

Hyvinvointiosuuskunnat Suomessa

Jaana Kosonen

Mia Manninen

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

12.6.2013



Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä Jaana Kosonen, Mia Manninen	Aloitusvuosi 2009
Raportin nimi Hyvinvointiosuuskunnat Suomessa	Sivu- ja liitesivumäärä 45 + 1
Ohjaaja Kai Pietilä	
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty osuuskunta Helmihetken toimeksiannosta. Toimeksianto koski selvitystä hyvinvointiosuuskuntien toiminnasta Suomessa. Selvityksessä toimeksiantajaa kiinnostavat asiat olivat erityisesti osuuskuntien toimintamallit työnojoon, rahoituksen, toiminnan ja tuotteiden osalta.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus. Työ toteutettiin parityönä vuoden 2012 talven ja vuoden 2013 kevään aikana. Opinnäytetyön laatimiseen on käytetty sekä liiketalouden että hyvinvointialan kirjallisuutta, osuuskuntarekisteri Pellervon tietoja sekä teemahaastatteluita.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, millaisia hyvinvointiosuuskuntia Suomessa on ja antaa toimeksiantajalle ehdotuksia heidän osuuskuntansa kehittämiseen.</p> <p>Tässä työssä esitellään toimeksiantaja Helmihetken osuuskunnan sekä osuuskuntien toimintaa yleisesti, hyvinvointiosuuskuntien kehitystä sekä tarkastellaan kolmea hyvinvointiosuuskuntaa. Osuuskunnan toiminnassa esitellään osuuskunnan perustamisen vaiheita, toiminta-ajatusta, liikeideaa ja liiketoimintasuunnitelman laatimista. Markkinointia ja viestintää käsitellään laajasti. Osuuskunnan pääoman käyttöä ja rahoitusta on myös tarkasteltu. Kolmen hyvinvointiosuuskunnan haastattelut ovat koottu osuuskunta kerrallaan. Työn lopuksi esitellään kehittämissuhteita ja koostaan johtopäätökset.</p> <p>Osuuskunnan toiminnan kannalta tärkeiksi asioiksi nousivat liiketoiminnallinen osaaminen, toimintaympäristön kartoittaminen sekä osuuskunnan jäsenien sitouttaminen osuuskunnan toimintaan. Ilman näiden toimintojen tutkimista osuuskunnan toiminta- ja kehittymismahdollisuudet jäävät heikoiksi. Toimintaympäristön kartoittaminen on erityisen ajankohtaista, koska hyvinvointialalla tulee tapahtumaan kuntauudistuksen myötä muutoksia.</p>	
Asiasanat Osuuskunnat, hyvinvointi, liiketoimintasuunnitelmat	

Degree programme of business management

<p>Authors Jaana Kosonen, Mia Manninen</p>	<p>Year of entry 2009</p>
<p>The title of thesis Welfare cooperative societies in Finland</p>	<p>Number of pages and appendices 45 + 1</p>
<p>Supervisor Kai Pietilä</p>	
<p>This thesis was conducted as a commission for the cooperative society HelmiHetki. The purpose of the study was to do research on how cooperative societies operate in Finland. The main interests in the research were division of labour, financing, activities and products.</p> <p>This thesis is a qualitative research. The study was carried out during winter 2012 and spring 2013. The material used was literature on business and welfare, information available in the cooperative society register called Pellervo, and theme interviews. The main aim was to examine the cooperative societies in Finland, and give suggestions for further development of the cooperative society HelmiHetki.</p> <p>The thesis includes a presentation of the client company and its activities, a detailed description of the development of welfare cooperative societies, and interviews with representatives from three welfare cooperative societies. The foundation, activities, business concept and business plan of a coop society are examined. Marketing and communications are presented extensively. The study also comprises equity and financing. The interviews with the cooperative societies are presented one by one. Finally development suggestions for cooperative society HelmiHetki and a conclusion are presented.</p> <p>The most important facts according to this research were knowledge of business and operational environments and member commitment. Ignoring these three activities will create weakness in the cooperative society's administration and development. Changes will be brought about in the welfare sector due to the current situation in the municipal reform.</p>	
<p>Key words Cooperatives, welfare, business plans</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Osuuskunnat.....	3
2.1	Osuuskunnan määritelmä.....	3
2.2	Perustaminen	4
2.3	Toiminta-ajatus ja liikeidea.....	6
2.4	Toiminta-ympäristö.....	9
2.5	Markkinointi.....	9
2.6	Pääoman lähteet.....	12
2.7	Riskitekijät	15
3	Hyvinvointiosuuskunnat	16
3.1	Hyvinvointiosuuskuntien kehitys.....	17
3.2	Hyvinvointipalvelut ja -tuotteet.....	18
3.3	Kestävän hyvinvoinnin mittaaminen	18
4	Toimeksiantajan esittely	20
4.1	Perustiedot	20
4.2	Liiketoiminnan sisältö.....	21
5	Tutkimussuunnitelma	24
5.1	Tutkimusmenetelmä	24
5.2	Tutkimusprosessi.....	26
6	Osuuskunta Fredrikan lähde.....	27
6.1	Perustiedot	27
6.2	Liiketoiminnan sisältö.....	28
7	Hyvinvointiosuuskunta Xtensio.....	31
7.1	Perustiedot	31
7.2	Liiketoiminnan sisältö.....	31
8	Taltioni osuuskunta.....	33
8.1	Perustiedot	33
8.2	Liiketoiminnan sisältö.....	34
9	Kehittämissuunnitelmia osuuskunta Helmihetkelle.....	36
10	Johtopäätökset.....	39

Lähteet.....	46
Liitteet.....	49
Liite 1. Tukilista haastateltaville.....	49

1 Johdanto

Hyvinvointi on hyvin laaja käsite, ja osuuskunta käsitteenä puolestaan harvinaisempi. Osuuskunta on yritysmuoto, samalla tapaa kuin esimerkiksi osakeyhtiö. Osuuskunta käsitteenä on tuntemattomampi kuin muut yritysmuodot, ja sen vuoksi voi syntyä vääriä ennakkoluuloja sen omanlaisensa luonteen vuoksi. Osuuskunta on voittoa tavoittelematon jäsentensä perustama yhteisö, jossa toimitaan ikään kuin vaihdantataloudessa: jäsenet käyttävät oman osuuskuntansa palveluita ja vastaavasti tarjoavat niitä muille jäsenille.

