisin määrätä. Pääsääntöisesti liittymismaksua ei palauteta. Jäsen voi saada osuusmaksun palautusta myös sillä perusteella, että osuuskunta alentaa osuuspääomansa palauttaen osan osuusmaksuista jäsenilleen. Lisäosuuksien lunastamiseen ja lisäpääoman palauttamiseen soveltuu osittain se, mitä osuusmaksusta edellä on mainittu. Lisäosuuksien palautus on paremmassa asemassa kuin osuusmaksun palautus, koska osuuskunnan purkautuessa lisäosuusmaksut palautetaan ennen osuusmaksuja, ellei säännöissä toisin määrätä. Myös sijoitusmaksuja kohdellaan näin. (Mannio 2004, 62–66)

Kokonaisuudessaan voidaan katsoa, että erilajisten pääomapanosten, osuusmaksujen, lisäosuusmaksun ja sijoitusmaksun palautuksen yhteydessä ei ole mahdollista saada osuuskuntaan kerääntyneitä voittovaroja. Osuuksista maksettu määrä muodostaa palautettavan määrän katon. Mutta rahastokorotuksien käyttäminen suo mahdollisuuden osuuskuntaan kertyneiden voittojen siirtämiseen eri osuuspääomien ryhmiin. Maksujen palauttamisen yhteydessä nämä voitot kanavoituvat osuuksien omistajille, sikäli kuin rahastokorotus luetaan osuuksista maksettuun määrään. Osuuskunnan varojen arvon

nousua ja tulevaisuudessa mahdollisesti jaettavat ylijäämät saattavat nostaa osuuksien arvoa. Sitä ei kyetä realisoimaan siten, että osuuskunta palauttaa osuusmaksut. Mutta odotusarvojen realisointi on mahdollista siten, siten että osuus, lisäosuus tai sijoitusosuus myydään. Sijoitusosuuksista on tarkoitus saada markkinakelpoisiksi, mutta markkinoita ei kuitenkaan vielä ole. Jos ne järjestetään toimiviksi, osuuskuntien pääomanhankintavälineiden merkitys lisääntyy. (Mannio 2004, 66–67)

### **2.7.3 Osuuskunnan ja jäsenen verotus**

Tässä tarkastelun kohteena olevat osuuskunnat ovat niin sanottuja perinteisiä osuuskuntia eli näissä osuuskunnissa jäsenet joko ostavat hyödykkeitä osuuskunnasta tai myyvät niitä osuuskunnalle. Ensiksi mainittuja edustavat kuluttajaosuuskunnat, jälkimmäisiä tuottajaosuuskunnat. Kuluttaja- ja tuottajaosuuskunnissa osuuskunnan tulosta voidaan jakaa jäsenten hyväksi monella tavalla. Osuuskunnissa ylijäämäpalautus eli ylijäämän jakaminen sen jäsenille sen mukaisesti, kun nämä ovat käyttäneet osuuskunnan palveluja, on perinteinen ja yhä keskeinen ylijäämän jakotapa. Osuuskunnat voivat maksaa ja myös maksavat korvauksia osuuskuntaan oman pääoman ehdoin sijoitetulle pääomalle. Myös näiden osuuspääomalle, lisäosuuspääomalle ja sijoituspääomalle suoritettujen korkojen verokohtelua selvitetään. (Mannio 2004, 121–122)

Osuuskunta on yksityisoikeudellisesti sen jäsenistä erillinen oikeussubjekti. Myös verotuksessa osuuskuntaa pidetään jäsenistä erillisenä verosubjektina. Suomessa vuodesta 1993 käytössä olleen eriytetyn tuloverojärjestelmän mukaisesti luonnollisen henkilön ja kuolinpesän saama tulo jaetaan ansiotuloksi ja pääomatuloksi. Ansiotuloa verotetaan kunnallisverotuksessa tasaisen verokannan mukaan, mutta valtionverotuksessa progressiivisen asteikon mukaan. Pääomatuloa verotetaan tasaisen 28 %:n verokannan mukaan. Pääomatulo on määritelty TVL 32 §:ssä. Osuuskuntien osalta jaetun ylijäämän jakaminen verotuksessa pääomatuloksi ja ansiotuloksi on hieman vaikeampi kysymys kun esimerkiksi osakeyhtiön osalta. Osuuskunta voi jakaa ylijäämiään ylijäämäpalautuksena. Tämän erän osuuskunta saa verotuksessa vähentää

tulostaan voitonjakoeränä eli se on tulon vähennyserä. Osakeyhtiössä tällä tavalla ei voi toimia. (Mannio 2004, 123–134)

Tuloverolaissa ei ole aiemmin ollut lainkaan säännöksiä, joiden perusteella osuuskunnasta saadut ylijäämät voitaisiin jakaa pääomatuotoiksi ja ansiotuotoiksi. Osuuspääomalle maksettu korvaus on ollut TVL 32 §:ssä tarkoitettua pääomatuloa. Osuuskunnan osuuskorkona jakamaa ylijäämää ei aiemmin ole jaettu pääoma- ja ansiotuloksi siten, että perusteena pidettäisiin suoraan osuuskunnan nettovarallisuutta. Myöskään hallituksen esityksessä ei ehdotettu osuuskuntien nettovarallisuuteen perustuvaa pääomatulo-osuuden määrittämistä. Hallituksen tuloverouudistuksessa osuuskunnan jakama osuuspääoman korko sai osittain verovapauden. Osuuspääoman korko on veronalaista tuloa saajalle vain 1 500 euroa ylittävältä osalta. Ylittävästä osasta 70 prosenttia on veronalaista tuloa. Tämä on pääomatuloa silloin, kun saajana on TVL:n mukaan verotettava henkilö. Jos jäsenyys liittyy yritystoimintaan tai maatalouteen, osuuspääoman korko on vastaavasti elinkeinotuloa tai maatalouden tuloa. Sellaisena se tulee jaettavaksi pääomatuloksi ja ansiotuloksi nettovarallisuuden perustella. (Mannio 2004 134–135)

Tätä 1500 euron rajaa ovat eräät tasot Suomessa alkaneet sitten nimittämään ”kateusrajaksi”. Tämä johtuu siitä, että Pellervo ja sen jäsenyritysten edustajat yrittivät saada osuuskunnat rinnastettua listaamattomiin osakeyhtiöihin. Silloin osuuspääoman korko olisi ollut osingon lailla verovapaata tuloa 90 000 euroon asti. (Borgström 2005, 32)

Jäsenen verotuksessa ylijäämän katsotaan sen vuoden tuloksi, jona se saadaan TVL:n mukaan. Verotettavilla ratkaiseva on suorituksen saantihetki. EVL:n mukaan verotettavilla tuloutus tapahtuu sinä vuonna, jona oikeus ylijäämän palautukseen on syntynyt eli osuuskunta on tehnyt päätöksen ylijäämän palauttamisesta. Näin palvelujen käyttö ja ylijäämän jako voivat ajoittua saajalla eri verovuosille. Yleensä osuuskunnan oikeus vähennykseen syntyy vuotta ennen kuin saajan verovelvollisuus. (Mannio 2004 143–144)

Osuuskunnan osuuspääomalle, lisäosuuspääomalle ja sijoituspääomalle suorittamaa korkoa ei voida vähentää osuuskunnan tulosta tulonhankkimismenona. Suoritus on

maksettu pääomasijoitukselle eli oman pääoman ehtoisille sijoitukselle. Osuuspääomalle, lisäosuuspääomalle ja sijoitusosuuspääomalle suoritettuun korkoon sovelletaan pääosin kahdenkertaista verotusta. Osuuskunta maksaa nettotulostaan veron 26 prosentin verokannan mukaan. Ylijäämä jaetaan osuuskorkona pääomasijoittajalle. Luonnollisille henkilöille ja kuolinpesäkkeille on annettu 1 500 euron vapaamäärä (vuodesta 2005 eteenpäin) ylittävältä osin osuuskorosta 57 prosenttia on veronalalistatuloa ja 43 prosenttia verovapaata tuloa. Jos osuuskorko on saajalla TVL:n mukaan verotettavaa tuloa, siitä 70 prosenttia on veronalaista pääomatuloa johon sovelletaan 28 prosentin verokantaa. Jos osuuskorko on saajalle EVL alaista tuloa, vapaamäärä pätee. Tällöin ylittävä osuuskoron määrä tulee normaalina yritystulona jaettavaksi pääoma- ja ansiotuloiksi nettovarallisuuden mukaan. (Mannio 2004, 149–150)

### **3 OSUUSKUNTAKIRJOITUKSET**

#### **3.1 Väitöskirjat**

##### **3.1.1 Johtaminen ja organisointi**

*The relevance of transaction cost and agency theoretical concepts to the management of knowledge intensive co-operatives*

Tutkimuksen on tehnyt Eliisa Troberg vuonna 2000 ja se on julkaistu Turun kauppakorkeakoulun julkaisuissa Sarjassa/ Series A-2:2000. Trobergin tutkimusongelmat olivat seuraavat:

1. Vähentääkö osuuskunnan omistusmuoto liiketoimikustannuksia tietointensiivisten yritysten johtamisessa?

2. Onko agenttiteoria sopiva tietointensiivisten osuuskuntien johtamisen arvioinnissa?
3. Onko eroja sisäisessä johtamisessa tietointensiivisessä osuuskunnassa ja muissa tietointensiivisissä yrityksissä?

### *Tutkimustulokset*

Kahteen ensimmäiseen tutkimusongelmaan Troberg vastaa kuviolla 3 Tutkimuksen tulokset. Kolmanteen kysymykseen Troberg vastaa vertailemalla kahta osakeyhtiötä (Jarmo Siivari Oy ja Andante Consulting Oy). Tutkimuksessa olleisiin kahteen osuuskuntaan (Bona Parte ja Eco one) taulukoissa on samankaltaisuudet ja eroavuudet vertailtu seuraavien asioiden suhteen: organisaatorakenne, organisaatiokulttuuri, hallinto ja johtaminen, motivaatio ja sitoutuminen ja agenttiongelmia. Taulukossa 1 on suurimmat samankaltaisuudet ja eroavuudet osuuskuntien ja Jarmo Siivari Oy:n sisäisen johtamisen näkökulmasta. Taulukossa 2 on suurimmat samankaltaisuudet ja eroavuudet osuuskuntien ja Andante Consulting Oy:n sisäisen johtamisen näkökulmasta.

Kuvio 3 Tutkimuksen tulokset (Troberg 2000b, 188)

1. Tietointensiivisen  
osuuskunnan  
määrittäminen

Osuuskunta on yritysmuoto, johon kuuluu elementtejä jäsenten motivaatiosta ja sitoutumisesta (vähentää jäsenten liiketoimintakustannuksia sisäisten suhteiden takia). Nämä tulevat

- organisaatiokulttuurista, jossa on yhteiset arvot, jotka syntyvät omistusmuodosta
- ja joustavuus, joka johtuu osuuskunnan tavasta toimia

2. Tietointensiivisen  
osuuskunnan meneillään  
olevat operaatiot

osuuskunta on yritysmuoto jossa on useita omistajia/johtajia/päätöksentekijöitä. Tämä johtaa agentti- ja vastaaviin ongelmiin osuuskunnan operaatioissa. Perinteisiä agenttiteorian ongelmia ei kuitenkaan havaittu olevan dominoivia osuuskunnissa.

3. Pitkän aikavälin päätelmiä  
osuuskunnan sisäisten  
operaatioiden  
kehittymisestä

Agentti- ja muut vastaavat ongelmat lientyvät samanaikaisesta vuorovaikutteisen johtamisen kehittymisestä. Organisaatiokulttuuria yhtenäisine arvoineen, ideologiaa ja osuuskunnan joustava yritysmuotoa käytetään interaktiivisena ja suorana johtamisen välineinä motivointiin, kannustamiseen ja hyödyllisen työntekijän ohjaamiseen oikeaan suuntaan.

Taulukko 1 Suurimmat samankaltaisuudet ja eroavuudet osuuskunnissa ja Jarmo Siivari Oy:n sisäisen johtamisen näkökulmasta. (Troberg 2000b, 204)

### SAMANKALTAISUUDET

<p><b>ORGANISAATION RAKENNE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- case-yritykset ovat kaikki löysästi kytkeytyneitä organisaatioita</li> <li>- työryhmät perustuvat tuotantoon</li> <li>- yrityksillä oli sama periaate ryhmissä: työnjohtaja vastuussa tuotteesta ja tietotaitoa omaava työntekijä avustaa.</li> </ul>
--

<p><b>HALLINTO JA JOHTAMINEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hallintoa ja johtamista ei voi erottaa toisistaan</li> <li>- vaikeaa löytää ihmisiä, joilla yrittäjäyyshenkeä ja valmiuksia toimia itse johdetuissa ryhmissä</li> <li>- Henkilöstövoimavaroista pulaa</li> <li>- Tiukka taloustilanne</li> </ul>
--

### EROAVUUDET

<p><b>ORGANISAATION RAKENNE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hallituksella on keskeinen rooli osuuskunnissa yrityksen johtamisessa, kun taas Jarmo Siivari Oy:ssa johtamisesta huolehtii vain Jarmo ja Leena Siivari</li> </ul>
<p><b>ORGANISAATIOKULTTUURI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiinteä kulttuuri jossa yhteiset arvot osuuskunnissa; motivoiva ja sitouttava tekijä</li> <li>- Oy:ssa kulttuuri keskittyi Jarmo Siivarin ympärille ja asiakkaiden.</li> </ul>
<p><b>HALLINTO JA JOHTAMINEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ei vahvoja johtajia Bona Partessa, kaksi johtajaa Eco-Onessa, päätökset Jarmo Siivarin kautta Jarmo Siivari Oy:ssa.</li> </ul>
<p><b>MOTIVAATIO JA SITOUTUMINEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sosiaalinen ryhmä, joustavuus yhdistettynä osuuskuntamuotoon ja yhdessä työskentely olivat suurimmat motivoinnin ja sitoutumisen tekijät osuuskunnissa.</li> <li>- Mielenkiintoiset ja itsenäiset työtehtävät motivoivat Jarmo Siivari Oy:ssa</li> </ul>
<p><b>AGENTTIONGELMA OSUUSKUNNISSA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kummassakin osuuskunnassa agenttiongelmia useiden johtajien ja päätöstentekijöiden takia</li> <li>- jotkut ongelmat liittyivät tunnettuihin agenttiongelmiin</li> </ul>



Taulukko 2 Suurimmat samankaltaisuudet ja eroavuudet osuuskuntien ja Andante Consulting Oy:n sisäisen johtamisen näkökulmasta. (Troberg 2000b, 205)

SAMANKALTAISUUDET	EROAVUUDET
<p><b>ORGANISAATION RAKENNE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kummatkin osuuskunnat ja Oy toimivat ryhmissä operationaalisella tasolla</li> <li>- organisaation rakenne perustui demokratiaan ja tasa-arvoon osuuskunnissa ja Oy:ssa: omistajilla ja työntekijöillä tasavertainen päätöksentekovalta.</li> </ul>	<p><b>ORGANISAATION RAKENNE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hallituksen rooli oli osuuskunnissa ratkaiseva ja kaikki jäsenet eivät olleet hallituksen jäseniä; Oy:ssa ainoastaan yksi työntekijä ei ollut hallituksen jäsen.</li> </ul>
<p><b>ORGANISAATIOKULTTUURI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tasa-arvo, yhteisryttäjäyys ja solidaarisuus olivat vahvoja arvoja osuuskunnissa ja Oy:ssa</li> <li>- Yllä mainitut arvot syntyivät yritysten omistajarakenteista. Toimintatavat vahvistivat näitä arvoja.</li> </ul>	<p><b>ORGANISAATIOKULTTUURI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oy:n organisaatiokulttuuri oli joissain kohdissa yhtenäisempi kuin osuuskunnissa.</li> <li>- Oy:ssa toimittiin enemmän konsultteina kuin omistajina verrattuna osuuskuntiin.</li> </ul>
<p><b>HALLINTO JA JOHTAMINEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oy:n perustajista oli vaikeaa johtaa omaa työtään ja kehittää yritystä.</li> </ul>	<p><b>HALLINTO JA JOHTAMINEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oy:ssa hallintotehtäviä ei ollut jaettu kuten osuuskunnissa.</li> <li>- Oy:n perustajat olivat todella demokraattisia ja kärsivät päättämättömyydestä joissain asioissa.</li> <li>- Oy:ssä ei ollut johtajahahmoja kuten Eco Onessa.</li> </ul>
<p><b>MOTIVAATIO JA SITOUTUMINEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- yhteistyö ja hyvä ryttäjäydenhenki motivoi ja sitoutti Oy:n ja osuuskunnan perustajat</li> <li>- yritysten työntekijät jatkuvasti motivoivat toisiaan</li> </ul>	<p><b>MOTIVAATIO JA SITOUTUMINEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- joustavuus, joka on yhdistetty yhteisryttäjäyteen mainittiin monta kertaa Bona Partessa motivoinnin tekijäksi. Oy:ssä useimmin mainittiin mahdollisuuden toimia asiakassuuntautuneesti</li> </ul>
<p><b>AGENTTIONGELMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bona Parte ja Oy kärsivät jonkun verran päätöksenteko-ongelmista. Esimerkiksi demokraattisuus esti nopean päätöksenteon.</li> </ul>	<p><b>AGENTTIONGELMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suurin ero osuuskuntien ja Oy:n välillä oli, että Oy:ssa ei ollut jälkikäteen ilmeneviä ongelmia. Osuuskunnissa on helpommin passiivisia jäseniä, jotka jälkikäteen aiheuttavat ongelmia.</li> </ul>

### 3.1.2 Taloushistoria

#### *Suomalaisen talousmallin murros – suljetusta sääätelytaloudesta kaksinapaiseen globaalitalouteen*

Tutkimuksen on tehnyt Samuli Skurnik ja se on julkaistu vuonna 2005. Tutkimuksen neljästä tutkimusongelmasta ainoastaan kysymys numero kolme käsittelee osuuskuntia oman tutkimuksen kannalta oleellisesti, joten esittelen vain sen ja perehdyn sen tuloksiin. Kolmas kysymys oli tutkimuksessa: Millainen rooli osuustoiminnalla on ollut talousmallin muutoksessa? Mitä osuustoiminnan suhde omistajuus- ja yhteistyökysymyksiin kertoo näiden tekijöiden merkityksestä suomalaisen talousmallin muutoksessa?

#### *Tutkimustulokset*

Osuustoiminnallinen yritystoiminta on joutunut sopeuttamaan liiketoimintansa ja strategiansa taloudellisessa toimintaympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin aivan kuten kaikki muukin yritystoiminta. Yritysstrategioiden ja – rakenteiden muutosten osalta yleinen ajattelutapa ja kehityssuunta ei ole osuustoiminnassa juurikaan poikennut muusta talouselämästä eikä siitä, millaiseksi tutkijat olivat yritystason muutosdynamikan jo murroskauden alkupuolella ennakoineet. Tutkimuksessa nousi myös esille, että viime vuosikymmeninä osuuskunnat ovat enemmän lähestyneet elinkeinoelämän valtavirtaa kuin etäänntyneet siitä. Samalla osuustoiminnan kansallinen erityisrooli uudessa taloudessamme, joka on ”kasvanut esiin” taloudellisessa toimintaympäristössä tapahtuneiden yleisten muutosten myötä, perustuu kuitenkin niihin rakenteellis-strategisiin ominaisuuksiin, joita se kansainvälisesti sovittujen ja kehitettyjen osuustoiminnallisten liiketoimintaperiaatteiden nojalla yritysmallina perinteisesti edustaa.