Tällä hetkellä terveys ja hyvinvointi ovat ajankohtaisia monellakin tapaa. Kuntauudistuksen myötä myös sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteessa tapahtuu uudistamista. Uudistuminen johtuu tulevaisuuden muuttuvista tarpeista: väestön muuttuvat palvelutarpeet, julkisen talouden kestävyys sekä tulevaisuuden kuntarakenne muuttavat nykyisiä toimintamalleja. Sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädäntöä tullaan myös uudistamaan terveydenhoidon järjestämisen, rahoituksen, kehittämisen ja valvonnan osalta. Muita hyvinvointialan kehitykseen vaikuttavia seikkoja Suomessa ovat väestön ikääntyminen, informaatioteknologian kehitys ja oman hyvinvoinnin kasvava kiinnostus.

Opinnäytetyömme tavoitteena on tutkia, millaisia hyvinvointiosuuskuntia Suomessa on ja antaa hyvinvointiosuuskunta Helmihetkelle kehittämis ehdotuksia. Koska hyvinvointikäsite on laaja, selvitämme, miten hyvinvointiosuuskunnat toimivat yleisen terveydenhuollon osalta. Tutkimme kirjallisuuden avulla liiketoiminnan sisältöä, tarkastelemme tuotteita, palveluita ja työnjakoa sekä markkinointia ja pääoman käyttöä. Teoriapohjan lisäksi kolmea hyvinvointiosuuskuntaa on haastateltu vertailua varten sekä saadaksemme käytännön näkökulmia.

Opinnäytetyömme perustuu toimeksiantoon, jossa toivottiin selvitystä, minkälaisia hyvinvointiosuuskuntia Suomessa on, sekä tietoja niiden toiminnasta erityisesti työnjaon, rahoituksen ja toiminnan sekä tuotteiden osalta. Toimeksiantaja on ollut jäsen Helmihetki- nimisessä hyvinvointiosuuskunnassa, jonka toiminta on nyt keskeytetty toistaiseksi. Osuuskunta ehti toimia neljä vuotta ja siinä oli alun perin 12 jäsentä. Palvelut

joita he tarjosivat, olivat hyvinvointiin ja terveyteen liittyviä luennointi- ja valmennuspalveluja, joiden avulla ihmiset ja organisaatiot voivat vaikuttaa omaan hyvinvointiin.

Teoriaosuudessa käydään läpi, mitä kaikkea osuuskunnan toimintaan kuuluu. Pyrimme kertomaan kattavasti yleisesti osuuskuntien toiminnasta, määritteestä, historiasta, erilaisista osuuskuntatyypeistä ja perustamisesta. Osuuskunnan perustamiseen liittyy vahvasti liiketoimintasuunnitelma, toiminta-ympäristö, pääoman lähteet sekä markkinointi. Hyvinvointiosuuskuntien toimintaan liittyvät samat toiminnot kuin tavallisen osuuskunnankin, mutta hyvinvointiosuuskunnan perustamisessa täytyy ottaa huomioon vielä toimialaan liittyvä lainsäädäntö. Lainsäädännön lisäksi olemme koonneet kolme tapaa mitata hyvinvointia. Lopuksi olemme laatineet kehitysehdotuksia osuuskunta Helmi-hetkelle.

2 Osuuskunnat

Osuuskuntatoimintaa esiintyy monella eri toimintamallilla ympäri maailmaa. Suomessa osuuskunnalla tarkoitetaan jäsentensä välistä taloudellista toimintaa. Osuuskunta tukee omaa talouttaan ja elinkeinoaan, jäsenet käyttävät sen palveluita, sekä perustus, hallinta ja omistus ovat jäsenien hallussa. Osuuskuntia on erikokoisia, aina pienistä muutaman henkilön osuuskunnista isoihin osuuskuntiin, joilla puolestaan voi olla tytäryhtiöinä osake- ja pörssiyrityksiä. Koska osuuskuntien toiminta on paikallista jäsentensä tukemistoimintaa, osuuskuntien kansainvälistyminen ei ole voimakasta. (Juutinen, Stenström & Vuori 2011, 9.)

Osuustoimintamaana Suomi on maailman vahvin. Suomessa on eniten jäsenyyksiä verrattaessa väestön määrään tai osuuskuntien ja niiden tytäryhtiöiden liikevaihtoa suhteessa bruttokansantuotteeseen. Vuonna 2004 osuuskuntia oli 3670 kappaletta ja jäseniä niissä noin 3,2 miljoonaa. Arvion mukaan yli 60 prosenttia Suomen aikuisväestöstä on jonkin osuuskunnan jäsen. Osa jäsenistä voi kuitenkin kuulua moneen osuuskuntaan samaan aikaan. Vuoden 2012 lopussa osuuskuntien määrä oli 4611 kappaletta. (Viikko-Pellervo 2013)

Osuuskunta yritysmuotona alkoi yleistyä 1990-luvulla, jolloin perinteisten toimialojen lisäksi osuuskunnat yleistyivät sosiaali- ja terveysalalla, informaatioteknologiassa, energian tuotannossa, rakentamisessa, vesihuollossa sekä palveluiden ja tuotteiden markkinoinnissa. Pellervo-Seuran tarkoituksena on edistää osuustoimintaa Suomessa. Pellervon kotisivuilta www.pellervo.fi löytyy osuuskuntarekisteri, johon on kerätty eri alojen osuuskuntia. (Pellervo-Seura ry 2010, 9.)

2.1 Osuuskunnan määritelmä

Osuuskunta on voittoa tavoittelematon yhteisö, jonka tavoitteena on taloudellisen toiminnan harjoittaminen jäsenten hyväksi. Osuuskunnan jäsenet voivat käyttää osuuskuntansa palveluja ja tarjota niitä muille jäsenille. Osuuskunta on yhteisyritys, jossa päättävävalta ja omistus kuuluvat kaikille sen jäsenille. Osuuskunnan jäsenet voivat olla oman osuuskuntansa palveluiden tarjoajia, käyttäjiä tai kuluttajia. Osuuskunnan perus-

tamiseen ei vaadita suurta pääomaa. Yhteistyössä toimiminen vähentää riskejä ja tarjoaa myös verkoston. (Pellervo-Seura ry 2010, 8.)

Osuuskunnassa on monia erityispiirteitä. Näitä ovat osuuskunnan ja jäsenten väliset suhteet sekä myös jäsenten keskinäiset suhteet. Suhteiden toimivuus on olennainen seikka osuuskunnan toiminnassa yrityksenä. Syitä osuuskunnan perustamiselle ovat usein omien tuotteiden markkinointi osuuskunnan kautta, pieni pääoman tarve ja riskittömyys. Osuuskunnan helppo perustaminen ja juuri riskittömyys voivat kuitenkin nousta ongelmaksi ja vaikeuttaa toimintaa. Mikäli taloudellisesti ei ole panostettu yrityksen toimintaan, myös vastuun kantaminen menestyksen saavuttamiseksi heikkenee. Toimiva yritys tarvitsee siihen sitoutuneita jäseniä sekä käyttöpääomaa. (Koskiniemi 1998, 88.)

Osuuskunnat voidaan jakaa eri tyyppeihin niiden käyttötarkoituksen perusteella. Tavallisimpia osuuskuntatyyppejä ovat muun muassa tuottajaosuuskunnat, joihin kuuluu esimerkiksi meijereitä ja teurastamoita sekä kuluttajaosuuskunnat, joihin puolestaan kuuluvat osuuspankit ja –kaupat. Hankintaosuuskunnan tehtävänä on toimittaa tavaroita tai palveluita jäseniensä tarpeen mukaan. Sellaisia on esimerkiksi elintarvikkeiden yhteishankintaosuuskunnat sekä vesi- ja energiaosuuskunnat. Markkinointiosuuskunnan tehtävä on nimensä veroisesti markkinoida osuuskuntansa tavaroita ja palveluita. Sen jäsenet, jotka ovat yleensä yrityksiä, saavat hyödyn yhteisen markkinoinnin ja tuotemerkin avulla. Henkilöstöomisteisessa osuuskunnassa työntekijät omistavat yrityksen. He myyvät omaa työtä ja osaamista asiakkailleen. (Pellervo-Seura ry 2010, 9.)

2.2 Perustaminen

Osuuskunnan perustamisessa tarvittavien jäsenten määrä tulee olla vähintään kolme. Perustaessa osuuskuntaa laaditaan perustamisasiakirja, joka sisältää seuraavat tiedot: osuuskunnan säännöt, perustajan nimen, osoitteen, luonnollisen henkilön asuinpaikan, suomalaisen henkilötunnuksen sekä oikeushenkilön kotipaikan, rekisterinumeron ja rekisterin, johon oikeushenkilö on merkitty. Asiakirjaan tulee myös perustajille annettavat osuudet, osuuskunnan perustuskulut ja osuuskunnan ensimmäinen hallitus. Perustamisasiakirjan allekirjoittamisen jälkeen osuuskunta on ilmoitettava rekisteröitäväksi.

Rekisteri-ilmoitukseen tulee osuuskunnan hallituksen jäsenten ja toimitusjohtajan vakuutus siitä, että osuuskunnan perustus on mennyt lain säännösten mukaan. Osuuskunnan säännöissä tulee olla seuraavat tiedot: osuuskunnan toiminimi, sen kotipaikkana oleva Suomen kunta, toimiala, osuusmaksun suuruus, suorittamisaika- ja tapa sekä osuuskunnan tilikausi. (Pellervo-Seura ry 2011, 7–8.)

Toimiakseen osuuskunta tarvitsee säännöt. Säännöt tulee olla ensinnäkin siitä syystä, että osuuskunta voi rekisteröityä ja tulla oikeustoimikelpoiseksi, sekä myös osuuskunnan toimivuuden kannalta. Säännöissä sovitaan yhteisistä menettelytavoista. Säännöt tulisi ottaa osaksi suunnitteluprosessia, jotta ne olisivat hyvät ja juuri kyseiselle osuuskunnalle räätälöidyt. Valmiita mallisääntöjä tulee välttää. Erilaisilla toimialoilla on eri käytäntöjä, ja siksi tarvitaan erilaisia sääntöjä. Hyvät säännöt pohjautuvat yrityksen toiminnan tuntemiseen juridiikan lisäksi. Toimivuus ja tarkoituksenmukaisuus ovat sääntöjen kaksi päätermiä. Säännöt ohjaavat jäsenien välistä toimintaa. Sääntöjen tulisi tukea osuuskunnan tavoitteiden toteutumista. Sääntöjen määrittely vaikuttaa jäsenien toimintaan, siksi jokaisen jäsenen tulisi olla mukana sääntöjen laatimisessa. Säännöillä luodaan menettelytavat, ja osallistuminen sääntöjen laatimiseen auttaa jokaista jäsentä ymmärtämään niiden vaikutukseen häneen jäsenenä. Sääntöjen laadintaan liittyvät myös osuuskunnan toiminta-ajatus, liikeidea, rahoitus ja tavoitteet. Omista tarpeista kumpuavien sääntöjen laatiminen onnistuu parhaiten, kun jäsenet eivät ole tutustuneet osuuskuntalakiin etukäteen. Lisämaksuvelvollisuus voidaan lisätä sääntöihin. Osuuskunnan mahdollisen konkurssin sattuessa jäsenet voidaan määrätä vastuuseen osuuskunnan veloista, mikäli sen omat rahat eivät riitä velkojen maksuun. (Koskiniemi 1998, 167.)

Osuuskuntien perustamismäärä											
2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
123	102	179	164	160	160	192	151	152	175	209	191

Taulukko 1. Suomessa perustetut osuuskunnat vuosina 2001–2012. (Tilastokeskus 2013)

Edellä olevassa taulukossa kuvataan osuuskuntien perustamismääriä. Osuuskuntien määrät vaihtelevat 102 ja 209 välillä. Vasta pari vuotta sitten, vuonna 2011 osuuskuntia perustettiin eniten. Suomessa on siis innokkaasti perustettu osuuskuntia.

Lopettaneet osuuskunnat										
2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
91	103	102	82	88	121	114	110	118	103	130

Taulukko 2. Suomessa lopettaneet osuuskunnat vuosina 2001–2011. (Tilastokeskus 2013)

Taulukossa kerrotaan lopettaneiden osuuskuntien lukumääriä. Lopettaneiden osuuskuntien määrät vaihtelevat 91 ja 130 välillä. Eniten osuuskuntia on lopettanut toimintansa vuonna 2011. Taulukon lopettamismäärien voidaan sanoa olevan niin suuria siksi, että osuuskuntien perustaminen ja lopettaminen on helppoa.