Skurnik toteaa, että osuuskunnilla on Suomessa uusi rooli. Tämä uusi rooli on syntynyt yritysstruktuurien ja omistajaohjauksen ollessa vaativassa tasapainoilussa talouselämän valtavirran edustavan markkinaehtoisuuden ja liiketaloudellisen tehokkuuden

lisäämisen ja osuustoiminnallisten erityispiirteiden säilyttämisen välillä. Tässä keskeiseksi suomalaiseksi ratkaisuksi on osoittautunut niin sanottu hybridimalli (eri yhtiömuotoja samassa omistuksellisessa yritysrakennelmassa) varsin käytännöllinen hyväksikäyttö osuustoiminnallisten liiketoimintojen organisoimisessa ja kehittämisessä. Myös globalisoituminen on auttanut osuuskunnan uuden roolin syntymiseen.

***Diffuusio ja fuusio, osuuskauppainnovaation levinneisyys ja sen dynamiikka 1901–1998 – alueellisesti tulostuva näkökulma suomalaisen osuuskauppatoiminnan kehitykseen ja sisällön muutokseen***

Tutkimuksen on tehnyt Kari Inkinen vuonna 2000 ja sen on julkaissut Helsinki School of Economics and Business Administration Acta Universitatis Economicae Helsingiensis A- 181. Inkisen tutkimuksen tehtävänä on historiallis-evolutionarisistisesta tarkastelunäkökulmasta selvittää Suomen osuuskauppatoiminnan levinneisyyskehitystä sekä sen taustalla vaikuttaneita ja sitä osaltaan määrittäneitä osuuskauppatoiminnan sisällössä ja toimintaperustoissa tapahtuneita muutoksia vuosina 1901–1998.

*Tutkimustulokset*

Osuuskauppakentän lähes satavuotinen elinkaari, joten tässä tutkittiin, voitiin osuuskauppamäärien aikasarjan perusteella lohkoa hyvinkin selkeästi noin 30 vuoden kehitysjaksoihin. Vuosisadan alusta 1920- ja 1930-lukujen taitteeseen itsenäisten osuuskauppojen lukumäärät elivät voimakkaasti taloudellisten ja yhteiskunnallisten suhdanteiden mukaan. Tämän jälkeen 1960-luvun alkuun asti alueluovutukset pois luettuna, osuuskauppojen määrä säilyi hyvin muuttumattomana. 1960-luvun alusta osuuskauppojen määrä lähti yhteiskunnallisten rakennemuutosten myötä voimakkaaseen, aina 1990-luvulle saakka jatkuneeseen laskuun. Erityisesti korostunut piirre vuosisadan kolmen ensimmäisen vuosikymmenen kehityksessä oli osuuskauppojen määrien vaihtelu syklimäisesti taloudellisten suhdanteiden muutoksia vastaan ja samalla yhteiskunnallisten poikkeus- ja murrosaikojen myötä nousten.

Osuuskauppojen myymälämäärien kehityskuva oli puolestaan selkeästi kaksijakoinen muistuttaen graafisena esityksenä pyramidimuotoa: vuosisadan alusta aina 1962 asti myymälöiden lukumäärä oli voimakkaasti kasvava, tämän jälkeen samoin voimakkaasti laskeva.

Jäsenmäärien kasvava trendi taittui puolestaan vasta 1970-luvun lopussa, johon mennessä osuuskauppojen kokonaismäärä oli kasvanut yli 1.3 miljoonaan. Laskusuuntaus jatkui aina 1990-luvun alkupuoliskolle, jolloin jäsenyysluku, nimenomaan S-ryhmän jäsenlisäyksen seurauksena lähti jälleen voimakkaaseen nousuun.

### **3.1.3 Kansantalous**

#### ***Esseitä osuuskunnan tuotanto-, hinnoittelu- ja investointikäyttäytymisestä***

Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen julkaisu numero 13 on Raija Volkin tekemä tutkimus Esseitä osuuskunnan tuotanto-, hinnoittelu- ja investointikäyttäytymisestä. Tutkimus on tehty vuonna 1993.

#### *Tavoite*

Tutkimuksen yleistavoitteena on kuvata osuuskunnan keskeisimmät taloudelliset ominaispiirteet ja niiden vaikutus osuuskunnan käyttäytymiseen. Osuuskunnan taloudellisten erityispiirteiden keskeisimmät vaikutukset pyritään tuomaan esiin viiden erillisen esseen avulla. Ensimmäistä lukuun ottamatta ne nojaavat uusklassiseen mikroteoriaan. Osuuskunnan tuotantoon, hinnoitteluun ja rahoitukseen liittyviä päätöksiä ohjaa hintajärjestelmä. Tällöin uusklassinen teoria antaa parhaat työkalut analyysiin.

Ensimmäisessä esseessä näkökulmia osuuskuntaan taloudellisena organisaationa pyritään hahmottamaan osuuskunnan luonnetta taloudellisena organisaationa tarkastelemalla katsauksen omaisesti erilaisia teoreettisia lähestymistapoja. Tavoitteena on ensinnäkin tarkastella niitä valintatilanteita ja ongelmia, jotka liittyvät neoklassisen mallin käyttöön osuuskuntien analyysissa. Toiseksi pyrkimyksenä on antaa kuva osuuskuntien luonteesta tarkastelemalla myös organisaatioteoriaan pohjautuvia lähestymistapoja. Samalla voidaan valaista myös syitä, jotka ovat johtaneet osuuskuntien syntyymiseen sekä osuuskuntamuotoisen yrityksen erityispiirteistä johtuvia valvontaongelmia.

Esseissä Jalostusosuuskunnan tuotanto- ja hinnoittelupäätökset sekä Jäsenen ja osuuskunnan vuorovaikutus, tavoitteena on neoklassisen mikroteorian keinoin hahmottaa keskeisimpien ominaispiirteiden vaikutus osuuskunnan käyttäytymiseen. Keskeisimpiä taloudellisia piirteitä osuuskunnassa on tuloksenjaon ja rahoituksen kytkeytyminen asiakassuhteen laajuuteen. Jalostusosuuskunnan tuotanto ja hinnoittelupäätökset esseessä tarkastellaan tuotantopäätöksen ohella sitä, miten tällainen avoin osuuskunta poikkeaa jäsenmäärältään rajoitetusta eli niin sanotusta suljetusta osuuskunnasta.

Esseessä Jäsenen ja osuuskunnan vuorovaikutus tarkastelun kohteena ovat ne osuuskunnan piirteet, jotka syntyvät jäsenen tuotantopäätösten kytkeytymisestä osuuskunnan päätöksiin. Vaikkakin sekä jäsenet että osuuskunta ovat itsenäisiä päätöksen tekijöitä, jäsenten päätökset heijastuvat osuuskuntaan ja päinvastoin. Jäsenet voivat myös reagoida suoraan toisten jäsenten tarjontapäätöksiin, jos osuuskunta on pieni. Kun kukin jäsen toimii itsenäisesti, osuuskunnalla on taipumus ajautua tuotantopäätöksissään kokonaisuuden kannalta epäoptimaaliseen tilaan. Esseessä pyritään myös tarkastelemaan, mitä keinoja osuuskunnalla on pienentää pyrkimystä epäoptimaalisuuteen.

Neljännessä esseessä Osuuskunnan pääomakustannus ja verotus tarkastelun kohteena ovat tuloksenjako, rahoitus ja verotus. Osuuskunnilla ei ole mahdollisuutta hankkia omaa pääomaa osakeantien tapaan. Näin sen valintavaihtoehdot ovat käytännössä vieras pääoma tai tulorahoitus. Tulorahoitus syntyy osuuskunnassa samoin kuin osakeyhtiössä voitto. Osuuskunnassa voitto voidaan pidättää yritykseen paitsi tavanomaisena

jakamattomana voittona myös allokoimalla se jäsenten omaisuudeksi siten, että jaettu voitto pidetään heti samalla joko osuuspääoman maksuksi tai jäsenlainaksi. Verotus vaikuttaa kumpi tapa on edullisempi osuuskunnalle. Verotuksella on merkittävä vaikutus myös siihen, missä muodossa osuuskunta jakaa voittoa, jäsenten saamana hintaetuna vai osuuspääoman korkona. Esseen tavoitteena on tarkastella pääomakustannusten muodostumista erilaisilla rahoitus- ja tuloksenjakotapojen yhdistelmillä ja erityisesti sitä, miten verotus kussakin tapauksessa vaikuttaa olettaen suomalaiset institutionaaliset olosuhteet.

Viimeisessä esseessä Meijereiden ja teurastamoiden investointikäyttäytymisestä tarkastellaan osuuskuntia empiirisessä ympäristössä. Tavoitteena on selvittää mitkä asiat vaikuttavat suomalaisten osuusteurastamoiden ja – meijereiden investointeihin.

### *Tutkimustulokset*

#### ***Ensimmäinen essee***

Esseessä Volk tunnisti kolme erilaista vaihtoehtoista teoreettista lähestymistapaa. Ensimmäinen niistä on neoklassinen teoria. Neoklassisessa staattisessa teoriassa tavoitteen muodostaa voiton maksimointi. Dynaamisessa ympäristössä voiton maksimointi vastaa omistajien varallisuuden maksimointi yrityksen markkina-arvon maksimoinnin avulla. Mallin peruspiirteenä on siis oletus siitä, että yritysjohto toteuttaa omistajien tavoitteenasettelua. Omistajien tavoitteenasettelun perusteena on puolestaan hyödyn maksimointi.

Toisen ryhmän yrityksen käyttäytymistä kuvaavia malleja muodostavat mallit, joissa tavoitteeksi otetaan esimerkiksi myynnin kasvu tai jollainen muulla suurella mitattu yrityksen kasvu. Näiden manageriaalisten mallien voidaan katsoa heijastelevan näkemystä, jonka mukaan yrityksen omistajuuden ja kontrollin erottaminen toisistaan antaa yritysjohdolle mahdollisuuden toteuttaa omia tavoitteitaan.

Kolmantena tapana mallintaa yrityksen tavoitteet voidaan pitää koalitiomalleja, joissa ei oleteta yhtä optimoivaa tavoitetta vaan joukkoa tavoitteita, joiden suhteen pyritään tyydyttävään tulokseen. Näissä malleissa katsotaan osuuskunnan käyttäytymisen olevan

tulos jäsenten välisistä neuvotteluprosesseista. Tällöin voidaan tuoda hyvin esiin se, että osuuskuntaan osallistuvilla sidosryhmillä voi olla erilaisia, keskenään ristiriitaisiakin tavoitteita. Tähän ryhmään voidaan myös lukea erilaiset organisaatioteoreettiset lähestymistavat, jotka eivät tarkastele yrityksen käyttäytymistä optimointiprosessina.

### *Toinen essee*

Esseessä tarkasteltiin jäsentensä toimittamaa raaka-ainetta jalostavan osuuskunnan tuotantopäätöstä ja panosten käytön määräytymistä. Osuuskunnan tavoitteena oli raaka-aineen hinnan maksimointi, mikä on käytännössä yleisesti havaittava pyrkimys. Osuuskunnan oletettiin hankkivan raaka-ainetta pelkästään jäseniltään. Tällöin raaka-aineen kokonaismäärä riippuu ensinnä jäsenten lukumäärästä ja toiseksi yksittäisen jäsenen tuotannon määrästä. Suljetussa osuuskunnassa osuuskunta voi päättää, kuinka paljon jäseniä otetaan. Avoimeen osuuskuntaan voivat liittyä kaikki halukkaat. Avoimen ja suljetun osuuskunnan tuotanto ja panostenkäyttöpäätökset eroavat olennaisesti toisistaan.

Raaka-ainehintaa maksimoivan suljetun osuuskunnan ja voittoa maksimoivan yrityksen optimointiongelman perusero johtuu siitä, että osuuskunnan raaka-aineesta maksama hinta ei ole markkinahinta vaan osuuskunnan näkökulmasta se on kalliimpi kuin osakeyhtiölle. Raaka-aineen hintaa maksimoivan suljetun monopoliosuuskunnan tapauksessa syntyy samanlainen hyvinvointitappio kuin voittoa maksimoivan monopoliosakeyhtiön tapauksessa. Alhaisemmasta tuotannon määrästä johtuen tappio on suurempi kuin osakeyhtiössä.

Avoimen osuuskunnan tuotantopäätös eroaa olennaisesti suljetun osuuskunnan päätöksestä. Koska osuuskuntaan voidaan liittyä ja siitä voidaan erota vapaasti, raaka-aineen määrä on osuuskunnalle annettu ja osuuskunta sopeutuu muiden tuotantotekijöiden määrään. Avoimessa osuuskunnassa raaka-aineen määrää ja siten tuotannon määrä ovat suurempia kuin suljetussa, eikä suljetun osuuskunnan kaltaista hyvinvointitappiota synny. Jos raaka-aineella on täydellisen kilpailun markkinat, avoin osuuskunta toimii kuten voittoa maksimoiva yritys.

Avoimen osuuskunnan mallia on usein pidetty jalostusosuuskunnan perustapauksena, kun taas työosuuskunnan tai itsehallintoyrityksen oletetaan poikkeuksetta olevan suljettuja. Käytännössä osuuskunnissa on usein piirteitä, jotka tekevät niistä suljetun ja avoimen välimuodon. Tällaisia piirteitä on muun muassa se, että osuuskunnan on käytännössä vaikea sopeutua jäsenmääräänsä alaspäin. Uusien jäsenten tuloa saatetaan säädellä erilaisilla odotuslistoilla.

### *Kolmas essee*

Esseessä todettiin, että jalostusosuuskunnan jäsenet ovat kukin itsenäisiä tuotantoyksiköitä. Toisaalta myös osuuskunta voidaan pitää ainakin teknisesti itsenäisenä päätöksentekoyksikkönä. Suurissa osuuskunnissa tätä korostaa vielä se, että osuuskunnalla on palkattu johto, joka tekee päätökset. Koska osuuskunnan käyttämä raaka-aine on osuuskunnalle panos, ovat jäsenten ja osuuskunnan päätökset kytkeytyneet toisiinsa. Jos osuuskunnan oletetaan jakavan koko tuloksensa jäsenilleen raaka-aineen hintana, hinta vaihtelee riippuen siitä miten paljon lopputuotetta tuotetaan, miten lopputuotteen kysyntä käyttäytyy ja niin edelleen.

Esseessä tarkasteltiin ensin sitä, miten yksittäisen jäsenen raaka-aineen tarjonta määräytyy ja sen jälkeen miten jäsenten välinen yhteistyö tai sen puuttuminen vaikuttaa. Aikaisemmin jalostusosuuskuntien historiassa ei ole mallinnettu jäsenten keskinäistä reaktioiden vaikutusta koko osuuskunnan tasapainoon eksplisiittisesti. Pienissä osuuskunnissa jäsenten välille syntyy oligopolisten markkinoiden kaltainen tilanne, jossa kukin jäsen voi havaita paljon muut jäsenet tarjoavat ja miten se vaikuttaa hintaan, jonka osuuskunta pystyy maksamaan. Mitä pienempi osuuskunta siis on sitä paremmin jäsenet siis pystyvät koordinoimaan toimintansa, jolloin osuuskunnan optimaalinen tehokkuus saavutetaan. Yhteistyöratkaisuihin on kuitenkin aina vaara vapaamatkustajista, jolloin raaka-aineen määrä kasvaa yli tehokkaan pisteen. Osuuskuntia ei kuitenkaan pidetä kartelleina, koska osuustoiminnan peruspiirteitä on kunkin jäsenen riippumattomuus.

Osuuskunnan jäsenten taipumusta kasvattaa raaka-aineen tuotantoa yli koko osuuskunnan tehokkuuspisteen voidaan kontrolloida myös tuloksenjakotavalla. Koska jäsen tekee tuotantopäätöksen osuuskunnan maksaman hintaan nojautuen, maksamalla



osa tuloksesta osakeyhtiön tapaan jäsenten sijoittaman panoksen korvauksena ohjataan raaka-aineen tarjontaa. Toinen osuuskunnan tuloksenjakotapa, johon on paljon kiinnitetty huomiota työosuuskuntien yhteydessä, on tasajako. Jalostusosuuskunnissa ei tasajako ole aikaisemmin tutkittu. Syynä lienee se, että markkinatalousmaiden osuuskuntien on korostettu olevan osa markkinataloutta ja tasajako yhdistettiin sosialistiseen talousjärjestelmään. Tasajako ei ole milloinkaan ensisijainen tuloksenjakotapa, mutta vähäisessä määrin sitä saattaa esiintyä. On yleistä esimerkiksi antaa kaikille jäsenille tiettyjä peruspalveluja maksutta. Sekä tasajako että osuuspääoman korko voidaan toisaalta nähdä myös osana osuuskunnan jäsenten yhteistyötä siinä mielessä, että se ovat institutionaalisia sääntöjä, joista on sovittu jäsenten kesken joko osuuskunnan perustamisvaiheessa tai myöhemmin.

### *Neljäs essee*

Esseessä käsitellään osuuskunnan pääomakustannuksia ja verotusta. Volk on tehnyt yhteenvedot osuuskunnan verottamisesta eri tapauksissa, miten osuuskunta voi jakaa tulosta ja miten kussakin tapauksessa verotetaan osuuskuntaa ja jäsentä:

#### A. Osuuskuntaan pidätetty tulos

##### A1) Jakamattomana voittona pidätetty

Osuuskunta maksaa verot

Jäsenet eivät maksaveroja

##### A2) Osuuspääoman maksuiksi tai jäsenlainaksi pidätetty tulos, kun allokointi

jäsenten kesken tapahtuu osuuskunnan käyttöasteen suhteessa

Osuuskunta ei maksa veroja

Jäsen maksaa veroa

##### A3) Osuuspääoman maksuiksi tai jäsenlainaksi pidätetty tulos, kun allokointi

jäsenten kesken ei tapahdu osuuskunnan käytön suhteessa

Osuuskunta maksaa veroa

Jäsenet maksavat veroa

## B. Jäsenille käteen jaettu tulos

### B1) Hintatuna (tai muutoin osuuskunnan käytön suhteen)

Osuuskunta ei maksa veroa

Jäsenet maksavat veroa

### B2) Osuuspääoman korkona

a) Osuuskunta maksaa veroa saaden osingonjakovähennyksen

Jäsenet maksavat veroa saaden omaisuustulovähennyksen

b) Verohyvitysjärjestelmässä osuuskunta maksaa veroa, joka hyvitetään jäsenen verotuksessa eli lopullinen vero määräytyy jäsenen veroasteen mukaan

### B3) Muussa muodossa kuin osuuskunnan käytön suhteessa

Osuuskunta maksaa verot

Jäsenet maksavat verot

Osuuskunnan tuottama tulos voi siis saada sekä täysin yhdenkertaisen että kahdenkertaisen verotuksen. Kuitenkin on huomioitava, että tutkimus on tehty vuonna 1993, jolloin ovat olleet voimassa eri verolait.