Osuuskuntalaki, osuuskunnan sekä hallituksen säännöt ja tilintarkastajat ohjailevat ja säätelevät osuuskuntien toimintaa. Osuuskunnan toiminnassa on kyse myös hallinnomisesta. Osuuskunnan hallituksella, hallintoneuvostoon ja edustajistoon kuuluvilla henkilöillä on tärkeä rooli hoitaessaan osuuskunnan tehtäviä. Hallinnon avulla jokaisen osuuskunnan jäsenen on mahdollista vaikuttaa päätettäviin asioihin. Hallituksessa voi olla mukana joku ulkopuolinen asiantuntija. Hallintoa mietittäessä on otettava huomioon osuuskunnan jäsenten määrä, toimiala, osuuskunnan laajuus, osuuskunnan ryhmien erilaisuus tai samanlaisuus, tehokkuus päätöksenteossa sekä jäsensuhteet. Toimiva johto määrittelee selkeästi yrityksen perustehtävän, valvoo, tukee sekä tarpeen vaatiessa vaihtaa johtoa sekä huolehtii yrityksen uudistumisesta ja kehittämisestä. (Koskiniemi 1998, 125–126.)

2.3 Toiminta-ajatus ja liikeidea

Osuuskuntaa perustettaessa menestystekijät on selvitettävä. Koska osuuskunta on liikeyritys sekä samaan aikaan yhteisö, on myös toimiminen yhteisönä selvitettävä liikeyrityksen suunnittelun ohella. Toiminta-ajatus määrittelee mitä varten osuuskunta on

olemassa ja mitä sillä pyritään saamaan aikaan. Osuuskunnan päätehtävä on aina taloudellisen toiminnan tuottaminen jäsentensä hyväksi. Toiminta-ajatus voi myös määritellä yrityksen arvoja ja toimialaa. Yrityksen toiminta-ajatus kuvataan lyhyesti ja selkeästi. Liikeideassa määritellään toiminta-ajatusta yksityiskohtaisemmin yrityksen toimiminen, millaisesta organisaatiosta on kyse sekä millaisia tuotteita ja asiakkaita on tarkoitus tavoitella. Liikeideassa pyritään erottautumaan muista saman alan yrityksistä. Liikeideassa tulee määritellä yrityksen toimintatapa, tuotteiden ja palveluiden hyödyt asiakkaille sekä asiakaskunta, kenelle tuotteet ja palvelut ovat suunnattu. Liikeidean suunnittelu on tärkeä osa yrityksen markkinoinnin suunnittelua, koska liikeidea vaikuttaa siihen, miltä yritys näyttää asiakkaiden silmin. Hyvän liikeidean kysymykset mitä, kenelle, miten ja miksi tulee sopia yhteen. (Koskiniemi 1998, 90.)

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on järkevää sekä perustusvaiheessa että vuosisuunnittelun yhteydessä. Toiminnan peruslinjat on hyvä tarkistaa laadittaessa seuraavan vuoden toimintaa tai kun suunnataan uusille alueille. Muutoksen tarve voi esiintyä kriisitilanteissa, omistajan vaihdoksessa tai esimerkiksi toiminnan laajentuessa. (Koskiniemi 1998, 87.)

Usein jäsenten viimeinen päätös lähteä mukaan yritystoimintaan perustuu liiketoimintasuunnitelmaan. Liiketoimintasuunnitelma pitää sisällään perustiedot perustajista, yrityshankkeen kuvailun, yrityksen nimen, sijainnin, toimialan, toiminta-ajatuksen ja toiminta-alueen. Yrityshankkeen kuvailussa määritellään hyödyllisyys asiakkaalle, yrityksen imago, minkälaisia asiakasryhmiä tavoitellaan, mitä tuotteita ja palveluja yritys tarjoaa, yrityksen voimavarat sekä millä tavalla yritys toimii. Yrityksen perustamiselle ja liikeidealle tulee olla perustelut. Markkinoiden tilanne sekä kasvu on otettava huomioon: onko yritykselle markkinoilla tilaa ja onko sillä erityistä kilpailuetua. Perustelut voivat liittyä myös perustajien pätevyYTEEN. Tietyn asiakasryhmän valinta, tuotteet, palvelut ja toimintatavat on myös perusteltava. Yrityksen tavoitteet sekä visio tulee lisäksi määrittää. Visiossa määritellään yrityksen näkemys sen omasta tulevaisuudesta pitkällä tähtäimellä. Liiketoimintasuunnitelmaan sisältyy myös SWOT-analyysi, jolla selvitetään osuuskunnan vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. Pääoman ja rahoituksen osalta tulee selvittää, kuinka paljon rahaa investointeihin ja käyttöpääomaan tarvitaan, paljonko käytetään omaa ja vierasta pääomaa sekä mitä vakuuksia on käytettävissä lainojen va-

kuudeksi. Kannattavan toiminnan edellytyksiä ovat myyntikatetarpeen laskeminen, myynti- ja myyntikatebudjettien sekä tulosbudjetin laatiminen. (Pellervo-Seura ry 2010, 15.)

Osuuskunta	Osakeyhtiö
Jäsenet omistajia	Osakkeenomistajat omistajia
Päätösvalta demokraattinen	Päätösvalta osakeomistuksen mukaan
Pääoma osuuskunnan omistuksessa	Pääoma osakkeenomistajilla
Tuloksen jako osuuskunnan palveluiden käytön mukaan	Tuloksen jako osakeomistuksen mukaan
Pääoman tuottoa ei niinkään tavoitella	Pääoman tuottoa tavoitellaan
Jäsentensä elinkeinotoiminnan edistämisen tavoitteena	Omistajien varallisuuden kasvu tavoitteena

Taulukko 3. Taulukossa on kuvattuna osuuskunnan ja osakeyhtiön väliset erot. (Juuti-
nen, Stenström & Vuori 2011, 11.)

Taulukossa kerrotaan miten huomattavia eroja osuuskunnilla ja osakeyhtiöillä on. Taulukko auttaa muodostamaan käsityksen, mitä osuustoiminta pitää sisällään. Osuuskunnassa pääoman omistaa osuuskunta ja osakeyhtiössä pääoma on osakkeenomistajilla.

Osuuskunnissa tärkeintä ei ole pääoman tuoton kertyminen, vaan hyödyt osuuskunnan jäsenille. Osakeyhtiössä pääoman tuottaminen on tärkeää.