Esseen toinen osa käsitteli pääomakustannuksia eri rahoitusmuotoja käytettäessä. Esseessä todettiin, että osuuskunnalla on neljä erilaista rahoitustapaa: pidätetyt voitot, ulkopuolinen eli muilta kuin jäseniltä otettu velka, osuuspääoma ja jäsenlainat. Osuuspääoma ja jäsenlainat kerätään tosiasiassa voittoa pidättämällä. Molempia jakotapoja käytettäessä oletettiin, että allokonti jäsenten kesken tapahtuu raaka-aineen toimituksen suhteessa. Osuuspääomaa käytettäessä tulos voidaan jakaa joko hintatuna tai osuuspääoman korkona. Esseestä löytyy matemaattiset kaavat, joilla kunkin rahoitusmuodon pääomakustannukset lasketaan.

## ***Viiides essee***

Esseessä käsiteltiin meijereiden ja teurastamoiden investointikäyttäytymistä. Meijereille sekä viivästetty tulorahoitus että tuotanto osoittautuivat merkittäviksi selittäjiksi

investointikäyttäytymisessä. Teurastamoiden kohdalla tulorahoituksen ja tuotannon vaikutuksen erottelamiseen ei pystytty. Käytetyn teoriakehikon mukaan tulorahoituksen riittävyys vaikuttaa niihin kustannuksiin, jotka aiheutuvat pääoman sopeutumisesta halutulle tasolle. Jos sopeutuminen tehdään nopeasti, kustannukset ovat suuremmat ja rahoituksen saatavuus rajoittaa sopeutumisenopeutta ja vaikuttaa sitä kautta investointien ajoittumiseen. Tälle saatiin tukea meijereiden kohdalla, mutta ei teurastamoiden. Erilaisen käyttäytymisen Volk arvioi johtuvan eri toimintaympäristöistä. Meijerit ovat toimineet kilpailun suhteen stabiilissa ympäristössä, kun taas teurastamot ovat yritysostoin yrittäneet pitää markkinaosuutensa. Empiiriset tulokset tukevat siis sitä, että osuuskuntien näkökulmasta eksogeeninen raaka-aineen tarjonta on voimakkain investointeja selittävä tekijä.

***Coordination of supply and demand in the dairy marketing system – With special emphasis on potential role of farmer cooperatives as coordinating institutions***

Petri Ollilan tekemä väitöskirja vuonna 1989 on julkaistu Journal of Agricultural Science in Finland – Maataloustieteen aikakauskirjassa VOL 61 N:o 3 1989. Tutkimuksen päätavoitteena on lisätä tietoa tuotannon ja lopullisen kulutuksen koordinaatioista tuotanto- ja jakeluketjun muodostaman vaihdantajärjestelmän eri vaiheissa. Tutkimus pyrkii arvioimaan markkinatalouden ja säädösten soveltuvuutta eri koordinaatiotilanteissa. Tutkimusongelma on rajattu neljään tavoitteeseen:

1. Antaa selitys maidon nykyisen markkinajärjestelmän rakenteelle
2. Löytää kysynnän ja tarjonnan koordinaation ongelmakohdat
3. Esittää institutionaalisia muutoksia tilanteen parantamiseksi ja
4. Pyrkii ennustamaan ennustamaan ehdotettujen muutosten vaikutuksia.

*Tutkimustulokset*

Kysynnän ja tarjonnan koordinaatiolla näyttää vaihdantajärjestelmän eri vaiheissa olevan kaksi toistensa kanssa olevaa ristiriitaista tehtävää: synkronointi- ja mukautumiskoordinaatio. Edellinen tarkoittaa järjestelmän hienosäätöä suoriutumaan

olemassa olevista tehtävistään mahdollisimman jouheasti. Jälkimmäinen viittaa järjestelmän kykyyn muuntua ja sopeutua ympäristössä tapahtuviin muutoksiin.

Tutkimuksen viitekehykselle voidaan ilmaista toiveita periaatteessa kahdella tavalla. ”Valinta” on markkinoiden vaikutuskeino, joka antaa viitekehykselle edustavaa tietoa esimerkiksi myynnin laskusta, mutta ei välttämättä tietoa siihen johtaneen tyytymättömyyden syistä. ”Ääni”, esimerkiksi puhelu vastuuhenkilölle mielipiteen ilmaisemiseksi, on poliittinen vaikutuskeino. Se antaa rikkaampaa tietoa muutosten syystä, mutta mielipiteen edustavuus on vaikeasti arvioitavissa. Osuuskunnalla on ominaisuuksia, jotka yhdistävät molemmat edelliset toiveiden ilmenemismuodot. Osuuskunnassa on siis periaatteessa mahdollista saada sekä edustavaa että sisällöltään riittävä tietoa järjestelmän muutostarpeista. Osuuskunnilla nähdään myös olevan mahdollisuudet parantaa koordinaatiota ja pienentää näin seuraavia koordinaatio-ongelmia sisäistä hinnoittelua muuttamalla ja siirtämällä hinnoittelun muutos tuottajien sopeutumismahdollisuuksien sallimalla vauhdilla tuottajamaidon hinnoitteluun:

- maidon kokonaistuoton ja kysynnän tasapainottaminen,
- maidon eri komponenttien kysynnän ja tarjonnan tasapainottaminen,
- kysynnän ja tarjonnan kausivaihtelun tasapainottaminen sekä
- järjestelmän sopeutuminen uusiin kuluttajien vaatimuksiin.

Näiden ongelmien poistamisessa ei ole täysin onnistuttu ja se näyttäisi johtuvan siitä, että kuluttajien tarpeiden muutosten seurannassa ei ole kaikilta osin onnistuttu. Osasyynä tähän lienee se, että osuuskuntamuotoisessa maidonjalostuksessa omistajien tavoitteena on ennemminkin olemassa olevan tuotannon myyminen kuin oman tuotantonsa muuttaminen. Tämä saattaa osuuskunnan ammattijohdon ristiriitaiseen tilanteeseen heidän miettiessään, pitäisikö kuunnella markkinoita vai omistajan ääntä.

Meijereillä on myös sidottujen investointien ongelmia (karja, navetta, tuottajan ammattitaito ja niin edelleen). Sidottujen investointien ongelma voidaan ratkaista periaatteessa kahdella tavalla: investointi suojataan säädöksin, toimitussopimuksin tai osuuskuntien avulla tai investoinneista pyritään tekemään vähemmän sitovia. Esimerkiksi osuuskunta voisi toimia ratkaisijana siten, että se perustaisi

sopeutumisrahaston, jolla autettaisiin maidontuotannosta luopujaa vaihtoehtoisen elinkeinon kehittämisessä.

Tulevaisuudessa nykyistä maidonjalustuksen rakennetta uhkaavat seuraavat neljä tekijää:

1. Raaka-aineen osuuden pieneneminen lopputuotteiden arvossa
2. Osuusmeijerijärjestön ammattijohdon tuntema tarve toimintojen keskittämiseen
3. Vähittäishintojen sääntelyn vapautuminen sekä
4. Kansainvälisen kilpailun koveneminen.

## **3.2 Tutkimukset**

### **3.2.1 Organisaatiot ja johtaminen**

#### ***Asiantuntijaosuuskunnat – joustavia verkostoja tietoyhteiskunnassa***

Kirjoitelman on tehnyt Eliisa Troberg ja se on ilmestynyt vuonna 2000 Hallinnon tutkimuksessa numerossa yksi. Tutkimuksen tavoite on selvittää osuuskuntatoimintamuotoisen työntekijäomisteisuuden vaikutuksia asiantuntijayritykselle. Tutkimuksessa selvitettäviä kysymyksiä ovat:

- Mitä vaikutuksia osuuskunnan omistajuusrakenteesta seuraa yrityksen sisäiselle toimivuudelle?
- Aiheuttaako useiden omistajayrittäjien olemassaolo haasteita yrityksen päätöksenteolle?
- Onko osuuskunta verkostomainen, tietoyhteiskuntaan soveltuva yritysmuoto?

Vastauksia edellä esitettyihin kysymyksiin etsittiin vertailemalla kahta osuuskuntaa kahdentyyppisiin osakeyhtiöihin.

### *Tutkimustulokset*

Osuuskunnan omistajuusrakenteesta seuraavat myönteiset vaikutukset caseyrityksen johtamiselle ovat yrityskulttuuri, jota leimaavat vahvat tasa-arvoisuuden, yhteistoiminnallisuuden ja solidariteetin arvot sekä yritysmuodon joustavuus. Nämä tekijät toimivat case-yrityksissä ensisijaisina motivoinnin tekijöinä. Yritysmuodon joustavuuteen liittyi myös artikkelin mukaan haasteellisuutta. Joustavuudella tarkoitetaan sitä, että osuuskunta on juridisesti joustava yritysmuoto ja osuuskunnan imago yritysmuotona on ”kevyt” ja verkostomainen. Joustavuuden aiheuttama jäsenten itsenäinen ja riippumaton asema ovat tekijöitä, jotka tekevät yritysmuodosta myös haasteellisen. Toista case-yritystä erityisesti koskevia haasteita olivat päätöksenteon eriäväsyydet ja päätöksenteon hitaus.

Lopuksi Troberg totesi, että asiantuntijasektori on alue, jonne osuuskuntia on alettu perustaa. Trobergin mukaan osuuskunta soveltuu sellaisten asiantuntijasektorin yritysten toimintamuodoksi, jossa ei vaadita suuria pääomainvestointeja ja joissa jäsenten ensisijaisena tavoitteena on itsensä työllistäminen, yhteisyrittäjänä toimiminen, eikä oman omistusosuuden kasvattaminen. Mikäli yrityksellä on suuria pääomantarpeita esimerkiksi globaaleille markkinoille pyrittäessä, osuuskunta ei ole sopivin yritysmuoto. Osuuskunta voi kuitenkin olla alkavan yrityksen muoto ja tarvittaessa osuuskunnan voi muuttaa osakeyhtiöksi.

### ***Työosuustoiminnan erityispiirteet ja niiden vaikutukset osuustoiminnalliseen yhteisyrittäjyyteen***

Tutkimuksen on tehnyt Eliisa Troberg ja se on julkaistu Turun kauppakorkeakoulun julkaisuissa sarjassa D-7:1997. Tutkimuksen tarkoitus on tutkia voisiko, työosuuskunta olla yksi tulevaisuuden organisaatiomuotoja. Tarkoitus oli myös kartoittaa, mitä ongelmia ja mahdollisuuksia tähän liittyy. Näitä ongelmia tutkittiin seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. **Yhteisyrittäjyys?** Johtaako työosuuskunnan omistajuus jäsenten yrittäjyyteen? Tuntevatko työosuuskunnan jäsenet olevansa yhteisyrittäjiä?

2. **Jäsenten osallistuminen osuuskunnan hallintoon?** Ovatko työosuuskunnat itsejohtoisia organisaatioita? Osallistuvatko jäsenet yrityksen hallintoon? Onko heillä mahdollisuus osallistua ja haluavatko jäsenet osallistua hallintoon?
3. **Jäsenten sitoutuminen yrityksensä toimintaan ja sen kehittämiseen?** Ovatko jäsenet sitoutuneita yrityksensä toimintaan ja sen kehittämiseen?

### *Tutkimustulokset*

Työosuustoiminnallinen yrittäjyys on monelle suomalaiselle vieras asia. Yleinen mielikuva osuustoiminnasta liitetään useimmiten kuluttajaosuustoimintaan ja suuriin keskusliikkeisiin ja maatalouden tuottajaosuustoimintaan. Työosuustoimintaa ei mielletä helposti yhteisyrittäjyyden muodoksi, vaikka toisiasiassa siinä on kyse ihmisten verkostoitumisesta yrityksen sisällä. Osuuskunnan jäsenet toimivat yhdessä, yrityksensä yhteisomistajina, yhteisen taloudellisen päämäärän hyväksi. Tutkimuksessa kuitenkin selvisi, että osa osuuskunnan jäsenistä koki olevansa osuuskunnan työntekijöitä ja vain hallituksessa toimivat jäsenet kokivat olevansa yrittäjiä.

Sitoutumisesta osuuskuntaan tutkimuksessa kerrottiin esimerkki, että kun yrityksellä menee taloudellisesti hyvin, jäsenet ovat mielellään yrityksen omistajia ja osallistumassa ylijäämän jakoon. Kun taas on taloudellisesti vaikeita aikoja ja edellytettäisiin esimerkiksi enemmän työntekoa ja taloudellista panostusta yritykseen, jäsenet ovat ensisijaisesti työntekijöitä. Yrittäjiä tällöin ei löydy monia. Moni työosuuskunnan jäsen on myös sellainen, että hän odottaa löytävänsä osuuskunnan avulla niin sanotun pysyvän työpaikan toisen palveluksessa. Näin useimmilla ei ole aikomustakaan ryhtyä yhteisyrittäjäksi.

Itsejohtoisuudelle on luotu juridiset edellytykset toteutua suomalaisessa työosuuskunnassa. Itsejohtoisuuden toteutumista käytännön toiminnassa vaikeuttavat kuitenkin monenlaiset tekijät. Tietyt toimialat ovat sellaisia, että ne luovat esteitä itsejohtoisuuden toteutumiselle. Esimerkiksi autonkuljettajan työajat ovat epäsäännölliset ja kuljettajat eivät tapaa toisiaan päivittäin ja näin yhteistyön harjoittaminen ei ole helppoa. Suurimmaksi haitaksi itsejohtoisuuden toteutumiselle suomalaisissa työosuuskunnissa on osuustoiminnallisen yrittämistietouden puute. Osuuskunnan koolla on todettu olevan vaikutus itsejohtoisuuden toteutumisessa.

Yleisenä sääntönä pätee, että pienessä alle 20 jäsenen työosuuskunnassa itsejohtajuus pääsee paremmin toteutumaan kuin suuressa esimerkiksi sadan jäsenen osuuskunnassa. Tämän takia monet työosuuskunnat sulkevat yrityksensä tietyn jäsenmäärän täytyessä ja näin suojelevat itsejohtoisuutta.

Osuusmaksun suuruudella on ainakin joidenkin jäsenten kohdalla merkitystä osuuskuntaan sitoutumisen suhteen. Suuren osuusmaksun uskotaan yleisesti lisäävän sitoutumista ja pienen osuusmaksun pelätään houkuttelevan yritykseen jäseniä, jotka eivät tosissaan työskentele osuuskunnan hyväksi. Toisaalta liian suuri osuusmaksu saattaa estää sitoutuviakin henkilöitä liittymästä osuuskuntaan.

Karjalainen on vuonna 1995 tutkinut työosuuskuntia seuraavalla otsikolla: Työtä vuokraavat työosuuskunnat Suomessa: arvioita toiminnasta vuonna 1994. Tutkimuksessa kartoitettiin eri aloilla toimivia työosuuskuntia eli sitä, kuinka työosuuskuntamuotoinen yrittäminen on kasvanut ja levinnyt.

### ***The study of co-operatives in modern economics: a methodological essay***

Tutkimuksen on tehnyt Panu Kalmi vuonna 2003 ja sen on julkaissut Helsinki School of Economics, Working Papers w-351. Tutkimuksessaan Kalmi keskittyy kahteen tärkeään tutkimussuuntaukseen, joita käytetään osuuskuntatutkimuksessa: neoklassisismiin ja uuteen institutionaaliseen suuntaan. Verratakseen näitä kahta suuntaa Kalmi on kehittänyt seuraavanlaisia tutkimuskysymyksiä:

1. Miten taloustieteiden kehittyminen on vaikuttanut osuuskuntatutkimukseen?
2. Onko uusin kehitys osuuskuntatutkimuksessa avannut mahdollisuuksia poikkitieteelliseen tutkimukseen vai onko se eristänyt ekonomisteja enemmän muista tieteen alan tutkijoista?
3. Mikä on osuuskuntatutkimuksen tulevaisuus?



### *Tutkimustulokset*

Neoklassinen tutkimusohjelma työn itsejohtamiseen oli ensimmäinen todellinen yritys yhdistää osuuskuntatutkimus valtavirtataloustieteelliseen tutkimukseen. Vaikka nykypäivänä tämä tutkimussuunta ei ole kovinkaan paljoa käytössä, aikanaan sitä kunnioitettiin ja arvostettiin sen tuottamasta tutkimuksen määrästä ja laadusta. Kalmin mielestä tämä tutkimussuunta on nykypäivänä hävinnyt, mutta se on jättänyt jälkensä osuuskuntatutkimukseen.

Osuuskuntatutkimuksen ongelmaksi Kalmi toteaa myös sen, että uusien tutkijoiden täytyy tehdä muodollisia malleja, jotka myötäilevät uusia talousmalleja. Empiirisellä puolella taas voi tehdä tutkimuksia, joissa käytetään osuuskunnista tietoja, mutta tulokset antavat vastauksia enemmänkin yleistaloudellisiin kysymyksiin kuin osuuskunnan erityispiirteisiin, mikä rajaa osuuskuntatutkimusalojen kiinnostusta tutkimuksiin.

Tulevaisuudessa Kalmi uskoo osuuskuntatutkimuksen pysyvän samalla tasolla. Hän näkee ainoastaan kaksi mahdollisuutta tutkimuksen kasvamiselle: joku maailman huippututkija kiinnostuisi osuuskunnista tai talousmaailmassa tapahtuisi yhtäkkinen räjähdysmäinen kasvu osuuskuntayrittämisessä. Näistä vaihtoehdoista Kalmi uskoo ensimmäisen olevan todennäköisempi.

### **3.2.2 Vero-oikeus**

#### ***Osuuskunta ja verotus***

Tutkimuksen on tehnyt Lauri Mannio 2004 ja siitä on tehty kirja, jonka nimi on *Osuuskunta ja verotus*. Tutkimus on vero-oikeudellinen tutkimus, jossa on otettu useita toisiinsa liittyviä tehtäviä:

- verosäännösten tulkintaa

- osuuskuntia koskevan verokysymysten systematisointi
- tiedon tuottaminen verovelvollisten verosuunnittelua varten
- veronormien arviointi veropolitiikan valossa
- ehdotusten tekeminen verosäännösten muuttamiseksi

### *Tulokset*

Osuuskunnat poikkeavat monessa suhteessa merkittävästi muista yrityksistä. Tämä ei kuitenkaan koske pyrkimystä kannattavaan toimintaan. Osuuskunnissakin pyritään mahdollisimman taloudelliseen toimintaan. Suurimmat käytännön erot osuuskunnan ja esimerkiksi osakeyhtiön välillä on siinä, miten yrityksen tulos jaetaan. Osuuskunnassahan ylijäämällä on useita jakoperusteita, kun taas osakeyhtiössä jaetaan voittoa vain osinkoina.

Verotuksessa suhtautuminen osuuskunnan osuuspääomalle maksamiin korkoihin on tuottanut ongelmia. Pitäisikö osuuskorkoja verottaa saajalla kuten osakeyhtiön jakamia osinkoja? Edelleen voidaan kysyä, pitäisikö osuuspääoman korot rinnastaa noteeraamattomien osakeyhtiöiden osakkeisiin, jolloin ne pääsisivät laajasti yhdenkertaisen verotuksen piiriin? Vai pitäisikö osuuspääoman korkoja verottaa kuten pörssiyrityksestä saatuja osinkoja, jolloin ylijäämät päätyisivät osin kahdenkertaisen verotuksen piiriin? Osuuskunta voi olla vastaavanlainen pienyritys kuin pienosakeyhtiökin. Siinä mielessä sitä ei ole syytä verottaa ankarammin kuin vastaavaa osakeyhtiötä.

Osuuskuntiin saattaa tulla oman pääoman sijoittajia, jotka eivät käytä osuuskunnan palveluja. Tällaisen osuuden merkittäjät ovat lähellä osakesijoittajia. Monissa maissa, Suomi mukaan lukien, osuuskunnat voivat ottaa tällaisia sijoittajajäseniä. Se on mahdollista myös eurooppaosuuskuntaa koskevissa säännöksissä. Sijoittajajäsenten mukana olo osuuskunnassa ei vie osuuskunnalta sen luonnetta eikä sitä mahdollisuutta, että osuuskunnan palveluja käyttäville jäsenille suoritetaan ylijäämän palautusta ja tämä suoritus on verotuksessa vähennyskelpoinen osuuskunnan tulosta. Jatkossa olisi kuitenkin hyvä pohtia sitä, pitäisikö kaikkia osuuskorkoja käsitellä verotuksessa samalla tavalla, vai olisiko sijoittajajäsenten saamat korot verotettavissa kuten pörssiosingot.

### 3.2.3 Yrittäjyys

Seuraavat tutkimukset käsittelevät osuuskuntia yrittäjyyden näkökulmasta ja pohtivat osuuskunnan erityispiirteitä, kuten avoimuutta ja jäsen/ääni-periaatetta. Lisäksi tutkimuksissa pohditaan osuuskuntatoiminnan riskiä sisäisten konfliktien ja ristiriitojen aiheuttamiseen yrityksessä ja oiminnan ajautumisen pois optimaalisesta toimintatavasta. Ensimmäisen tutkimuksen on laatinut Seppo Hölttö vuonna 1981 ja sen on julkaissut Turun yliopisto. Tutkimuksen nimi on: About strategies and rationality in n-person cooperative games. Toisen tähän aiheeseen liittyvän tutkimuksen on tehnyt Jarmo Hänninen vuonna 1995. Sen on julkaissut Helsingin yliopiston osuustoimintainstituutti ja sen nimi on: Huomisen yrittäjä - yhteistyön taitaja. Kolmas samaan kategoriaan menevä tutkimus on Raija Volkin vuonna 1987 tekemä Omistussuhteet suomalaisessa osuustoiminnassa, jonka on julkaissut Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos.

Yrittäjyyden liittyen Juhani Laurinkari on vuonna 1988 tehnyt tutkimuksen otsikolla: International cooperative movement – changes in economic and social policy. Tutkimuksessa Laurinkari kartoittaa kansainvälistä osuuskuntaliikettä ja sen taloudellisia ja sosiaalisia muutoksia.

Tero Piippo on tehnyt yrittäjyyteen liittyvän tutkimuksen osuuskunnan arvoista ja motivaatioista. Tutkimus on tehty vuonna 2000 ja sen nimi on: Osuuskuntayrittäjäkurssilaisten arvoja, asenteita ja motivaatiotekijöitä. Tutkimuksessa tutkitaan ja selvitetään vastaukset seuraavanlaisiin asioihin: Kuuluvatko arvot liiketoimintaan? Mitä ovat yhteisöllisen yrittäjyyden arvot? Minkälaisia arvoja omaavat ihmiset perustavat uusosuuskuntia? Tietoa on tarkoitettu taustaksi yhteisöllisen yrittäjyyden onnistumiselle ja osuuskuntayrittämisen arvojen ylläpitoa varten.

### 3.2.4 Talousmaantiede

Seuraavat tutkimukset käsittelevät kaikki maaseutua osuuskunnan näkökulmasta, joten nimeän ne tässä aluksi, jonka jälkeen teen yleisen yhteenvedon niistä. Jarmo Laukkanen ja Kari Pirinen ovat vuonna 2002 tehneet tutkimuksen nimeltä: Lähelle on

pitkämätkä? Seppo Rantanen on tehnyt vuonna 1998 tutkimuksen nimeltä: Maaseudun uudet osuustoiminnan ideat. Niina Harjunpää on vuonna 1992 tehnyt tutkimuksen nimeltä: Hyvinvointia kylien asukkaille. Yhteistyöllä uudenlaisia palveluja maaseudulle. Seppo Rantanen on tehnyt toisen tutkimuksen aiheesta myös vuonna 1998. Tämän tutkimuksen nimi oli: Maaseudun uudet osuustoiminnan ideat.

Näsissä kaikissa tutkimuksissa käsitellään maaseudun tulevaisuutta ja sitä, miten osuuskunnat verkostomaisella rakenteellaan voisivat uudelleen elävöittää maaseudun, saamaan sinne uusia palveluja ja kääntämään muuttoliikkeen. Tutkimuksissa pohditaan juuri osuuskuntamuotoisen yrittämisen erityispiirteitä ja sopivuutta maaseudulle.

### **3.2.5 Taloushistoria**

Markus Seppelin on tehnyt vuonna 2000 tutkimuksen, joka sijoittuu osuuskuntien historiaan ja kuvaa, mitä on tapahtunut sekä luo näkemyksiä siitä, mihin osuuskunnat ovat kehittymässä. Tutkimuksen nimi on Uusosuustoiminnan jalanjäljillä.

### **3.2.6 Laskentatoimi**

Hunnakko Pekka on tehnyt tutkimuksen nimeltä: Osuuskunta hakkeen toimittajana lämpövoimalaitokselle: kustannusrakenteiden ja toimintatapojen vertailu kohteena kolme osuuskuntaa ja hakeyrittäjäryhmä. Tutkimus on tehty vuonna 2000 ja siinä käydään yksityiskohtaisesti läpi vertaillen osuuskuntia hakeyrittäjäryhmää kohtaan ja vertaillaan toimintatapaeroja, joita osuuskuntien ja yrittäjäryhmän välillä vallitsee.

Raija Volk on tehnyt tutkimuksen nimeltä: Katsaus osuuskunnan talouden ja rahoituksen teoriaan. Tutkimus on julkaistu vuonna 1987 ja se on kattava perusteos osuuskunnan rahoituksesta pohtien ongelmia, joita osuuskunnan erityispiirteet aiheuttavat rahoitukselle kuten omanpääoman saaminen.

### 3.3 Artikkelit

#### 3.3.1 Organisaatiot ja johtaminen

##### *Osuuskuntien erityispiirteitä*

Artikkelin on tehnyt Helsingin kauppakorkeakoulun tutkija Panu Kalmi 2002 ja se ilmestyi Kansantaloudellisessa aikakauskirjassa numerossa neljä. Artikkelissaan Kalmi tarkasteli osuuskuntien sääntöjen valintaa. Hän tarkastelee erityisesti neljää osuuskunnille tyypillistä sääntöä, jotka ovat:

1. Osuuskunnan tuottama ylijäämä jaetaan suhteessa osuuskunnan käyttöön,
2. Osuuskunnan äänivalta jaetaan tasan kaikkien sen jäsenten kesken ”jäsen ja ääni” – periaatteella,
3. Osuuskunnan jäsenyys on avoin ja
4. Osuuspääoma palautetaan jäsenelle nimellisarvoisena.

Artikkelissa Kalmi pyrkii myös osoittamaan, että kaikilla näillä säännöillä on myös oma perustansa ja itse asiassa nämä säännöt ovat toisistaan riippuvaisia: yksi sääntö johtaa toiseen. Hän myös toteaa artikkelissaan, että joskus osuuskunta voi hylätä joitakin näistä säännöistä ja ottaa käyttöön osuuskunnan perusmuodosta muunnellun säännön. Artikkelin pääpaino on osuuskunnan perusmuodon mielekkyyden ja sääntöjen keskinäisen riippuvuuden tarkastelussa. Lisäksi artikkelissa tarkastellaan osakeyhtiöiden ja osuuskunnan keskeisiä eroavaisuuksia. Artikkelin on tehty osuuskuntateorian pohjalta, eikä siinä esiinny erityyppisiä osuuskuntia tai niiden levinneisyyttä sen tarkemmin.

##### *Tutkimustulokset*

Kalmin mukaan osuuskuntien tarkastelussa yleensä ajatellaan äänivallan tasajaon olevan osuuskuntien keskeinen tunnuspiirre. Artikkelissaan Kalmi taas toi esille, että ylijäämän jakoa käytön mukaan voidaan ehkä paremminkin pitää osuuskuntia määrittävänä keskeisenä tekijänä ja muut keskeiset säännöt ovat seurausta ylijäämän jakosäännöstä.

Avoimen jäsenyyden sääntö on Kalmin mukaan puolestaan merkittävä osuuskuntia erottava tekijä. Artikkelissa osoitettiin, että avoimen jäsenyyden sääntö on työosuuskunnalle yleensä käytännössä mahdoton vaatimus, kun se taas toimii suhteellisen hyvin osuuskaupoissa ja – pankeissa.

Osuuksien maksaminen takaisin nimellisarvoisina ja oman pääoman määrän vaihtuvuus ovat Kalmin mukaan suoraan seurausta ylijäämän jaosta käytön mukaan. Koska pääoma ei ole jäännöstulon saaja, voidaan sille maksaa vain ennakolta sovittua korvausta. Jäsenten kannalta on parempi useinkin saada pääomalle palautukset mahdollisimman etupainotteisesti ja tämän vuoksi osuudet maksetaan takaisin nimellisarvoisina.

Kalmi tulkitsee ylijäämän jakamisen käytön mukaan myös keskeiseksi osuuskuntien levinneisyyttä rajoittavaksi tekijäksi, koska käytännössä jäännöstulot voidaan jakaa vain yhden säännön mukaan ulos. Tähän tulokseen hän tuli, koska tilanteissa, jossa useat sidosryhmät ovat yrityksen omistajina, osakeyhtiö vaikuttaa olevan joustavampi yhtiömuoto. Osuuskunnistahan olisi vaikea jakaa voittoa ulos sen sääntöjen mukaan tyydyttävällä tavalla kaikille sijoittajille. Samasta syystä pääoman saatavuus on rajoittunut osuuskunnissa. Ylijäämän jakaminen käytön mukaan ja osuuksien palauttaminen nimellisarvoisina voi taas aiheuttaa Kalmin mukaan pahimmillaan pääomanpakoa, joka voi ajaa pahimmillaan osuuskunnan konkurssiin. Tätä tapahtumaa vastaan osuuskunnat keräävät voimakkaita reservejä, joilla varaudutaan pääomapaon uhkaan.

### ***Yhteisöllisyys, yrittäjyys ja arvot***

Tapani Köpan kirjoittama artikkeli vuonna 1998 on Erkki Koskiniemen toimittamassa kirjassa Osuustoiminnallinen yhteisyrittäminen. Köpan artikkeli tarkastelee uusosuustoiminnan yhteiskunnallista taustaa. Artikkelin käsittelee mm. perinteisen osuustoiminnan ja uusosuustoiminnan yhtymäkohtia ja eroja, yrittäjyyttä suhteessa yksilöön, yhteisöön ja yhteistoimintaan ja osuustoimintaa globalisaation aiheuttamien paikallisten ongelmien ratkaisijana. Artikkelin tavoite on valottaa uusosuuskuntien toiminnan aloittamisen historiaa, taloudellista ja sosiaalista tilannetta, alkuvaiheiden karikkoja ja mahdollisuuksia.

Uusosuuskuntiin Köpan mukaan suhtaudutaan eri tavoilla. Kannatus saattaa vaihdella kiinnostuksesta välinpitämättömyyteen ja torjuntaan. Kielteisissä asenteissa heijastuu sekä tietämättömyydestä johtuvia ennakkoluuloja osuuskuntien sopimattomuudesta pienyritystoimintaan, että myös suurosuuskuntien kujanjuoksussa koettuja pettymyksiä ja turhautumista. Osalle suomalaisista osuustoimintaan liittyy yhä tunneherkkä leimaantumisen politiikkaan, tuottajien tai kuluttajien vanhentuneeseen edunvalvontaan.

Yksityisyrityksien varjopuolista raskaimpiin kuuluu yksin selviytymisen vaatimus, joka yritystoiminnassa helposti kasvaa kohtuuttomaksi. Harvoilla yksilöillä on kaikkia menestyvän yrityksen perustamiseen ja hoitoon vaadittavia tietoja, taitoja ja henkilökohtaisia ominaisuuksia. Yrittäjä tarvitsee siis kumppanin. Tässä osuuskunta voi toimia apuna.

Osuuskunta joutuu tekemään linjavalinnat siinä, missä muutkin yritysmuodot. Osuuskunnan linjavalinta on sekä käytännöllinen että periaatteellinen. Liiketoiminnan tavoitteissaan ja ratkaisuisaan tavanomaisen yritystoiminnan malleihin ”tyytyvät” osuuskunnat joutuvat osoittamaan paremmuutensa siinä, mitä muutkin jo tekevät. Niiden tulee huolehtia ennen kaikkea pätevän yritysjohton hankkimisesta ja koulutuksesta sekä työnsä laadun jatkuvasta kehittämisestä ja markkinoinnista. Myös jäsen- ja työntekijäkunnan motivaatioon tulee kiinnittää keskeistä huomiota, kasvattaa sisäistä yrittäjyyttä ja opetella tiimityötä. Oleellista on tekeminen toisin, uudella tavalla tai muista poikkeavia asioita. Yhteisöyrittäjä esimerkiksi tunnustaa sen tosiasian, ettei paikallismarkkinoilla pärjätä kilpailemalla, vaan yhteistyöllä. Yhteisöyrittäjien yritystoiminnan malliksi tarvitaan jäsenistönsä palveluun aidosti sitoutuvia yhteisöyrittäjiä, jotka voivat avata myös yhteisölle ovet investointeihin, vapaaehtoiseen osallistumiseen ja vaikuttamiseen.

Köppä esittää artikkelissaan myös, että osuuskunnille avautuu taloudellisesti organisoituneimpina käytännön ratkaisumalleina tärkeä rooli tulevaisuuden markkinatalouden ja yritysetiikan uudistajina. Osuustoimintaa paikallisten voimavarojen mobilisoijana ja paikallisia tarpeita varten järjestettynä taloudellisena toimintamallina tarvitaan puskuriksi, vaihtoehtoksi ja omatoimisuuden herättäjäksi paikallisyhteisöjen elinvoimaisuuden turvaamista varten eli globalisaation

vastavoimaksi. Köppä myös uskoo, että osuuskunnat voisivat toimia paikallismarkkinoiden elvyttäjinä.

### ***Uusosuustoiminta Euroopassa***

Artikkelin on tehnyt Pekka Pättiniemi vuonna 1998 ja se on artikkelikokoelmakirjassa *Osuustoiminnallinen yhteisyrittäminen*, jonka on toimittanut Erkki Koskiniemi. Artikkelin koostuu neljästä eri osasta, joista käyn läpi vain työtäni koskevat osiot.

Ensimmäisessä osiossa Pättiniemi kertoo uusosuustoiminnasta. Hänen mukaansa Euroopan eri maissa uusosuustoimintana viittaa erilaisiin osuustoiminnan soveltamisaloihin, sellaisiin, jotka eivät ole olleet kyseiselle maalle tyypillisiä. Esimerkiksi Suomessa uusi ilmiö työosuuskunta olisi uusosuustoimintaa.

Uuden osuustoiminnan syntyyn ovat vaikuttaneet monet tekijät. Sen on havaittu olevan vastausta massatyöttömyyteen, elinkeinorakenteiden murrokseen, alueellisiin kehitysongelmiin ja hyvinvointivaltion purkautumisen aiheuttamien ongelmien ratkaisuna. Uusosuuskunnille on ominaista, että ne on perustettu suoraan hyödyntämään perustajiensa tarpeita. Ne ovat paikallisia, toimivat hierarkiattomasti ja kansanvaltaisesti. Uusosuuskunnat ovat yleensä pienyrityksiä, mutta niiden kyky työllistää ja muodostaa uusia pysyviä työpaikkoja vähäisellä panoksella on arvioitu merkittäväksi.

Uusosuuskunnat eroavat myös perinteisistä osuuskunnista pääoman suhteen. Siinä missä perinteiset osuuskunnat keräävät osuusmaksuja, niin uusosuustoiminnassa ainoa todellinen pääoma ovat useimmiten kuitenkin jäsenet ja heidän osuuskunnan hyväksi käyttämänsä aika ja työ.

### ***Uusosuustoiminta Suomessa***

Artikkelin on kirjoittanut Jari Karjalainen vuonna 1998 ja se on artikkelikokoelmakirjassa *Osuustoiminnallinen yhteisyrittäminen*, jonka on toimittanut Erkki Koskiniemi. Artikkelin on jatkoa Pekka Pättiniemen kirjoittamalle artikkelille



Uusosuustoiminta Euroopassa. Karjalainen keskittyy artikkelissaan uusosuustoiminnan leviämiseen Suomessa, sen ilmenemismuotoihin ja toimintatapoihin, uusosuustoimintaan maaseudun rakennemuutoksessa ja osuustoiminnan uuden nousun tuomiin ongelmiin.

Karjalaisen mukaan 90-luvulla on monilla elinkeinonelämän sektoreilla ollut muodikasta hakea synergiaetuja verkostoitumisesta. Yhtenä tämän trendin muotona hän näkee uusosuustoiminnalliset yritykset ja yhteisöt. Hänen mukaansa on luontevaa, että 1990-luvun alkupuolella yhteiskuntamme ravistelleen laman seurauksena syntyi juuri osuustoiminnalliseen ajatteluun, yhteisvastuullisuuteen sekä jäsenten talouden ja elinkeinon tukemiseen pyrkiviä yrityksiä, sillä osuustoimintaa on kautta historian kuvattu hädän ja puutteen lapseksi.

Suomessa voi sanoa uusosuustoiminnan alkaneen vuonna 1993 Kirkkonummella kun perustettiin Aktio osuuskunta, joka oli työosuuskunta. Aktion elinkaari kesti vain neljä vuotta, mutta se ehti esimerkillään vaikuttaa kymmenien muiden työosuuskuntien syntyyn. Ensimmäiset uuden aallon työosuuskunnista syntyi varsin spontaanisti, mutta toukokuusta 1994 alkaen osuuskuntien syntyä on auttanut niiden perustamiseen tarkoitetut kurssit. Vuoden 1994 lopussa työosuuskuntia oli 30 ja vuoden 1998 alussa kokonaismäärä oli jo lähes 300. Suomalaiset työosuuskunnat voidaan väljästi jakaa kahteen pääryhmään:

- monialaiset osuuskunnat, joiden palvelutarjonnan kirjo voi olla hyvin laaja ja jäsenkunta koostua hyvin monien ammattialojen edustajista ja
- yhteen tai vain muutamaaan toimialaan keskittyvät osuuskunnat, toimiala voi olla esimerkiksi rakennustyö, ATK-palvelut tai koulutus.