2.4 Toiminta-ympäristö

Yrityksen toimintaympäristö tarkoittaa kaikkia eri tahoja, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Toimintaympäristöjä on neljä: poliittinen toimintaympäristö, taloudellinen toimintaympäristö, sosiaalinen toimintaympäristö ja teknologinen toimintaympäristö. Poliittisessa toimintaympäristössä lainsäädäntö ja sen muutokset vaikuttavat kuluttajiin, yrityksiin ja markkinointiin. Taloudellisessa toimintaympäristössä kuluttajien ostokykyy ja tuotteiden kysyntään vaikuttavat elintason nousu ja lasku sekä korkotaso ja inflaatio. Taloudellinen tilanne vaikuttaa palvelujen hintaan ja kysyntään. Taloudelliseen toimintaympäristöön liittyviä asioita eritellään kuluttajan ja kunnallisen toimintaympäristön sekä ajankohtaisen yhteiskunnallisen ja kulttuurillisen tilanteen tekijöiden mukaan. Kuluttajilla vaikuttavia asioita palveluita kohtaan ovat kuluttajan maksukyky, kiinnostus, kulutustottumukset, elämäntilanne, arvot ja asenteet. Sosiaalinen toimintaympäristö sisältää väestörakenteen kehityksen, asenteiden, elämäntapojen ja kulutustottumusten muutokset. Sosiaaliseen toimintaympäristöön liittyvät yrittäjän ammatilliset ja yritystoimintaa edistävät verkostot ja yrityksen edustama toimintaideologia. Teknologisessa toimintaympäristössä vaikuttaa teknologian kehitys. (Kainlauri 2007, 45–53.)

2.5 Markkinointi

Markkinoinnin avulla annetaan tietynlainen kuva organisaatiosta ja tavoitetaan mahdolliset asiakkaat. Aluksi tulee miettiä, ketkä ovat yrityksen kohdeasiakkaita, ovatko he yrityksiä vai yksityishenkilöitä, missä he sijaitsevat sekä mikä on asiakkaiden määrä ja ostovoima. Markkinoilla olevien kilpailijoiden tilanne tulee myös selvittää. On hyvä vertailla omia tuotteita ja palveluita kilpailijoiden vastaaviin tuotteisiin ja palveluihin. Markkinointiin kuuluvat myyntitoimenpiteet (henkilökohtainen, puhelin- ja sähköinen myynti), markkinointiviestintä (myyntikirjeet, ilmoittelu, suoramainonta, sähköinen markkinointi), tapahtumamarkkinointi (myynti-, messu- ja muut esiintymiset), tiedottaminen lehdistölle ja sidosryhmille ja yhteistoiminta eli asiakas- ja muiden keskeisten suhteiden ylläpito. Kun osuuskunnan asiakkaat ovat erilaisia, on tärkeää jakaa asiakkaat

ryhmiin eli asiakas-segmentteihin. Markkinointi laaditaan eri segmenttien mukaan. (Pellervo-Seura ry 2010, 24.)

Kohteet	Kenelle myydään? Yrityksille vai yksityishenkilöille? Missä asiakkaat ovat?
Asiakkaiden tarpeet	Asiakkaiden toiveet ja vaatimukset, mikä on tärkeää? Hinta, laatu, saatavuus, ajankohtaisuus?
Kilpailutilanne	Kilpailijat? Kilpailijoiden toiminta, tuotteet ja palvelut? Kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet? Kilpaillaanko hinnalla, laadulla, ominaisuuksilla, saatavuudella?
Toimintaympäristö	Toimialalle mahdollisesti pyrkivät uudet yrittäjät? Toimialalta pois lähtevät ja minkä vuoksi? Kilpailijoiden toimintamallit, yhteistyö- ja alihankintasuhteet?
Omat kilpailutekijät	Ovatko asiakkaat tyytyväisiä omiin tuotteisiin ja palveluihin? Mitkä ovat omat vahvuudet ja ylivoimatekijät? Onko valmista asiakaspohjaa?

Taulukko 4. Markkinaselvitys. (Pellervo-Seura ry 2010, 25.)

Taulukko kuvaa markkinaselvityksen viittä kohtaa, joissa on suuntaa antavat kysymykset kohderyhmästä, asiakkaiden tarpeista, kilpailusta, toimintaympäristöstä ja omista kilpailutekijöistä.

Osuuskunnassa jokaisen jäsenen asia on huolehtia markkinoinnista. Käytöksellään jokainen jäsen markkinoi osuuskuntaa: heidän voidaan sanoa olevan yrityksen käveleviä käyntikortteja. Yrityksen maineen voi viedä yksikin huono työ tai tuote. Asiakkaiden tyytymättömyys leviää helposti ja laajasti, vaikka näkyvyys tekisikin yrityksen tuotteita ja palveluita tunnetuksi. Markkinointi- ja toimenpidesuunnitelmia on seurattava ja tarkastettava säännöllisesti, jolloin hallitaan paremmin kuluja ja löydetään kehittämistarpeita. (Pellervo-Seura ry 2010, 25.)

Osuuskunnan perustamisen alkuvaiheessa on tärkeää saavuttaa tunnettuus, uskottavuus ja hyväksyttävyys. Selkeät myyntikampanjat alussa toimivat paremmin, kuin jatkuva ilmoittaminen eri tiedotusvälineissä. Mainosvälineen valinnassa on olennaista, kuinka hyvin se tavoittaa oikean kohderyhmän. Teksti- ja sähköpostiviestejä kannattaa hyödyntää osuuskunnan mainostamisessa, koska ne tulevat halvemmaksi kuin esimerkiksi lehtikampanja, ja niiden avulla tarkka kohdentaminen on mahdollista. Asiakasrekisterin kerääminen ja ylläpito ovat hyvin tärkeitä, ja henkilörekkisterilakiin kannattaa perehtyä. (Pellervo-Seura ry 2010, 25.)

Aktiivinen jäsenoiminta mahdollistaa osuuskunnan menestyksen. Sisäinen viestintä tarkoittaa tiedonkulkua organisaation henkilöiden välillä. Yrityksen tulisi informoida jäseniään tuotteistaan, palveluistaan, eduistaan, tarjouksistaan ja hinnoistaan, muutoksistaan ja taloudellisesta tilanteestaan. Tiedonkulku hoidetaan joissakin osuuskunnissa esimerkiksi omien lehtien, jäsenkirjeiden ja mainoksien välityksellä. Lisäksi tietoa välitetään sekä omien kotisivujen että sosiaalisen median kautta. Uusien markkinointikanavien ohella on hyvä pitää kiinni myös perinteisistä jäsentilaisuuksista, koska ne tarjoavat mahdollisuuden tutustua osuuskunnan jäseniin ja luottamushenkilöihin. (Juutinen, Stenström & Vuori 2011, 62.)