Osuustoiminnan uusi nousu on myös kohdannut uusia ongelmia. Osuustoiminnallisten yritysten syntyminen sellaisille toimialoille ja paikkakunnille, joilla niitä ei ole aikaisemmin ollut, on tuonut mukanaan myös joukon ongelmia. Keskeisenä hankaluutena on ollut uusosuuskuntien heikko tunnettuus, josta on seurannut myös aiheettomia ennakkoluuloja toimintaa kohtaan. Aina ei ympäristö ole selkeästi ymmärtänyt, että kyse on yritystoiminnasta tai muutoin tavoitteellisesta taloudellisesta yhteistoiminnasta. Myös julkisen sektorin viranomaisten asennoituminen uuteen

osuustoimintaan oli ensi alkuun kirjavaa. Jäsenten erilaiset näkemykset osuustoiminnallisuuden tarkoituksesta ovat myös aiheuttaneet ristiriitoja joissain osuuskunnissa. Osa työosuuskunnista on myös kärsinyt jäsenten huonosta sitoutumisesta. Tämä on esiintynyt esimerkiksi ongelmina löytää yhteistä aikaa. Osuuskunnan yrittämisen erityispiirteiden tunteminen on myös ongelmallista, kun normaalit työläiset pistävätkin pystyyn osuuskunnan ja rupeavat jäseniksi. Uusien yritysten yleisenä ongelmana oleva pääoman puute vaivaa myös uusien osuuskuntien perustamista. Erityisesti työttöminä olleiden henkilöiden mahdollisuudet sijoittaa osuuspääomaa yritykseensä ovat ymmärrettävästi vähäiset.

### ***Osuuskunnan johtaminen***

Artikkelin on kirjoittanut Eliisa Troberg vuonna 1998 ja se on Erkki Koskiniemen toimittamassa kirjassa Osuustoiminnallinen yhteisyrittäminen. Artikkelin tarkoituksena on luoda kuva osuustoiminnallisen yhteisyrittämisen erityispiirteistä ja osuuskunnan johtamisesta.

Osuuskunnan johtamisen perustana on osuustoiminnallisen yhteisyrittäjäyden erityispiirteiden ymmärtäminen. Nämä erityispiirteet vaikuttavat osuuskunnan sisäisiin, dynaamisiin prosesseihin ja yhteisöllisyyden muodostumiseen osuuskunnassa. Osuuskunnan hallintoa säätelevät osuuskuntalaki ja osuuskunnan säännöt. Osuuskunnan hallinnollinen johtaminen koostuu kolmesta pääelimestä: jäsenet, hallitus ja toimitusjohtaja.

Osuuskunnan päätöksentekoa voidaan kuvata sanalla demokraattinen. Kuvaava sana tulee yksi ääni/jäsen-periaatteesta. Osuuskunnan rakenteen luomaa demokraattisuutta voidaan syventää osuuskunnan käytännön toiminnassa edelleen. Päätöksenteon demokraattisuuden ja jäsenten toimintaan osallistumisen lisääminen merkitsee ennen kaikkea kokouskäytäntöjen kehittämistä. Tämä tarkoittaa, että kaikille jäsenille tiedotetaan ajoissa päätöksentekotilanteista. Ne ajoitetaan siten, että kaikki jäsenet pääsevät osallistumaan niihin. Päätettävien asioiden taustat on selvitetty mahdollisimman hyvin ja päätöksiä varten tulisi esittää vaihtoehtoisia toimintaehdotuksia. Hallitusten kokouskäytännöt ovat osuuskunnissa erilaisia. Joissakin

osuuskunnissa kaikki jäsenet ovat tervetulleita hallituksen kokouksiin. Toisten osuuskuntien hallituksissa on varajäsenmenettely, jotta mahdollisimman monet jäsenet oppisivat hallitustyöskentelyä. Useimmissa osuuskunnissa jäsenillä on mahdollisuus tutustua hallituksen kokousten pöytäkirjoihin ja tällä tavoin olla selvillä osuuskunnassa päätettävistä asioista.

Osuuskunnan päätöksenteossa voi olla heikkouksia. Päätöksenteko saattaa hidastua, koska osuuskunnassa on useita päätöksentekijöitä. Varsinkin osuuskunnissa, joiden koko on esimerkiksi 40–50 jäsentä, saattaa kokouksessa syntyä ryhmittymiä, jotka hajaannuttavat päätöksentekoa ja siten hidastavat ja vaikeuttavat sitä. Osuuskunnassa onkin olemassa melko suuri konfliktialttius, koska periaatteessa pyritään tasavertaiseen yhteisöön, jossa ei ole hierarkioita ja asemia. Hierarkkinen rakenne ja tarkat toimivaltamäärittelyt pitävät tietyllä tavalla konflikteja kurissa. Osuuskunnan toiminnan kehittämisen kannalta on tärkeää perehtyä konfliktien ratkaisutekniikoihin sekä edistää jäsenten sosiaalisia taitoja koulutuksella. Myös sisäiset pelisäännöt on todettu hyviksi. Pelisäännöt luovat osuuskunnan toimintakulttuuria ja helpottavat uusien jäsenten osuuskuntaan perehtymistä.

Osuuskunnissa toteutetaan osallistuvaa johtamista. Osallistuvalla johtamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä sellaisia johtamisen muotoja, joissa osuuskunnan jäsenille annetaan ja luodaan mahdollisuuksia osallistua yrityksen toiminnan suunnitteluun ja sen toimintoja koskevaan päätöksentekoon. Osallistumisen muodot ovat erilaisia eri osuuskunnissa. Osallistuvalla johtamisella pyritään siihen, että jäsenet käyttävät kykyjään ja energiaansa parhaimmalla mahdollisella tavalla ja yritys toimii kokonaisuutena tiiminomaisesti, jotta saavutetaan yhdessä asetetut tavoitteet. Tiiminomaisuudella pyritään saamaan yrityksen kaikki resurssit yhteiseen käyttöön ja yhteiseksi hyödyksi.

### ***Osuuskunnan perustaminen ja säännöt***

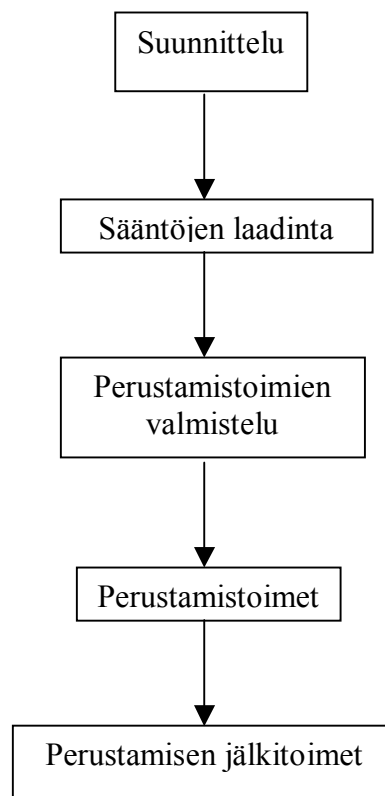
Artikkelin on kirjoittanut Jarmo Hänninen vuonna 1998 ja se on kirjassa *Osuustoiminnallinen yhteisyrittäminen*, jonka on toimittanut Erkki Koskiniemi.

Artikkelissa tarkastellaan osuuskuntien sääntökysymyksiä, sääntöjen laadintaa ja perustamisprosessia.

Yhteisöllisessä yrittämisessä perustamisprosessi korostuu. Koska perustajia on useita, tulee suunnittelua ja siihen liittyvää päätöksentekoa systematisoida. Prosessi on erittäin pitkäjänteinen, koska viestintä ja perustajien tavoitteiden yhteensovittaminen vie aikaa. Myös yhteisön sisäinen oppiminen vaatii aikansa. Mikäli suunnittelu on tehty huolella ja koko yhteisö on siihen osallistunut, on tekninen perustaminen huomattavasti helpompaa ja antaa paremman tuloksen kuin menettely, jossa suuri määrä asioita päätetään irrallisina yksityiskohtina perustamisasiakirjoja laadittaessa.

Liiketoimintasuunnitelma on tärkein perustamista tukeva apuväline. Sen eri osat tarjoavat perustamisasiakirjojen laadintaan tarvittavat tiedot. Erityisesti sääntöjen laadinnassa siitä on apua, koska toiminta-ajatukselta ja liikeideasta saadaan pienin muutoksin toimialapykälä. Rahoitussuunnitelma taas luo pohjan osuus- ja muiden maksujen määrittämiselle. Kuviolla 4 kuvataan osuuskunnan perustamisen prosessia.

Kuvio 4 Osuuskunnan perustaminen. (Hänninen 1998, 166)



Osuuskunnan toimintaa säätelevää sopimusta kutsutaan säännöiksi. Jotta osuuskunta voisi rekisteröityä ja siten tulla oikeustoimikelpoiseksi, sillä tulee olla säännöt. Rekisteröinti on perustamisen keskeinen tavoite, koska vain rekisteröidyllä osuuskunnalla voi olla sitoumuksia ja sen jäsenten taloudelliselle vastuulle muotoutuu selvät rajat. Säännöt myös määrittelevät osuuskunnan ja sen jäsenten välisiä sekä jäsenten keskinäisiä suhteita. Ongelmatilanteiden käsittely helpottuu myös ainakin teknisesti. Lisäksi ulkoisille sidosryhmille voidaan säännöillä viestiä asioita, jotka edesauttavat ja selkeyttävät keskinäisiä kanssakäymisiä.

Osuuskunnan sääntöjen tulee tarjota mahdollisimman hyvät puitteet osuuskunnan toiminnalle. Tämä koskee sekä sisäistä toimintaa että suhteita ulkopuolisiin. Yhteisöllisessä yrityksessä korostuvat muun muassa päätöksenteko ja tuloksenjako, ja sääntöjen tulee tukea jäsenten osuuskunnalle asettamien tavoitteiden toteutumista. Tämän vuoksi sääntöjen tärkein laatutekijä on toimivuus ja tarkoituksenmukaisuus.

Säännöt voidaan laatia hyvin nopeasti kaupparekisteriin hyväksyttäväksi. Tämä tapahtuu yksinkertaisimmin kopioimalla joko malli tai hyväksytyt säännöt mahdollisimman pienen muutoksin. Valmiit säännöt voidaan myös tilata yritysneuvojalta. Tällöin on kuitenkin suuri vaara, että ne ovat osuuskunnan toiminnan kannalta huonot. Tämä johtuu siitä, että eri toimialoilla tarvitaan erilaisia sääntöjä ja lisäksi eri osuuskunnille parhaiten sopivat toimintatavat poikkeavat toisistaan.

Osuuskuntalaki ei millään tavoin määrittele osuuskunnan perustamistilaisuuden kulkua, eikä myöskään sen koolle kutsumista. Kyseessä ei siis ole määrämuotoinen perustajien kokous, josta tulee pitää pöytäkirjaa, vaan perustajien yhteisen tahdonilmauksen saattaminen sopimuksen muotoon. Vaikka tämä voi tapahtua spontaanisti, on varsinkin perustaja joukon ollessa suuri valmistauduttava huolella perustamistilaisuuteen. Asiakirjat kannattaa valmistella etukäteen niin pitkälle kuin mahdollista. Joskus on mahdollista, että perustamiseen tulee neuvomaan asiantuntija. Tällöin voidaan vielä käydä läpi ja tarkentaa sääntöehdotusta ja käydä läpi vielä askarruttavia kysymyksiä.

Osuuskunnan toiminnan käynnistämiseksi on perusilmoituksen lisäksi tehtävä muutamia viranomaisilmoituksia. Verottajalle laaditaan aloittamisilmoitus, jolla ilmoitetaan arvonnalisäverovelvolliseksi, hakeudutaan ennakkoperintärekisteriin ja

annetaan tiedot ennakkoveron määrittämistä varten. Samalla aloittamisilmoituksella ilmoitetaan myös rekisteröidyksi työnantajaksi. Luvanvaraiset elinkeinot tarvitsevat lisäksi elinkeinoluvan. Myös jäsenluettelon laatiminen tulee muistaa heti alusta lähtien, jolloin sen ylläpitäminen helpottuu.

### 3.3.2 Taloushistoria

#### *Osuuskauppaliikkeen opetukset*

Artikkelin on laatinut Kaj Ilmonen ja se on kirjassa *Välittävät verkostot*, jonka on toimittanut Aila-Leena Matthies, Ulla Kotakari ja Marianne Nylund. Kirjan on painanut Gummerus Kirjapaino Oy Jyväskylässä 1996 ja se on artikkelikokoelmakirja.

Artikkelissa on viisi oppituntia, joissa kerrotaan osuuskuntien historiasta ja kunkin vaiheen organisaatioista, tavoista toimia ja markkinoinnista, mitä osuuskunnat käyttivät ja tarkemmin, mitä E-liike käytti. Ensimmäinen oppitunti käsittelee suomalaisen osuuskuntien lähtökohtia ja toimintatapoja, jotka olivat ns. ostorenkaita. Tämä aika sijoittuu Suomen historiassa noin vuonna 1916.

Toinen oppitunti kertoo, että suomalaiset osuuskunnat saavuttivat toisen vaiheen sotatalouteen siirryttäessä eli niin sanotun Integroidun vaiheen. Tällöin liikkeiden sisäiset toiminnot keskittyivät ratkaisevasti keskusjärjestölle. Tässä vaiheessa keskusjärjestöt ottivat päättäväkseen kaikista ratkaisevista liikkeenjohdollisista asioista ja ryhmittivät osuuskunnat toimimaan kiinteänä kokonaisuutena. Näin liikkeestä muovautui niin taloudellisesti kuin hallinnollisestikin ylhäältä alas ohjautuva kokonaisuus – koneisto, jolla tosin oli vastustajia.

Huonon taloudellisen menestyksen takia 1980-luvulla päätettiin kaikki osuuskunnat liittää keskusjärjestöön OTK:hon. Elanto jäi jättifuusion ulkopuolelle. E-liike siirtyi tällöin osuuskuntien kolmanteen vaiheeseen konsernimuotoiseen osuuskuntaan. Juuri tämä aika ennen kolmatta vaihetta opettaa, miten ratkaisevasti osuustoiminta on taloudellisesti riippuvainen jäsenistään. Jos jäsenet eivät välitä liikkeestään ja, jos liike

on kyvytön tai haluton vastaamaan jäsentensä toiveisiin, sen koko toiminnan jatkuvuus on uhattuna.

Kolmas oppitunti on siitä, kuinka E-liike kaatui vuonna 1994. Sen kaatumiseen on artikkelin mukaan lukuisia syitä, mutta yhtenä välittömänä syynä hajoamiseen artikkeli nimeää suuren riippuvuuden vieraasta pääomasta. Se ei vain kasvavina korkokustannuksina heikentänyt liikkeen omaa taloutta, vaan kavensi myös ratkaisevasti liikkeen itsenäisyyttä. Artikkelissa myös todettiin, että konsernijohto korotti itsensä kaiken kontrollin yläpuolelle. Tämä oli tuhoisaa sen puolesta, että johtoa ei voitu vaihtaa, vaikka liike tuotti jatkuvasti tappiota. Konsernimaisuus taas teki E-liikkeestä puolestaan haavoittuvaisen ja vaikean hallita tiedollisesti. Kun yksi osa saatiin toimimaan, jokin toinen osa petti ja veti kokonaistuloksen tappiolliseksi.

Neljäs oppitunti käsittelee E-liikkeen strategiamuutosta muuttaa markkinointia ja päästä pois punapääoman maineestaan. Kuitenkin E-liike onnistui karkottamaan vain vanhat uskolliset asiakkaat eikä onnistunut vakuuttamaan uusia asiakasryhmiä.

Viides oppitunti tekee yhteenvedon aikaisemmista oppitunneista. Siinä todetaan, kuinka paljon helpompaa osuuskunnan on muuttaa osuusliikkeen fyysisiä ja organisaationaalisia rakenteita kuin sille annettuja kulttuurisia merkityksiä. Tämän lisäksi on nähtävissä, että jäsenillä on taipumusta tulkita muutoksia juuri vanhoja merkityksiä vasten. Mikäli poikkeama vanhoista arvoista on liian suuri, katsovat jäsenet yleensä, että liike on pettänyt jäsenkuntansa.

### **3.3.3 Yrittäjäyys**

#### ***Osuuskunnat yritysmuotona: mahdollisuudet ja rajoitteet***

Artikkeli on ilmestynyt Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen (PTT)-katsauksessa numero neljässä vuonna 2004, jonka aiheena oli yrittäjäyys. Artikkelin on tehnyt Panu Kalmi. Kalmi käsittelee tekstissään osuuskuntia yritysmuotona, viitaten niin perinteisiin osuuskuntiin kuin uusiin pienosuuskuntiin.

Artikkelin alussa Kalmi nimeää osuuskuntien positiiviset asiat yritysmuotona, joita ovat: tasa-arvoinen yrittäminen, tehokas tapa jakaa ylijäämä ja kustannukset sekä siihen liittyvän pienemmän riskin yrittäjälle kuin vaihtoehtoisissa yritysmuodoissa. Ongelmina Kalmi taas nimeää: päätöksenteon kustannukset, ulkopuolisen rahoituksen heikon saatavuuden sekä osuuskuntamuodon heikon soveltuvuuden aloille, joissa sidosryhmien intressit ovat erilaiset ja heidän tuotantopanoksiaan on vaikea mitata.

Kalmi toteaa, että Suomessa osuustoiminta on kehittynyt kahdessa aallossa. Ensimmäinen aalto oli 1900-luvun alussa, kun osuuskassat (joista myöhemmin kehittyivät osuuspankit), osuuskaupat sekä maatalouden jalostus- ja markkinointiosuuskunnat syntyivät ja kehittyivät. Toinen muutos osuustoimintakentässä tapahtui 1990-luvun jälkipuoliskolla ja on ollut niin sanottua uusosuustoiminnan kasvua. Aina 1990-luvun puoliväliin asti työosuuskunnat, joissa osuuskunnan jäsenyys perustuu työsuoritukseen, olivat hyvin harvinaisia. Tämän jälkeen niitä on perustettu hyvin runsaasti. Vuoden 2003 lopussa oli toiminnassa yli 1400 niin sanottua uusosuuskuntaa, joista yli puolet oli työosuuskuntia. Työosuuskuntien nousuun on liittynyt niin suuren laman jälkeiseen työttömyyteen kuin myös osaamiskeskeisen työn ja tietotyön lisääntymiseen.

Kalmi toteaa, että osuuskunnille leimallinen piirre on se, että niiden omistajajäsenet ovat kaksoisroolissa. He sijoittavat pääomansa osuusmaksuun, mutta he ovat myös jossain muussa vaihdantasuhteessa osuuskunnan kanssa, esimerkiksi kuluttajina (osuuskaupoissa), työntekijöinä (työosuuskunnissa) tai raaka-aineen tuottajina (maatalouden tuottajaosuuskunnat).

Pohtiessaan pitäisikö yhtiön toimia osuuskuntana vai osakeyhtiönä Kalmi esittää seuraavanlaisia ajatuksia. Hän pitää osuuskuntien ylijäämän maksamisperustetta hyvänä sen takia, että se kannustaa jäseniä käyttämään osuuskuntaa. Esimerkiksi osuustoimintalehdessä oli esimerkki osakeyhtiön osakkaasta, joka irtaantui yhtiöstä jättäytymällä pois töistä, mutta ulosmittasi voittoja osinkojen muodossa tämänkin jälkeen, muut osakkaat eivät hyväksyneet tätä vaan halusivat ostaa osakkaan ulos. Tämä kuitenkin kieltäytyi tarjouksista ja osakeyhtiölaki suojasi häntä osakeyhtiöstä erottamiselta tai osakkeiden pakkolunastukselta (Pötry 2004, 58). Osuuskunnassa tätä ongelmaa ei esiinny, koska vain ne, jotka osallistuvat osuuskunnan toimintaan, saavat osuutensa ylijäämän.



Vastaavasti käytön vaikean mittauksen Kalmi nimeää yhdeksi osuuskuntien haitaksi. Tämän vaikean mittauksen Kalmi pohtii olevan syy, miksi työosuuskunnat eivät ole yleensä menestyneet sellaisilla teollisuuden aloilla, joissa tuotantoprosessi on kohtuullisen monimutkainen. Tällaisessa tilanteessa on suhteellisen vaikea arvioida kunkin työntekijän työpanosta muuten kuin käyttämällä suhteellisen karkeita arvioita (esimerkiksi suhteessa työtunteihin). Epätarkat jakosäännöt taas johtavat helposti niin sanottuun vapaamatkustajaongelmaan, jossa työntekijät pyrkivät rajoittamaan omaa todellista työpanostaan ja hyötymään muiden kustannuksella. Tällaisessa ympäristössä hierarkis-byrokratisella organisaatiolla lienee selkeä kilpailuetu. Osuuskuntien jakamissääntö aiheuttaa sen, että voittoa kohtaan voi olla vain yhdentyypisiä vaateita. Kalmi pohtii, että joissain tilanteissa omistus olisi kuitenkin tehokkaampaa jakaa kahden eri sidosryhmän kesken, kuten henkilökunnan ja sijoittajien. Tämän takia voitonjaon kannalta osakeyhtiö onkin joustavampi yritysmuoto kuin osuuskunta.

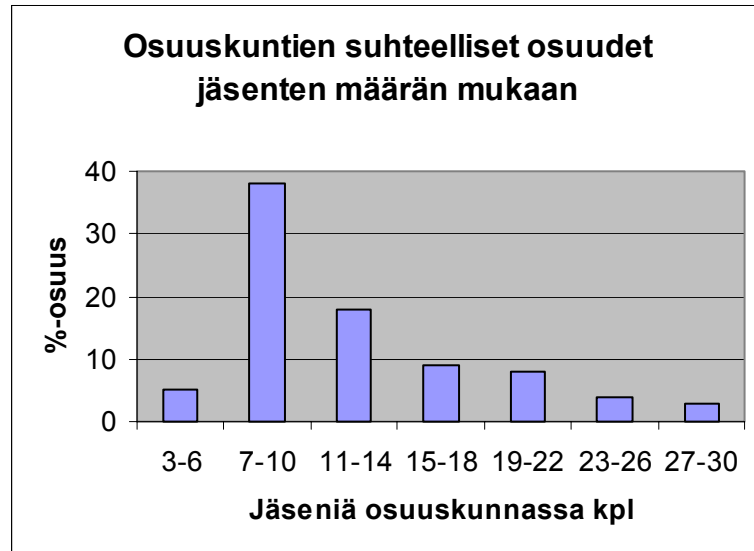
Kalmi pitää äänivallan tasajakoa yhtenä päätöksenteon kustannuksia lisäävänä tekijänä. Koska äänienemmistön tuovan koalition rakentaminen on vaikeaa, päätöksen teko vaikeutuu väistämättä. Kalmi toteaa, että äänivallan tasajaossa tulee myös huomioida, että sidosryhmien edustajat saavat paremmat mahdollisuudet osallistua yrityksen päätöksentekoon kuin osakeyhtiössä. Tämä edesauttaa osuuskuntamuotoista yritystä silloin, kun toimijoiden suhde on melko samankaltainen ja tasaveroinen.

Muita syitä, joita Kalmi nimeää osuuskuntien haitaksi on: pienten osuuskuntien kohdalla vieraan pääoman saaminen on ongelma, osuuskuntien synnyn luonnollinen rajoite eli yhteisyrittäjyys ei aina sovi yritysmuotona. On myös todettu, että koska osuuskuntia ei ole niin paljon, ne eivät ole niin tunnettuja ja hyväksytyjä yhtiömuotoja. Tämä vaikuttaa niiden syntymiseen haitallisesti.

Positiivisiksi asioiksi osuuskunnissa Kalmi pitää: osuuskunnan perustamisvaiheessa oman pääoman määrä voi olla pienempi kuin osakeyhtiössä, osuuskuntiin on helpompi liittyä ja erota kuin osakeyhtiöihin ja yksi erikoisempi asia, mikä Suomessa on tukenut osuuskuntayrittämistä on se, että mikäli yrityksessä on vähintään seitsemän jäsentä (jolloin kukin omistaa alle 15 prosenttia yrityksestä), työvoimaviranomaiset eivät katso osakkaita yrittäjäksi, jolloin heillä säilyy oikeus ansiosidonnaisiin

työttömyyskorvauksiin. Kuviossa 5 näkyy suomalaisten osuuskuntien keskimääräinen jäsenten määrä.

Kuvio 5 Osuuskuntien suhteelliset osuudet jäsenten määrän mukaan (Lehto 2004, 61)



Vaikka tämä koskee muitakin yritysmuotoja kuin osuuskuntia, käytännössä tämä toteutuu vain osuuskunnissa. Tätä etua onkin käytetty, koska tyypillisin uusosuuskuntien jäsenmäärä onkin juuri 7-10 jäsentä, joka tulee kuvioista 5 esille.

### ***Työosuuskunnat yrittäjyyden muotona***

Artikkeli esiintyy Iris Aalto-Marjosolan toimittamassa artikkelikokoelmakirjassa Organisaatio ja yrittäjyys. Artikkelin on kirjoittanut Eliisa Troberg. Hänen mukaansa työosuuskunta on yritys, jossa useat työntekijät ovat yrityksen jäseniä ja jäsenyys perustuu osuuksien ja osakkeiden henkilökohtaiseen omistukseen yrityksessä. Työntekijäjäsenet osallistuvat yrityksen päätöksentekoon ja johtamiseen. Vuonna 1996 Suomessa oli Trobergin mukaan 150 työosuuskuntaa.

Työosuuskunta pyrkii organisaationa olemaan työyhteisö, jossa on todellinen mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä sekä yrityksen tavoitteisiin ja toimintalinjoihin. Tämä mahdollisuus perustuu omistajuusrakenteeseen (työntekijät ovat omistajia) sekä jäsenten osallistumiseen yrityksen hallintoon. Organisaatiomuotona työosuuskunta on

jäsenten kannalta vaativa. Monille jäsenyys on jatkuvaa itsensä kehittämistä ja kouluttamista.

Työosuuskunnassa jäsenet eivät siis sitoudu osuuskuntaan vain taloudellisen panoksen muodossa vaan myös omalla työllään ja osaamisresursseillaan. Merkittävänä ajatuksena yksittäisen jäsenen kannalta onkin itsensä työllistäminen ja toimeentulon hankkiminen. Suomalaisten työosuuskuntien hallintoa ja toimintaa säätelevät osuuskuntalaki sekä osuuskuntien säännöt, joten ne noudattavat perinteisten osuuskuntien organisaatorakenteita, hallintoa ja päätöksentekoa.

Yrittäjyys on monikäsitteinen asia työosuustoiminnassa. Sitä voidaan tarkastella sekä ulkoisen että sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta. Ulkoisen näkökulman mukaan työosuuskunta on yritys, jonka joukko ihmisiä omistaa yhdessä ja jossa he tekevät työtä yhteisen taloudellisen päämäärän hyväksi. Jäsenet ovat sekä työntekijöitä että yrityksen omistajia ja päätöksentekijöitä. He osallistuvat mahdolliseen voitonjakoon. Sisäisen yrittäjyyden toteutumiseksi on tärkeää osallistuminen osuuskunnan hallintoon ja sitoutuminen yrityksen toimintaan. Työosuustoiminnan tavoitteet ja osuuskunnan rakenne näyttävät luovan hyvän perustan sisäisen yrittäjyyden toteutumiseksi. Sisäinen yrittäjyys edellyttää osuuskunnan aktiivisuutta, omaehtoisuutta sekä riittäviä tietoja taloudellisista asioista. Osuuskunnan tasavertaisen yhteisöluonteen takia sisäinen yrittäjyys edellyttää myös hyviä yhteistyötaitoja. Sisäisen yrittäjyyden kehittymistä osuuskunnassa edistävät osallistuva johtamistapa, hyvä sisäinen tiedonvälitys, jäsenten koulutus (toimialan koulutus, talous ja sosiaaliset taidot) sekä yrittäjähenkisten ihmisten saaminen osuuskunnan jäseniksi. Taloudellinen korvaus osuuskuntaan sijoitetulle osuusmaksulle on monelle jäsenelle merkittävä sisäistä yrittäjyyttä edistävä tekijä.

Työosuustoiminnan suuria ongelma-alueita sen olemassaolon aikana ovat olleet pääomakysymys sekä organisaation johtamiseen ja yhteisön toimivuuteen liittyvät kysymykset. Koska työosuustoiminnassa eivät ole etusijalla sijoittajien intressit vaan jäsenten edut, osuuskunnilla on usein ollut vaikeuksia pääomarahoituksen saannissa. Ongelmana uusissa työosuuskunnissa on myös se, että jäsenillä on työntekijäkokemusta, ei yrittäjäkokemusta. Heiltä saattaa puuttua taloudellisten asioiden osaaminen, johtamistaito sekä kokemus toimimisesta tasavertaisessa työyhteisössä.

Tapani Köppä on vuonna 1993 tekemässään artikkelissa käsitellyt osuuskuntaa yritysmuotona hyvinvointipalvelujen tuottajana. Artikkelin nimi on: Hyvinvointivaltio riutuu – osuustoiminta ja yhteistoimintatalousko avuksi. Artikkelissa hahmotellaan sitä, miten osuuskunta voisi toimia hyvinvointipalvelujen tuottajana ja näin helpottaa nykyisen julkisen sektorin paineita.

### **3.3.4 Markkinointi**

#### ***Osuuskunnan liiketoiminnan suunnittelu***

Artikkelin on tehnyt Pertti Haapakorva vuonna 1998 ja se on kirjassa *Osuustoiminnallinen yhteisyrittäminen*, jonka on toimittanut Erkki Koskinieni. Artikkelissaan Haapakorva käsittelee osuuskunnan liiketoiminnan suunnittelun perusteita; asiakasryhmiä, toiminta-ajatusta, liikeideaa, markkinointia, liiketoimintasuunnitelmaa ja sisäistä liikeideaa. Artikkelin tavoitteena on antaa käsitteistö ja työkalut liiketoimintasuunnitelman tarkoituksenmukaiseen tekemiseen.

Toiminta-ajatus on yrityksen ajatuksellinen ja aatteellinen perusta, joka määrittää yrityksen toiminnan perussuunnan ja vastaa kysymykseen, miksi yritys on markkinoilla. Nykyisessä markkinointiyhteiskunnassa yrityksen toiminnan luonnollinen lähtökohta on asiakas, jonka tarpeita yritys tuotteillaan ja palveluillaan tyydyttää. Yrityksen tulisi määritellä oma asiakassegmenttinsä ennen kuin se ryhtyy tekemään liiketoimintasuunnitelmaa.

Liikeidea on toiminta-ajatusta täsmällisempi kuvaus yrityksen toiminnasta. Siinä kuvataan tietoisesti rakennettu toimintaprosessi, jota yritys toiminnassaan toteuttaa. Liikeideassa vastataan seuraaviin kysymyksiin: kenelle, mitä, miksi ja miten. Nykyaikainen ja kokonaisvaltainen markkinointiajattelu lähtee liikeideasta ja tuo sitä kautta markkinoinnillisen näkökulman yrityksen kaikkiin toimintoihin. Markkinoinnin peruskilpailukeinot tuote/palvelu, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä voidaan johtaa suoraan liikeideasta.

Liiketoimintasuunnitelma sisältää yrityksen tulevaisuuden lähtökohdat ja linjavedot, jotka ovat kirjoitettua tiivistettyyn muotoon. Liiketoimintasuunnitelma sisältää yleensä:

- yrityksen lähtötilanteen arvioinnin,
- markkinoiden ja kilpailutilanteen arvioinnin,
- yrityksen tavoitteet ja strategiat,
- yrityksen eri toimintojen järjestelyt ja kehittämissuunnitelmat,
- taloudelliset laskelmat ja
- tulevaisuuden riskien ja mahdollisuuksien arvioinnin.

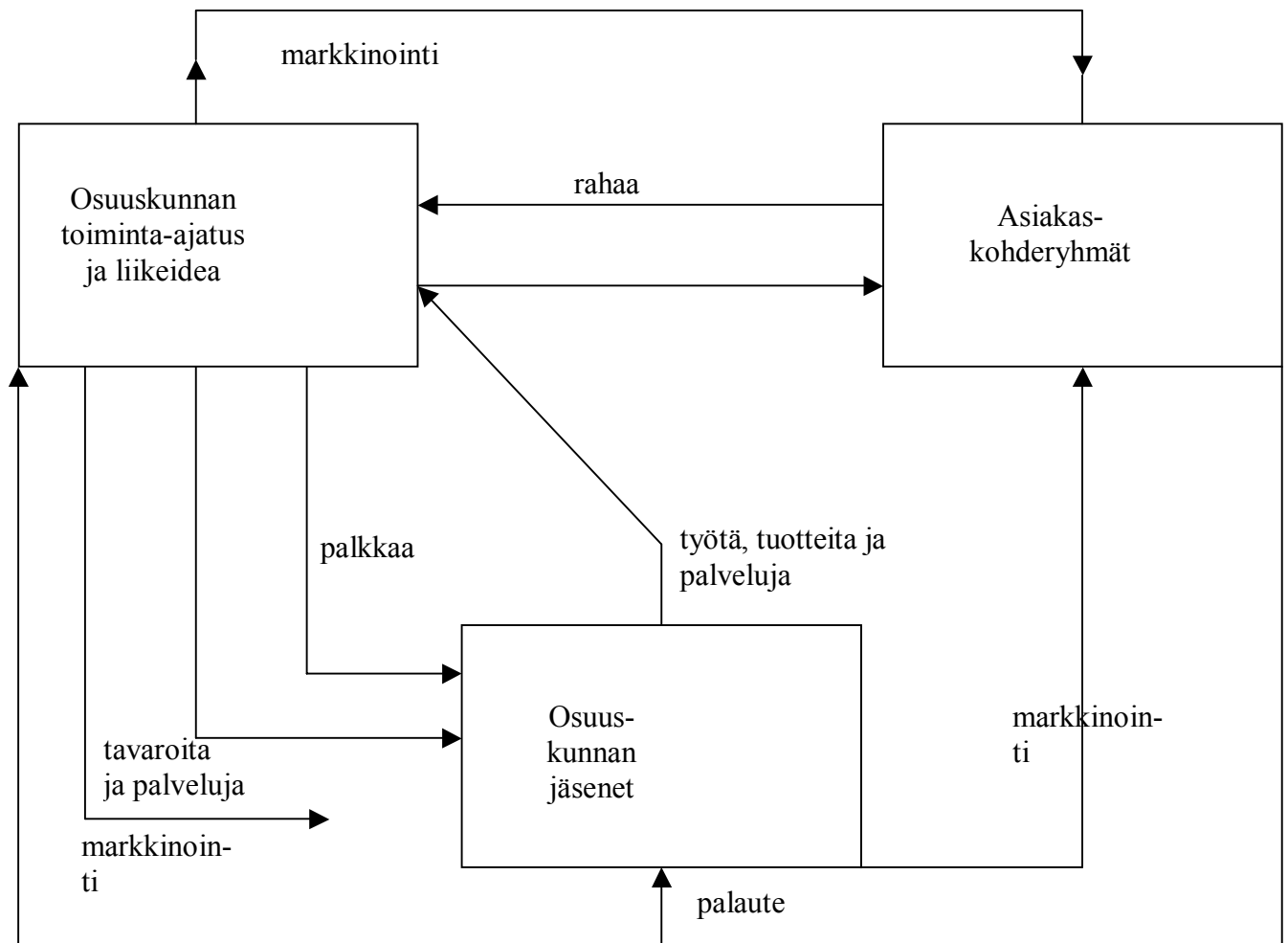
Sisäinen liikeidea on asia, joka syntyy osuuskunnan poikkeavasta yritysmuodosta. Osuuskunnathan ovat yrityksiä, joiden tehtävänä on tuottaa jäsenilleen eli omistajilleen heidän omassa toiminnassaan tarvitsemia palveluja, eli osuuskunnan jäsenet ovat paitsi osuuskunnan omistajia, myös sen asiakkaita. Tämän takia osuuskunnan toimintaa tulee myös arvioida sisäisen asiakkuuden kautta. Osuuskunnan suhde jäsenistöön tulisi rakentaa yhtä huolellisesti ja suunnitelmallisesti kuin sen toiminta suhteessa ulkoisiin asiakkaisiin. Näin ollen osuuskunnan toiminnansuunnittelu tulisikin aloittaa sisäisestä liikeideasta, jossa määritellään ulkoisen liikeidean tavoin kaikki yrityksen toiminnot asiakasnäkökulmasta lähtien.

### ***Osuuskunnan markkinointi***

Tero Piipon kirjoittama artikkeli on Erkki Koskiniemen toimittamassa artikkelikokoelmakirjassa *Osuustoiminnallinen yhteisyrityminen*. Artikkelin konkretisoi liiketoiminnan suunnittelun yhtä osa-aluetta, markkinointia. Artikkelin on tehty 1998.

Osuuskunnan näkökulmasta katsottuna markkinointi on jäsenten elinkeinon tukemiseksi kohdentuvaa tuotteiden, hintojen jakeluteiden ja viestinnän suunnittelua ja toimeenpanoa, jossa sekä osuuskunnan jäsenet että ulkopuoliset asiakkaat saavat, mitä ne tarvitsevat luomalla ja vaihtamalla työtä, tuotteita, palveluja sekä arvoja keskenään. Osuuskunnan ja jäsenistön sekä asiakaskunnan väliset vaihdantasuhteet, samoin kuin kohdennettavat markkinointitoimenpiteet, voivat näin ollen olla hyvin monipuolisia.

Kuvio 6 Osuuskunnan vaihdanta- ja markkinointiprosessi (Piippo 1998, 97)



Kuvio 6 havainnollistaa osuuskunnan ja sen jäsenistön sekä asiakkaiden vaihdanta- ja markkinointiprosessia.

Osuuskunnan jäsenet voivat osuuskunnan toiminnan luonteesta riippuen harjoittaa elinkeinotoimintaa muun muassa työntekijöinä, tavaroiden ja palvelujen tarjoajina sekä osuuskunnalle että sen ulkopuolisille asiakkaille, mutta myös itse ostoasiakkaina.

Markkinointia tarvitaan osuuskunnan toiminta-ajatuksen ja liikeidean käytännön toteuttamisessa. Markkinoinnin perustana on eri osa-alueista muodostuva toimiva liikeidea sekä selkeä käsitys siitä, miten uusia asiakkaita saadaan ja vanhoja asiakassuhteita ylläpidetään ja mitä vaihtoehtoja kilpailevat yritykset tarjoavat.