Osuuskunnan on mietittävä, minkälaisen kuvan he haluavat itsestään antaa. Yrityskuvan on liityttävä luontevasti tuotteisiin ja palveluihin sekä toimintatapoihin. Koska yrityksen tunnusmerkki on hyvin näkyvä asia, sillä on paljon merkitystä siihen, minkälainen kuva osuuskunnasta halutaan välittää. Nimellä, tunnuslauseella ja väreillä on merkitystä, lisäksi täytyy olla omaperäinen. Yrityksen tunnuksia ja liikemerkkiä on hyvä käyttää kaikessa, mikä on yhteydessä osuuskuntaan, esimerkiksi esitteissä ja käynti-korteissa

sekä kotisivuilla. Yrityskuvaa voi seurata laatuohjelman avulla: laatutekijät kirjoitetaan ylös, ja niitä seurataan asiakaspalautteiden ja omien havaintojen avulla.

(Pellervo-Seura ry 2010, 24.)

Palveluita ja tuotteita haetaan kätevimmin Internetistä. Yritykselle on tärkeää selkeät ja päivitettyt kotisivut. Päivittämättömät ja vanhat kotisivut karkottavat asiakkaat. Kotisivuja voi tehdä itse tai teettää suhteellisen edullisesti. Täytyy kuitenkin muistaa, että käytetyn rahan määrä tulee takaisin lisääntyneen näkyvyyden ja asiakasmäärien kasvamisen ansiosta. Sivustoa suunniteltaessa on hyvä ottaa huomioon, halutaanko yhteydenottoja, suoria tilauksia vai välittää tietoa uusista tuotteista ja palveluista. Lisäksi täytyy selvittää sivustojen löydettävyys eli hakukoneoptimointi.

(Pellervo-Seura ry 2010, 26.)

2.6 Pääoman lähteet

Osuuskunnassa on tärkeää saada sen toiminta kannattamaan. Vaihtoehdot toiminnan kannattavuudelle tulee selvittää jo heti toiminnan alussa. Jos itsellään ei ole riittävästi tietoa taloudesta, kannattaa kirjanpito ja muu laskentatoiminta hoidattaa ulkopuolisella. Alkupanostukseen tulee saada rahaa käyttämällä omaa, vierasta pääomaa tai molempia. Vieraassa pääomassa on se riski, että sen joutuu maksamaan korkoineen takaisin. Liiketoiminnan realistisuutta tulee pohtia tarkoin. Realistiset tuotot ja kulut kahdelle ensimmäiselle vuodelle tulee selvittää. Näihin asioihin kuuluvat muun muassa korkokulut ja kaluston vanheneminen. Toiminnan alussa on vain menoja. Tulojen suhteen ei tule olla liian positiivinen: kulujen ja tuottojen suhde on arvioitava oikein. (Pellervo-Seura ry 2010, 17.)

Osuuskunnan mahdollisia investointeja ovat

- Liiketila (vuokravakuudet, remonttikulut)
- Koneet ja kalustot (ostohinta tai vuokraushinta, asennus, kuljetus, korjaus)
- Irtaimisto ja sisustus (konttorikalusteet, konttoritarvikkeet, muut tarvikkeet)

Osuuskunta tarvitsee rahaa käyttöpääomaksi, joita ovat

- Perustamiskulut (muun muassa perusilmoitus kaupparekisteriin, käsittelymaksu 350 euroa v. 2010)
- Alkumainonta (ilmoitukset, mainoskirjeet, käyntikortit, lähetyskulut)
- Vuokra
- Mahdolliset palkat
- Kassa
- Alkuvarasto
- Muut ennakot

Omia sijoituksia voivat olla

- Osuuspääoma (osuudet ja mahdolliset lisäosuudet)
- Omat koneet ja kalusto
- Muu oma sijoitus, esimerkiksi lainat jäseniltä

Vierasta rahaa voivat olla

- Lainat pankeilta ja erityisluottolaitoksilta (Finnvera Oyj)
- Sekkitililuotot
- Lainat tavarantoimittajilta (ostovelat)
- Muu rahoitus (esimerkiksi avustukset ELY-keskukselta)

Taulukko 5. Pääoman käyttö osuuskunnassa. (Pellervo-Seura ry 2010, 19.)

Taulukossa kuvataan pääoman käyttöä. Osuuskunnalla rahaa menee erilaisiin investointeihin ja rahaa tarvitaan myös käyttöpääomaksi, että osuuskunnan toiminta voi alkaa. Jäsenet voivat lainata rahaa osuuskunnalle.

Kuukausittaisella kassabudjetilla seurataan rahan riittävyyttä. Kassabudjetissa huomioidaan tulevat maksut (myyntitulot, muut liiketulot ja ylimääräiset tulot) ja maksettavat

kulut (arvonlisävero, ostot, palkat, ennakonpidätykset ja sotumaksut, TyEL-maksut, muut lakisääteiset vakuutusmaksut, vuokrat, muut kiinteät kulut, lomarahat, muut henkilöstökulut, korkokulut, velat, mahdolliset investoinnit ja lainojen lyhennykset). Rahoitustarpeen suuruus saadaan vähentämällä menevistä maksuista tulevat maksut. (Pellervo-Seura ry 2010, 19.)

Osuuskunnan toimintaan tarvitaan usein vierasta pääomaa. Alussa osuuskunnan jäsenet saattavat joutua lainaamaan omia varojaan osuuskunnalle. Lainasta tehdään kirjallinen sopimus ja omistajien lainat maksetaan takaisin, kun osuuskunnan toiminta on kunnolla alkanut. Pankeilta saatavia luottoja ovat tililuotot ja lyhyt – sekä pitkäaikaiset luotot. Pankkien luottoihin tarvitaan usein henkilökohtainen takaus, jolloin riski koskee takaa- jien henkilökohtaista omaisuutta. Lisäksi pankille ei riitä pelkkä hyvä liikeidea, vaan lainalle tarvitaan reaali- vakuutus: yrityksen menestymismahdollisuuksia pohditaan ja katsotaan, että yksinkertaisimmat asiat ovat kunnossa, kuten esimerkiksi luottotiedot. Rahoitusyhtiöiltä tukea saadaan koneiden, laitteiden ja kaluston hankintaan osamaksu- rahoituksella tai leasing-rahoituksella. Yleensä luoton vakuutena on rahoituksen koh- teena oleva kone. Osuuskunta voi myös takaisinlainata rahastoituneita TyEL- eläkevakuutusmaksuja. Osuuskuntaa perustaessa on hyvä selvittää, onko mahdollista saada tukea valtiolta: usein valtio tukee pienten yritysten toimintaa neuvonnan ja koulu- tuksen lisäksi myöntämällä yrityksen perustajalle rahallista tukea. Työ- ja elinkeinotoi- mistot (TE-toimistot) myöntävät usein yrittäjäksi ryhtyville starttirahaa ja tukea myön- netään enintään 18 kuukauden ajaksi. ELY-keskuksilta (Elinkeino-, liikenne-, ja ympä- ristökeskus) saadaan avustusta investointeihin ja kehittämishankkeisiin. ELY- keskuksilta voi myös saada työpoliittista tukea, mutta vain siinä tapauksessa, että osuuskunnan perustajajäsenistä kolme neljäsosaa on työttömiä. Muuta rahoitusta voi- daan saada erityisrahoitustarpeisiin. Rahoitusyhtiöitä ovat esimerkiksi Keksintösäätiö (innovatiivisen palvelun tai tuotteen kehittämissäätiö), Teknologian kehittämiskeskus Tekes (tarjoaa tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan avustuksia ja lainoja) ja Finn- vera Oyj (edistää suomalaisten yritysten kasvua, kehittämistä ja kansainvälistymistä). (Pellervo-Seura ry 2010, 20–22.)

2.7 Riskitekijät

Yrityksillä ja osuuskunnilla voi olla riskejä. Suurin osa riskeistä on kuitenkin sellaisia, joihin voi vaikuttaa ennakoimalla. Yritystoiminnan riskejä ovat liikeriskit (taloudelliset, tekniset, sosiaaliset ja poliittiset), vahinkoriskit (omaisuus, keskeytys, riippuvuus, tieto, vastuu, ympäristö ja kuljetus) ja henkilöriskit (poissaolot, työkyvyttömyys, irtisanominen, burnout, korkea eläkeikä). Riskit tulee tunnistaa ja arvioida, jotta menoihin osataan varautua. Tulee miettiä, kuinka vahingot voidaan välttää tai miten niiden seurauksia voidaan vähentää ja miten vahingoista toivutaan. Riskienhallinnan avulla osuuskunnan toimivuus paranee ja viihtyvyys kasvaa. (Kainlauri 2007, 117–119.)

3 Hyvinvointiosuuskunnat

Hyvinvointiosuuskunniksi luetaan osuuskunnat, jotka harjoittavat hyvinvointiin liittyvää toimintaa, esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuoltoalan ja luontaisalan palvelut, koulutus, sekä liikunta-alan palvelut. (Pellervo, 2013) Hyvinvointiosuuskuntien jäsenet voivat olla palveluiden käyttäjiä, työntekijöitä, näitä molempia yhdessä, palveluyrityksiä tai yhteisöjä, kuten esimerkiksi kuntia. (Koskiniemi 1998, 62.)

Poliittinen toimintaympäristö ohjailee hyvinvointiosuuskuntien toimintaa. Terveydenhuollossa yksityisen toiminnan kasvun hitaus johtuu kuntayhtymien asemasta julkisessa terveydenhuollossa ja yksityisten ostopalvelujen vähäisestä merkityksestä kuntien perusterveydenhuollossa. Julkisen alan ja yksityisten tuottajien yhteistoimintaa tulisi tiivistää väestön ikääntymisestä johtuvasta terveyspalvelujen kysynnän kasvusta. Toimiala on hyvin pienyritysvaltaista, mikä johtuu siitä, että ammatinharjoittajia on paljon ja osaksi myös siitä, että julkisen alan palvelutuotanto ei anna riittävästi tilaa yritysten kasvulle. (Lith, Tuomaala & Pentikäinen 2009, 49.)

Lainsäädäntö ohjailee myös hyvin vahvasti hyvinvointiosuuskuntien toimintaa. Normaalien osuuskuntaan liittyvien lakisäännösten lisäksi täytyy ottaa huomioon hyvinvointialan säädökset. Sosiaali- ja terveyspalvelutuottajan täytyy selvittää tarvittavat lupa- ja lakiasiat heti perustamis- ja aloitusvaiheessa. Vaikka kyseinen toimenpide vaikuttaa hankalalta, täytyy pitää mielessä, että lainsäädäntö on loppukäyttäjän turvaksi palveluiden laadun ja saatavuuden osalta. Ammattitaitovaatimuksista on säädetty laissa, jolla edistetään potilasturvallisuutta sekä palveluiden laatua. Terveydenhuollon ammattihenkilöllä tulee olla ammatinharjoittamisoikeus tai – lupa, jonka saaminen edellyttää koulutuksen suorittamista. Lääninhallitus myöntää luvat toiminnan harjoittamiseen yksityisille sosiaali- ja terveyspalvelutuottajille. Terveydenhuollon palveluilla voidaan tarkoittaa terveyden- ja sairaanhoidon alaan kuuluvia palveluita, joita terveydenhuollon ammattilainen antaa. Näitä ovat muun muassa terveydentilan tai sairauden toteamiseksi tai hoidon määrittämiseksi tehtävät tutkimukset ja toimenpiteet, fysioterapeuttinen toiminta, terveyden- ja sairaanhoito, hieronta sekä potilaan kotona annettava hoito ja lääkinällinen kuntoutus. Lain mukaan palveluntarjoajan tulee nimetä potilasasiamies ja vastaava

johtaja. Lain mukaisen vastuun varalle on oltava vakuutus. Terveyslautakunta tarkistaa toimitilat, jotka on esiteltävä toimintakuntoisina. Toimitilojen ja laitteiden on täytettävä terveydensuojelusäädöksiä mukaiset vaatimukset. Ennen toiminnan aloittamista on lääninhallitukselle tehtävä ilmoitus tilojen ja laitteiden tarkastuksesta. Lääninhallitus ilmoittaa asiasta Kansaneläke-laitokselle ja terveyslautakunnalle toiminnan aloittamisesta. Lääninhallitukselle on aina ilmoitettava toiminnassa tapahtumista muutoksista. Lakia tulee noudattaa myös asiakas-tietojen luovuttamisessa ja salassapitosäädöksissä. Huomioon tulee ottaa henkilötietolain tietojenkäsittelytavan ja rekisterinpidon velvoitteet. (Savolainen 2007, 208–209.)

3.1 Hyvinvointiosuuskuntien kehitys

Kymmenisen vuotta sitten, vuoden 1998 alussa Suomessa oli yli kaksikymmentä sosiaali- ja terveysalan osuuskuntaa. Verrattaessa Ruotsiin, määrä oli vähäinen, ja syitä tähän oli monia. Yrityksien perustamisen työläys, sekä yrittäjyyteen valmentavan koulutuksen puute sosiaali- ja terveysalan koulutuksessa olivat ongelmakohtia. (Koskiniemi 1998, 62.)