Uusosuuskuntien markkinoinnin ongelmat liittyvät usein markkinoinnissa vaadittavien tietojen ja taitojen puuttumiseen. Markkinointitoimenpiteet ovat yksipuolisia, kun markkinoinnin keinoja ei tunneta riittävästi. Markkinointia ei tällöin toteuteta järjestelmällisesti, eikä siihen panosteta riittävästi aineellisia ja aineettomia resursseja. Markkinointia suunnataan tahoille, joilla ei yrityksen kannalta ole suurtakaan merkitystä. Lisäksi markkinoinnin tuloksellisuutta ei arvioida riittävän perusteellisesti.

Tuloksellisen markkinoinnin keskeisiä periaatteita on pitkäjänteisyys kaikkia ratkaisuja myöten. Tämä tulee ilmetä toteutetuissa tunnuksissa (nimet ja logot), väreissä, medioissa sekä iskulauseissa. Markkinoinnin pahimpia virheitä on tehdä vuosittain uusia, toisistaan oleellisesti poikkeavia perusratkaisuja. Markkinointiin luodun linjan tulee kestää vuosia.

### ***Osuuskunta ja laatu***

Tämän artikkelin on kirjoittanut Annamaija Pelkonen vuonna 1998 ja se on Erkki Koskiniemen kirjoittamassa kirjassa *Osuustoiminnallinen yhteisyrittäminen*. Artikkeliki käsittelee laadun käsitettä. Artikkelin tavoite on antaa lukijalle laatuajattelun peruskäsitteet. Myös laadun toteuttamista osuuskunnassa ja sen erikoispiirteitä käsitellään.

Laatujärjestelmä soveltuu yhtä hyvin osuuskuntamuotoiseen kuin niin sanottuun perinteiseen yritysmuotoon. Laatujärjestelmän keskeiset tavoitteet – yhteisten toimintaohjeiden luominen ja toiminnan kokonaisvaltainen kehittäminen – toteutuvat osuuskunnissa. Laatujärjestelmän etuna on, että sen avulla mietitään toimintatapoja järjestelmällisesti. Laatujärjestelmä muodostaa yhtenäisen toimintatavan, vaikka jäsenet eivät olisikaan yhteydessä toisiinsa päivittäin. Se avulla on mahdollisuus hahmottaa toiminnan kokonaisuus myös niille osuuskunnan jäsenille, jotka eivät ole toiminnassa jatkuvasti mukana. Järjestelmän avulla saadaan jatkuvuutta osuuskunnan toimintaan sekä luodaan jatkuva oppimisprosessi ja sen koetaan selkiyttävän eri asioiden merkityksiä yrityksen kannalta.

Osuuskunnan työntekijät ovat osakkaina yrityksessä, tällöin he ovat motivoituneempia kehittämään yrityksen toimintaa laadukkaammaksi kuin perinteisen työntekijän roolissa. Laatujärjestelmän haittapuolena yhteissomisteisessa yrityksessä on, että ihmisiä on vaikeampi määrätä tekemään asioita, koska työntekijät ovat tasa-arvoisia osakkaita.

Laatujärjestelmää ja sen kehittämistä on yleensä pidetty johdon vastuulla. Osuuskunnassa johto on monimuotoinen. Osa yrityksen osakkaista on aktiivisia osapassiivisia ja heillä on erilainen sitoutuminen yritykseen. Osuuskunnassa ei välttämättä ole määritelty vastuualueita samalla tavalla kuin perinteisessä yrityksessä. Tämän takia voi osissa osuuskunnissa olla vaikeaa todeta, kuka vetää ja johtaa laatujärjestelmää.

### **3.3.5 Laskentatoimi**

#### ***Osuuskunnan taloushallinto***

Tämän artikkelin on kirjoittanut Merja Hiltunen-Lagzouli ja Ossi Viljakainen vuonna 1998 ja se on Erkki Koskiniemen toimittamassa kirjassa Osuustoiminnallinen yhteisyrityttäminen. Artikkelin käsittelee osuuskunnan taloushallinnon eri osa-alueita. Sen tarkoituksena on auttaa osuuskunnan talouden suunnittelussa ja toteuttamisessa.

Osuuskuntaa perustettaessa tulee laskea tarkkaan osuuskunnan perustamiseen liittyvät kustannukset, joita voivat olla muun muassa toimitilojen ja laitteiden hankinnat, työvoiman palkkaus, raaka-ainekustannukset, markkinointi ja vuokraennakot. Mikäli kustannukset ylittävät rahoitusmahdollisuudet, on syytä tarkkaan harkita uudelleen liiketoimintasuunnitelmaa. Myös käyttöpääomaa tulisi jäädä riittävästi toiminnan pyörittämiseen. Perustamisvaiheen kustannukset määräävät, minkä suuruisen minimialkuperäisen osuuskunta tarvitsee. Pääoma koostuu sekä oman pääoman panoksista eli osuusmaksuista että mahdollisesti vieraasta pääomasta. Erityisesti työttömien perustamille osuuskunnille on parin vuoden ajan, hakemuksesta joka tehdään työvoimatoimistoon, myönnetty harkinnanvaraista omatoimisuusavustusta, joka on kattanut maksimissaan 80 % perustamisvaiheen kustannuksista.



Osuuskunnan taloudellisen suunnittelun perustana ovat toimintasuunnitelma sekä erilaiset taloudelliset laskelmat, kuten budjetit, kustannus- ja rahoituslaskelmat. Ennen osuuskunnan perustamista on syytä tehdä tarkat budjetit sekä alkuvaiheen kustannuksista ja niiden rahoitusmahdollisuuksista että vähintään kahden ensimmäisen vuoden budjetit. Budjetteja voidaan tehdä vuositasolla. Varsinkin alkuvaiheessa on syytä tehdä lyhyemmän aikavälin, esimerkiksi puolen vuoden, jopa neljännesvuoden pituisia osavuosibudjetteja. Budjetteja rakentaessa olisi sen tekoon otettava kaikki vastuussa olevat ihmiset, jotta he sitoutuisivat siihen paremmin. Uutta yritystoimintaa aloittavan osuuskunnan ensimmäisten vuosien budjetit ovat pitkälti tavoitelaskelmia. Budjetointia hankaloittaa erityisesti se, että osuuskunnalta puuttuu aikaisempi taloushistoria, josta voitaisiin johtaa yleisempiä kehityssuuntia.

Osuuskunnan raporteista tärkein on tilinpäätös, joka tehdään kolmen kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä. Tilinpäätös toimii veroilmoituksen pohjana sekä raporttina osuuskunnan kokoukselle osuuskunnan taloudellisesta menestymisestä. Osuuskunnalla tulee olla myös niin sanottu controlleri, joka kirjapidon perusteella kuukausittain raportoi osuuskunnan hallitukselle taloudellisen tilanteen nyt ja tulevaisuudessa. Osuuskunnassa hallitus vastaa kirjanpidosta.

Osuuskuntaa verotetaan sen ylijäämäisestä tuloksesta. Osuuskunta hoitaa myös arvonlisäveron keräämisen sekä pidättää ja tilittää eteenpäin työntekijöiden palkasta ennakkopidätyksen.

### **3.3.6 Talousjuridiikka**

Mervi Raijahonka on kirjoittanut vuonna 1998 artikkelin, joka on nimeltään Osuuskunnan oikeudellinen asema. Artikkelissa käsitellään osuustoiminnallisen yrittämisen juridisia kysymyksiä. Vuonna 2001 voimaan tullut uusi osuuskuntalaki osaltaan vanhentaa kyseisen artikkelin.

Allan Huttunen on vuonna 1993 kirjoittanut artikkelin nimeltä: Kilpailunrajoituslain soveltuminen konserniin ja osuuskuntaan. Artikkelin käsittelee nimensämukaisesti

kilpailurajoituslain soveltamista konserniin ja osuuskuntaan. Kilpailurajoituslaki on myös uusittu sitten artikkelin teon (Kilpailurajoituslaki).

### **3.3.7 Talousmaantiede**

Seuraavat artikkelit käsittelevät Suomen maaseutua, sen tulevaisuutta ja parannuskeinoja, joten käsittelen ne yhdessä. Tapani Köppä on vuonna 1992 tehnyt artikkelin jonka nimi on: Ekologian, yrittäjyyden ja yhteistyön vuosikymmen 1990-luvun maaseutupolitiikka. Vuonna 1994 Tapani Köppä on tehnyt artikkelin nimeltä: Verkostotalous uuden maaseudun soihdunkantajaksi. Vuonna 1994 Köppä teki myös toisen artikkelin nimeltä: Maaseutupolitiikka sulautusuunissa. Köppä, Tapani, Pättiniemi, Pekka ja Seppelin, Markus tekivät vuonna 1999 yhdessä artikkelin nimeltä: Emerging co-operatives in rural Finland. Nämä kaikki artikkelit siis käsittelevät sitä, miten osuuskunta voisi pelastaa maaseudun ja kääntää muuttoliikkeen ympäri.

### **3.3.8 Kansantalous**

Tapani Köppä on vuonna 2000 tehnyt artikkelin nimeltä: Kykeneekö osuustoiminta avartamaan kuvaamme taloudellisen toiminnan monimuotoisuudesta? Artikkelissa kerrotaan osuustoiminnan yritysmuodon erityispiirteistä ja niiden sopivuudesta talouteen ja miten ne vaikuttavat osuustoimintamuotoisen yrityksen toimintaan verrattuna esimerkiksi osakeyhtiöön.

## 4 TULOKSET

Tutkimuksen tulokset saa parhaiten esitettyä ja havainnollistettua tekemällä taulukoita.

Taulukossa 3 tieteelliset kirjoitukset aloittain esitellään kaikki kirjoitukset aloittain:

- kansantaloustiede
- organisaatiot ja johtaminen
- laskentatoimi
- talousjuridiikka
- markkinointi
- talousmaantiede
- yrittäjyys
- taloushistoria
- vero-oikeus

Taulukko 3 Tieteelliset kirjoitukset aloittain

Liiketaloustieteen ala	kpl
kansantaloustiede	3
organisaatiot ja johtaminen	11
laskentatoimi	3
talousjuridiikka	2
markkinointi	3
talousmaantiede	8
yrittäjyys	8
taloushistoria	4
vero-oikeus	1
<hr/> Yhteensä	43

Taulukossa näkyy, että eniten kirjoituksia löytyy organisaation ja johtamisen alalta. Tämä johtuu pitkälle monista työosuuskuntaan liittyvistä kirjoituksista. Tähän alaan sijoitin myös kirjoitukset, jotka kertovat osuuskunnasta yritysmuotona. Kaksi muuta alaa, jotka erottuivat muista aloista olivat talousmaantiede ja yrittäjyys. Talousmaantieteen erottumisen syy oli Tapani Köpän tekemät monet tutkimukset ja artikkelit maaseudun tulevaisuudesta. Yrittäjyydestä taas osuuskunnan erityispiirteet ovat saaneet jonkun verran kirjoituksia aikaan.

Taulukossa 4 kirjoitusten luokittelu, erottelen kirjoitukset toisistaan sen mukaan minkätasoisia ne ovat. Eri luokat ovat:

- Väitöskirjat
- Tutkimukset
- Artikkelit

Taulukko 4 Kirjoitusten luokittelu

Kirjoitukset	
Väitöskirjat	5
Tutkimukset	17
Artikkelit	21
<hr/>	
Yhteensä	43

Taulukosta huomaa, että väitöskirjat ovat selvässä vähemmistössä. Tämä ei kuitenkaan ole yllätys ottaen huomioon Panu Kalmin 2003 julkaisema tutkimus: The study of co-operatives in modern economics: a methodological Essay. Tutkimuksessaan Kalmi juuri pohtii ongelmaa, joka osuuskuntia kohtaa, kun akateemiset tutkijat eivät ole kiinnostuneet osuuskunnista. Tutkimukset ovat nimensä mukaisesti kirjoituksia, joissa on tutkimusongelma, joka ratkaistaan. Osa tutkimuksista oli tieteellisissä lehdissä, kirjoissa tai omana julkaisuna. Artikkelit ovat tieteellisiä artikkeleita ja ne usein pohjautuvat johonkin tutkimukseen.

Taulukossa 5 kirjoitukset ajallisesti kirjoitukset on jaettu niiden kirjoitusajan mukaan viiden vuoden luokkiin seuraavasti:

Taulukko 5 Kirjoitukset ajallisesti

vuodet	kpl
1980-1985	1
1986-1990	4
1991-1995	9
1996-2000	23
2001-2005	6
<hr/>	
yhteensä	43

Kuten taulukosta huomaa, on osuuskuntaa koskevia kirjoituksia tehty huomattavasti enemmän laman aikana tai sen jälkeen kuin 80-luvun niin sanottuina ”hulluina vuosina”. Yksi syy, mikä kasvatti vuosina 1996-2000 kirjoitusten lukumäärää oli sinä aikana julkaistu artikkelikokoelmakirja. Tietenkin tämäkin jo kertoo, miten tämän ajankohdan aikana on ollut suuri tarve osuuskuntia koskevalle tiedolle. Selvästikin voisi todeta laman saaneen aikaan uuden kiinnostuksen osuuskuntiin ja tämä on taas kasvattanut tutkijoiden mielenkiintoa aihealuetta kohtaan, kun tutkimustyölle tarve on kasvanut.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimukseni aiheena oli löytää ja lajitella kaikki keskeisimmät kirjoitukset, jotka on tehty osuuskunnista liiketaloustieteen näkökulmasta aikavälillä 1980-2005. Näistä kirjoituksista poimin, mitä oli tutkittu, kuka, tutkimuksen teema ja tulokset. Jos kirjoitus oli artikkeli, katsaus tai lähdeviitteillä laadittu pohdinta osuuskunnista, referoin kirjoituksen pääkohdat, jotta lukija saisi kuvan, mistä kirjoituksessa oli kyse. Osan kirjoituksista kävin suppeammin läpi johtuen niiden vanhentumisesta, hyvin tarkasta ja suppeasta tutkimustuloksesta tai jos kirjoitukset käsittelivät laajemmin yhteiskuntapoliittisia asioita, kuten esimerkiksi maaseudun pelastamista.

Kirjoituksia kaikkiaan löytyi hyvin ja varsinkin Pellervo-seuran antama tutkijalista osoittautui hyödylliseksi. Kirjoituksia jakautuivat myös hyvin eri liiketoiminnan aloille. Kaikkia aloja näissä esittelemissäni kirjoitelmissa käytiin läpi ja useimmat kirjoitukset olivat hyvin laajoja ja näin käsittelivät useita eri aloja sisällään. Tällaiset monia aloja käsittelevät kirjoitukset merkitsin vain yhteen ”luokkaan”, joka tuli kirjoitelman päätteeman mukaan.

Henkilökohtaisesti eniten ihmettelin, että osuuskunnista ei oltu tehty tutkimuksia tai tieteellisiä artikkeleita niiden suhteessa tilintarkastukseen tai IFRS-standardeihin. Onnistuin kuitenkin löytämään kumpaankin aiheeseen Osuustoiminta-lehdestä laadittuja artikkeleita, jotka käsittelivät näitä aiheita. Esimerkiksi Tarja Repo 2004, 12–13 käsittelee IAS 32-kirjanpitostandardia ja Henttula, Jari 2005a, 20–21 käsitteli IFRS:n soveltamista. Tilintarkastuksen alalta Henttula, Jari 2005b, 24 käsitteli hyvää hallintotapaa.

Myös kirjoitelmien jakautuminen eri luokkiin väitöskirjoiksi, tutkimuksiksi ja artikkeleiksi oli hyvin pitkälle sen tapainen kuin odotin. Artikkeleita löytyi eniten eikä tutkimusten ja artikkeleiden välillä ollut suurta eroa. Jos olisin työssäni ottanut Pro gradu-tutkimukset mukaan tutkimuskategoriaan, olisi tutkimusten määrä kasvanut ohi artikkeleiden.

Keskustelussani Sami Karhun kanssa hän kertoi oman näkökulman osuuskuntiin: Hän totesi osuuskuntien aikanaan menestyneen sen takia, että asiakkaat olivat halunneet saada varmuuden ostamastaan tavaran laadusta. Kun aikanaan muut yritykset ja yhteiskunta kehittyi näiden osuuskauppojen tasolle, niin niiden suosio ja tarkoitus väheni. (Karhu, Sami osuustoimintajohtaja)

Samalla tavalla voi todeta, että 90-luvun laman jälkeen, kun Suomessa oli paljon työttömyyttä, osuuskunta yritysmuotona nosti uudestaan päätä. Alkuun se tapahtui työosuuskuntina, kun ihmiset yrittivät työllistää itseään. Tähän työosuuskuntaan Troberg Eliisa on erikoistunut tutkien sen tarkoituksia ja ongelmia, joita niissä on syntynyt kuten niin sanotut vapaamatkustajat. Muita tutkijoita Suomessa ei mielestäni ole, jotka olisivat näin selvästi keskittyneet jonkun näin tarkan aiheen käsittelemiseen osuuskuntien liiketaloudellisessa tutkimuksessa. Toinen tutkija, joka on kirjoittanut paljon jostain tietyistä aihealueista liittyen osuuskuntiin on Tapani Köppä, joka on hyvin paljon kirjoittanut maaseudun tulevaisuudesta ja osuuskunnista sen pelastajana. Köpältä toki löytyy myös paljon muita kirjoituksia, mutta kuten aineistosta huomaa, hän on hyvin aktiivisesti osallistunut maaseudun autioitumiskeskusteluun.

Muiden osuuskuntatutkijoiden joukosta ei löydy tiettyihin aiheisiin erikoistuneita tutkijoita. Myös koko osuuskuntatutkimuksen kenttä on Suomessa vielä mielestäni aika lähtökuopissa ja työtä tehdään perusasioiden kartoittamiseksi ja osuuskuntamuotoisen yrittämisen edistämiseksi. Paljon on esimerkiksi kirjoitettu siitä, miten markkinointi joutuu mukautumaan osuuskuntamuotoiseen yritysmuotoon esimerkiksi ottamalla huomioon asiakkaat, jotka ovat samalla omistajia. Tässä vaiheessa mielestäni ei kuitenkaan vielä ole odotettavissakaan, että löytyisi paljon tutkijoita, jotka olisivat pystyneet erikoistumaan moniin osuuskunnan tutkimusta mahdollistaviin pieniin asioihin.

Näitä asioita ovat esimerkiksi osuuskunnan erityispiirteet, joita ovat:

- Osuuskunnan tuottama ylijäämä jaetaan suhteessa osuuskunnan käyttöön,
- Osuuskunnan äänivalta jaetaan tasan kaikkien sen jäsenten kesken ”jäsen ja ääni” – periaatteella,
- Osuuskunnan jäsenyys on avoin ja

- Osuuspääoma palautetaan jäsenelle nimellisarvoisena.

Panu Kalmi on tutkinut näitä kaikkia yhdessä ja pohtinut niiden keskenäistä suhdetta artikkelissaan Osuuskuntien erityispiirteitä, joka on tehty vuonna 2002. Näitä kaikkia erityispiirteitä on käsitelty sivuavasti kirjoituksissani, mutta missään esittelemissäni kirjoituksissa niitä ei ole puhtaasti pohdittu. Kuitenkin esimerkiksi osuuskunnan avointa jäsenyyttä Eliisa Trooberg on pohtinut työosuuskunnissa ja avoimen jäsenyyden aiheuttamaa mahdollista vapaamatkustajaongelmaa.

Osuuskunnan ylijäämän jakoa suhteessa osuuskunnan käyttöön on käsitelty eri kirjoituksissa, joissa on käsitelty hinnoittelua ja tuotantoa, kuten Petri Ollila on tehnyt vuoden 1989 väitöskirjassaan: *Coordination of supply and demand in the dairy marketing system – With special emphasis on potential role of farmer cooperatives as coordinating institutions*. Myös Raija Volkin ja Lauri Mannion kirjoituksissa on verotuksen yhteydessä käsitelty ylijäämän jakoa suhteessa osuuskunnan käyttöön.

Osuuskunnan jäsen ja ääni –periaatetta on käsitelty muun muassa Jarmo Hännisen vuonna 1998 tekemässä artikkelissa *Osuuskunnan perustaminen ja säännöt*. Siinä todetaan tämän demokraattisen päätäntätavan voivan johtaa osuuskunnan kannalta haitalliseen toimintaan, jos osuuskunnan sisälle syntyy ryhmittymiä, jotka riitelevät keskenään.

Osuuspääoman palautusta jäsenille nimellisarvoisena on käsitelty myös Mannion *Osuuskunnan verotus-tutkimuksessa*, mutta muuten näistä osuuskunnan erityispiirteistä se on jäänyt vähimmälle huomiolle.

Työosuuskunnat mielestäni osoittavat, miten osuuskunnat nousevat aina uudelleen pinnalle yritysmuotona, kun on hädän aika. Osuuskunnan säännöt ja ominaispiirteet tekevät siitä hyvän yhteismuotoisen yrittämisen muodon, jolla ihmiset pystyvät työllistämään itseään hädän aikoihin. Nyt myös osuuskuntien menestystä on auttanut 15 prosentin omistuksen sääntö, jonka mukaan työntekijä ei ole yrittäjä jos hän omistaa alle 15 prosenttia yrityksestä. Juuri osuuskunnathan ovat helppo tapa pitää omistusosuus alle tämän rajan, kun niihin on helppo liittyä ja erota, sekä jäsenmaksu voi olla pieni.



Mielestäni suuri haitta, mitä osuuskunnat kokevat yritysmuotona, jota suoranaisesti ei ole paljon käsitelty, on sen niin sanottu ”punaleimaisuus”. Usein osuuskunnat mielletään kommunismin tai muuten vasemmistolaiseen talouteen. Uskoisin, että jonkinlainen imagokampanja tämän aateleiman puhdistamiseksi varmasti saisi ihmisiä valitsemaan osuuskunnan yritysmuodoksi helpommin, kun he ymmärtäisivät, että kyse on vain juridisesta yritysmuodosta, ei poliittisen suuntauksen ilmoittamisesta.

# LÄHTEET

## Painetut lähteet

- Airaksinen, Manne & Jauhiainen, Jyrki 2000. *Suomen yhtiöoikeus*. Vantaa: Werner Söderström Lakitieto Oy.
- Borgström, Marcus 2005. Osuustoimintaan rangaistiin kateusrajalta. *OT osuustoiminta johdon ja hallinnon ammattilehti* numero 2, 32.
- Haapakorva, Pertti 1998. Osuuskunnan liiketoiminnan suunnittelu. Teoksessa Koskiniemi, Erkki (Toim.) *Osuustoiminnallinen yhteisyritys*. Tampere: KSL, 73–94.
- Hansmann, Henry 1999. Cooperative Firms in Theory and Practice. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 4, 387–403.
- Harjunpää, Nina 1992. *Hyvinvointia kylien asukkaille. Yhteistyöllä uudenlaisia palveluja maaseudulle*. Helsingin yliopisto Maaseudun tutkimus- ja kehittämiskeskus Sarja B:8
- Haukilainen Y.J. & Repola, Marjo 1954. *Osuuskuntalaki selityksineen*. Helsinki.
- Hautala, Heikki 2002. Uusi osuuskuntalaki selkeytti toimitusjohtajan aseman. *OT osuustoiminta johdon ja hallinnon ammattilehti* numero 2, 40–41.
- Henttula, Jari 2005a. IFRS:n soveltaminen alkoi. *OT osuustoiminta johdon ja hallinnon ammattilehti* numero 1, 20–21.
- Henttula, Jari 2005b. Hyvä hallintotapa on leivottu menestykseen. *OT osuustoiminta johdon ja hallinnon ammattilehti* numero 2, 24.
- Hiltunen-Lagzouli, Merja & Viljakainen, Ossi 1998. Osuuskunnan taloushallinto. Teoksessa Koskiniemi, Erkki (Toim.) *Osuustoiminnallinen yhteisyritys*. Tampere: KSL, 139–162.
- Honko, Jaakko 1989. *Liiketaloustiede*. Espoo: Weiling+Göös.
- Hunnakko, Pekka 2000. *Osuuskunta hakkeen toimittajana lämpövoimalaitokselle : kustannusrakenteiden ja toimintatapojen vertailu kohteena kolme osuuskuntaa ja hakeyrittäjäryhmä*. Helsingin yliopiston maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus. Seinäjoki
- Huttunen, Allan 1993. *Kilpailunrajoituslain soveltuminen konserniin ja osuuskuntaan*. Turun Yliopisto. Turku

- Hänninen, Jarmo 1998. Osuuskunnan perustaminen ja säännöt. Teoksessa Koskiniemi, Erkki (Toim.) *Osuustoiminnallinen yhteisyrittäminen*. Tampere: KSL, 163–176.
- Hänninen Jarmo 1995. *Huomisen yrittäjä - yhteistyön taitaja*. Helsingin yliopiston osuustoimintainstituutti, Helsinki
- Hölttö Seppo 1981. *About strategies and rationality in n-person cooperative games*. Turun yliopisto.
- Ilmonen, Kaj 1996. Osuuskauppaliikkeen opetukset. Teoksessa Aila-Leena, Matthies; Ulla, Kotakari ja Marianne, Nylund (Toim.) *Välittävät verkostot*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 151-162
- Inkinen, Kari 2000. *Diffuusio ja fuusio osuuskauppainnovaation levinneisyys ja sen dynamiikka 1908–1998 – alueellisesti tulostuva näkökulma suomalaisen osuuskauppatoiminnan kehitykseen ja sisällön muutokseen*. Helsinki school of economics and business administration- Acta Universitatis Helsingiensis ser A vol 181.
- Kalmi, Panu 2004. Osuuskuntayritysmuotona: mahdollisuudet ja rajoitteet. *PTT-katsaus*, 4, 48 - 53.
- Kalmi, Panu 2003a. Osuuskuntien erityispiirteet polttopisteessä. *OT osuustoiminta johdon ja hallinnon ammattilehti*. numero 1, 20–21.
- Kalmi, Panu 2003b. Osuustoiminnan liiketaloustieteellisen tutkimuksen ja opetuksen kehittäminen. *Osuustoiminta*, numero 5, 39–43.
- Kalmi, Panu 2003c. *The study of co-operatives in modern economics: a methodological Essay*. Helsinki school of economics working papers w-351
- Kalmi, Panu 2002. Osuuskuntien erityispiirteitä. *Kansantaloudellinen aikakauskirja*, numero 4, 377–393.
- Karjalainen, Jari 1998. Uusosuustoiminta Suomessa. Teoksessa Koskiniemi, Erkki (Toim.) *Osuustoiminnallinen yhteisyrittäminen*. Tampere: KSL, 53–71.
- Karjalainen, Jari 1995. *Työtä vuokraavat työosuuskunnat Suomessa : arvioita toiminnasta vuonna 1994*. Helsingin yliopisto
- Karhu, Sami 2004. Käytännössä näyttää toimivan – mutta kuinka on teorian laita. *OT osuustoiminta johdon ja hallinnon ammattilehti*. numero 6-7, 13.
- Kauppi, Olli 2002. Tuntematon osuustoiminta. *OT osuustoiminta johdon ja hallinnon ammattilehti*. numero 6-7, 34–35.
- Köppä, Tapani 2000. Kykeneekö osuustoiminta avartamaan kuvaamme taloudellisen toiminnan monimuotoisuudesta? *Osuustoimintatutkimuksen vuosikirja 2000*, 33-36.

- Köppä, Tapani, Pättiniemi, Pekka & Seppelin, Markus 1999. Emerging co-operatives in rural Finland. *Maaseudun uusi aika: maaseutututkimuksen ja –politiikan aikakauslehti*, 2, 88-96.
- Köppä, Tapani 1998. Yhteisöllisyys, yrittäjäyys ja arvot. Teoksessa Koskiniemi, Erkki (Toim.) *Osuustoiminnallinen yhteisyrittäminen*. Tampere: KSL, 11–28.
- Köppä, Tapani 1994. Maaseutupolitiikka sulautusuunissa. *Maaseudun uusi aika: maaseutututkimuksen ja –politiikan aikakauslehti*, 2, 104-106.
- Köppä, Tapani 1994. Verkostotalous uuden maaseudun soihdunkantajaksi. *Maaseudun uusi aika: maaseutututkimuksen ja –politiikan aikakauslehti*, 1, 82-83.
- Köppä, Tapani 1993. *Hyvinvointivaltio riutuu – osuustoiminta ja yhteistoimintatalousko avuksi*. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Köppä, Tapani 1992. Ekologian, yrittäjäyden ja yhteistyön vuosikymmen 1990-luvun maaseutupolitiikka. *Maatilahallinnon aikakauskirja*, 1, 58-68
- Laukkanen, Jarmo & Pirinen, Kari 2002. *Lähelle on pitkämatka?* Helsingin Yliopisto. Mikkeli
- Laurinkari, Juhani 2004. *Osuustoiminta- utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi*. Kuopio: Suomen graafiset palvelut Oy.
- Laurinkari Juhani 1988. *International cooperative movement – changes in economic and social policy*. International Co-operative Alliance ICA. Geneve
- Lehto, Juhani 2004. Koko on usein 7-10 jäsentä. *OT osuustoiminta johdon ja hallinnon ammattilehti*. numero 4, 61.
- Mannio, Lauri 2004. *Osuuskunnat ja verotus*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mustonen, Antti 2004. Osuuskunnan vanhat säännöt uusittava viimeistään vuoden 2006 aikana. *OT osuustoiminta johdon ja hallinnon ammattilehti*. numero 4, 62.
- Mustonen, Antti 2003. Suhtautuminen osuustoimintaan vaihtelee suuresti maittain. *OT osuustoiminta johdon ja hallinnon ammattilehti*. numero 6-7, 40–41.
- Mustonen, Antti 2001. Osuuskuntalaki muuttuu perusteellisesti. *OT osuustoiminta johdon ja hallinnon ammattilehti*. numero 7-8, 40.
- Näsi, Salme 1990. *Laskenta-ajattelun kehitys viime vuosisadan puolivälistä nykypäiviin. Suomenkieliseen laskentatoimen kirjallisuuteen perustuva historiantutkimus*. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tampereensis ser A vol 291.
- Olkkonen, Tauno 1993. *Johdatusteollisuuden tutkimustyöhön Raportti numero 152*. Teknillinen korkeakoulu Otaniemi.

- Ollila, Petri 1989. Coordination of supply and demand in dairy marketing system – with special emphasis on the potential role of farmer cooperatives as coordinating institutions. *Journal of agricultural science in finland Maataloustieteen aikakauskirja*. Vol 61, 135-321
- Pelkonen Annamajja. 1998. Osuuskunta ja laatu. Teoksessa Koskiniemi, Erkki (Toim.) *Osuustoiminnallinen yhteisyritys*. Tampere: KSL, 177–192.
- Pellervo-seura 2004. *Osuuskuntien edistämistä Euroopassa komission tiedonanto neuvostolle, Euroopan parlamentille, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle sekä alueiden komitealle* Kotka: Painokotka.
- Pellervo-seura 2003. *Osuuskunnan perustajan opas- osuuskunta viisaan valinta*. Iisalmi: IS-Print Oy
- Pellervo-seura 2002a. *Omistajaohjaus ja valvonta osuuskunnissa Pellervon omistajaohjaustyöryhmän mietintö*.
- Pellervo-seura 2002b. *Tehokas omistajahallinto – Osuuskunnan hallintohenkilön käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus.
- Piippo, Tero 2000. *Osuuskuntayrittäjäkurssilaisten arvoja, asenteita ja motivaatiotekijöitä* Helsingin Yliopisto. Helsinki
- Piippo, Tero 1998. Osuuskunnan markkinointi. Teoksessa Koskiniemi, Erkki (Toim.) *Osuustoiminnallinen yhteisyritys*. Tampere: KSL, 95–118.
- Pättiniemi, Pekka 1998. Uusosuustoiminta Euroopassa. Teoksessa Koskiniemi, Erkki (Toim.) *Osuustoiminnallinen yhteisyritys*. Tampere: KSL, 29–52.
- Pättiniemi, Pekka 1994 *Yritetään yhdessä. Uusosuustoiminnan opas*. Helsinki: Kansan Sivistystyön Liitto
- Pötry, Jukka 2004. Osuuskunta sopii yhteisyritykseen paremmin. *OT osuustoiminta johdon ja hallinnon ammattilehti*. numero 5, 58.
- Pöyhönen, Seppo 2001. *Osuuskunnan hallinto ja osuuskuntalaki*. Helsinki: Lakimiesliitto.
- Raijahonka, Mervi 1998. *Osuuskunnan oikeudellinen asema*. Helsingin Yliopisto. Helsinki
- Rantanen, Seppo 1998. *Maaseudun uudet osuustoiminnan ideat*. Helsingin Yliopisto. Mikkeli
- Rantanen Seppo 1998. *Maaseudun uudet osuustoiminnan ideat*. Helsingin yliopiston osuustoimintainstituutti no. 21 Mikkeli
- Repo, Tarja 2004. Uusi tulkinta voi keikauttaa osuuskuntien taseen. *OT osuustoiminta johdon ja hallinnon ammattilehti*. numero 5, 12–13.

- Seppelin, Markus 2000. *Uusosuustoiminnan jalanjäljillä*. Helsingin Yliopisto. Mikkeli
- Skurnik, Samuli 2002 The role of cooperative entrepreneurship and firms in organising economic activities – past, present and future. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 1, 103 - 124.
- Skurnik, Samuli 2005. *Suomalaisen talousmallin murros – Suljetusta sääntelytaloudesta kaksinapaiseen globaalitalouteen*. Jyväskylä: Gummerus
- S-ruokakauppa selätti kilpailijat alkuvuonna. 2005. *Kauppalehti* 22.4.2005, 7.
- S-ryhmä ajoi Keskon ohi ruokakaupassa. 2005 *Kauppalehti* 9.5.2005, 4.
- Troberg, Eliisa 2000a. Asiantuntijaosuuskunnat – joustavia verkostoja tietoyhteiskunnassa. *Hallinnon tutkimus*, numero 1, 76–85.
- Troberg, Eliisa 2000b. *The relevance of transaction cost and agency theoretical concepts to the management of knowledge intensive co-operatives*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu Sarja/Series A-2:200
- Troberg, Eliisa. 1998. Osuuskunnan johtaminen. Teoksessa Koskiniemi, Erkki (Toim.) *Osuustoiminnallinen yhteisyrittäminen*. Tampere: KSL, 119–138.
- Troberg, Eliisa 1997. *Työosuustoiminnan erityispiirteet ja niiden vaikutukset osuustoiminnalliseen yhteisyrittäjyyteen*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu Sarja/ Series D-7:1997
- Troberg, Eliisa 1996. Työosuuskunta yrittäjyyden muotona. Teoksessa Aaltio-Marjasola, Iris (Toim.) *Organisaatio ja yrittäjyys*. Juva: WSOY, 232–245.
- Uusitalo, Hannu 1991. *Tiede, tutkimus ja tutkielma Johdatus tutkielman maailmaan*. Juva: WSOY.
- Volk, Raija 1993. *Esseitä osuuskunnan tuotanto-, hinnoittelu- ja investointikäyttötymisestä*. Helsinki: kirjapaino Tapo Oy
- Volk Raija 1987. *Omistussuhteet suomalaisessa osuustoiminnassa*. Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos. Espoo
- Volk Raija 1987. *Katsaus osuuskunnan talouden ja rahoituksen teoriaan*. Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos. Espoo

### **Digitaaliset lähteet**

Finlexin WWW-sivusto < <http://www.finlex.fi/fi/>>  
15.4.2005

(lähdeviite: “Osuuskuntalaki 28.12.2001/1488”. Finlex  
WWW-sivu < <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011488> >)

Finlexin WWW-sivusto <<http://www.finlex.fi/fi/>>

11.7.2005

(lähdeviite: ” Tuloverolaki 124 § Veron määräytyminen 10.7.1998/533”. Finlex  
WWW-sivu<

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921535?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=tuloverolaki>>)

Kilpailuviraston WWW-sivusto <<http://www.kilpailuvirasto.fi/>>

6.10.2005

(lähdeviite: ”kilpailunrajoituslaki”. Kilpailuviraston

WWW-sivu< <http://www.kilpailuvirasto.fi/cgi-bin/suomi.cgi?sivu=uut/u-2004-2-3>>)

Pellervon WWW-sivusto <<http://www.pellervo.fi/>>

25.4.2005

(lähdeviite:” Pellervo”. Pellervon

WWW-sivu <<http://www.pellervo.fi/p-seura/pellervoseura.htm>>)

## **Keskustelu**

Karhu, Sami osuustoimintajohtaja, toimitusjohtajan varahenkilö Osuustoimintalehden päätoimittaja 20.5.2005

## LIITE 1 OSUUSKUNTATUTKIJAT

Heinonen Jarna  
Kauppat. tohtori

Helin Irmeli  
Professori mvs.

Hytinkoski Pekka  
Opintoassistentti

Jussila Iiro  
Kauppat. maisteri

Kalmi Panu  
Tutkija

Kankaanranta Päivi  
Valtiot. maisteri

Karjalainen Jari  
Projektipäällikkö

Kauppi Olli  
Tutkija

Koivuporras Titta-Liisa  
Kauppat. maisteri

Kuittinen Jussi  
Kauppat. maisteri

Köppä Tapani  
Tutkimusjohtaja

Laukkonen Jarmo  
Kauppat. maisteri

Laurinkari Juhani  
Professori

Lehikoinen Vesa  
Toimitusjohtaja

Makkonen Mikko  
YTM

Pennanen Kyösti



Kauppat. maisteri  
Pirinen Kari  
YTM, kauppat.yo

Pättiniemi Pekka  
VTM

Riikonen Eero  
LT. psykiatri

Saksa Juha-Matti  
Kauppat. maisteri

Seppelin Markus  
VTM

Sirkkala Ritva  
MMM

Skurnik Samuli  
Kauppat. tohtori

Toivonen Jouko  
Kauppat. tohtori

Troberg Eliisa  
Johtaja

Tienari Janne  
Kauppat. tohtori

Vihavainen Satu  
Suunnittelija

Volk Raija  
Tutkimusjohtaja