Pellervon osuuskuntarekisterissä sosiaali-, terveys- ja hyvinvointialan osuuskuntia on tällä hetkellä 88 kappaletta, joista hoiva-alan osuuskuntia on 38, päiväkotia 11 ja yleisiä osuuskuntia 39 kappaletta. (Pellervo, 2013)

Hyvinvointialan tulevaisuuden näkymiä Suomessa on kuntarakenteen muutos, joka tulee muuttamaan sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädäntöä terveydenhoidon järjestämisen, rahoituksen, kehittämisen ja valvonnan osalta. Muita hyvinvointialan kehitykseen vaikuttavia seikkoja Suomessa ja maailmalla ovat väestön ikääntyminen, informaatioteknologian kehitys ja oman hyvinvoinnin kasvava kiinnostus. Suurimmaksi kuluttajaryhmäksi terveydenhuoltopalveluiden käytössä ovat yli 60 -vuotiaat, jotka kuluttavat kyseisiä palveluja 3-5 kertaa enemmän kuin muu väestö. Ikäihmisten laitoshoidon sijaan kotona asumista olisi tuettava, sillä ikäihmiset ovat terveempiä ja haluavat elää itsenäisempää elämää. Kotona asumista tukevat tuotteet ja teknologia ovat mahdollisuuksia liike-elämässä. (Finpro ry 2012, 4.)

Myös Finpron Life Sciences-toimialan vastaavan johtajan, Merja Heikelän mukaan terveydenhuoltoon ja hoiva-alaan on tapahtumassa muutoksia. Kustannussäästöihin ja toimintojen leikkauksiin etsitään ratkaisuja uudesta tekniikasta. IT-alan sovelluksia ja verkon mahdollisuuksia hyödynnetään kaikkialla hoito- ja hoiva-alalla. (Remes 2012, 6.)

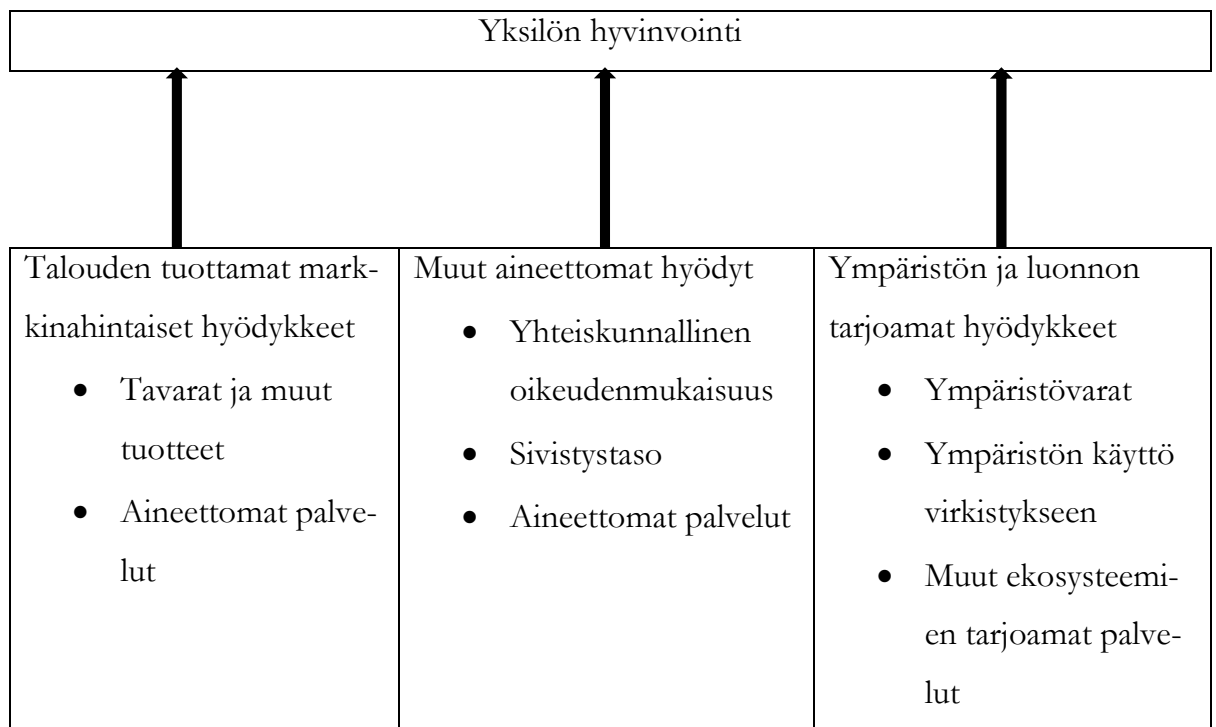
3.2 Hyvinvointipalvelut ja -tuotteet

Hyvinvointituotteet voivat olla aineettomia tai aineellisia eli tavaroita, palveluja tai näiden yhdistelmiä. Useimmiten hyvinvointialan tuotteet ovat palveluja. Palvelun tavoitteet ovat asiakkaalle koituvia hyötyjä. Palvelulle täytyy määrittää myös sopiva hinta. Tätä varten tarvitaan palvelun tuottamiseen käytettävien henkilötyöaikojen, tilojen ja varusteiden käytettävien varojen summa. Palvelujen hinta määräytyy siis tuotantokustannusten perusteella. Lisäksi palvelun arvolla on suuri merkitys. Arvoon vaikuttavat kilpailu ja palvelun ainutlaatuisuus. Teoreettinen maksimihinta palveluille muodostuu tuotantokustannuksista, asiakkaan saamasta hyödystä, laadusta ja mielikuvatekijöistä. Julkisen sektorin sosiaali- ja terveystalouden hinnat saavat olla enintään palvelun tuottamisesta aiheutuvien kustannusten suuruisia. (Kainlauri 2007, 57–62.)

3.3 Kestävän hyvinvoinnin mittaaminen

Hyvinvoinnin mittaamiseen on olemassa erilaisia mittareita, esimerkiksi GPI-, BKT- ja ISEW-mittarit. Aidon kehityksen indikaattorilla (Genuine Progress Indicator, GPI) mitataan ihmisten hyvinvointia. Hyvinvointia voidaan joissain määrin mitata myös BKT-mittarilla (bruttokansantuote), mutta GPI:llä talouden lisäksi keskitytään myös sosiaalisiin ja ekologisiin tekijöihin. Kestävän taloudellisen hyvinvoinnin indeksillä (Index of Sustainable Economic Welfare, ISEW) mitataan taloudellista hyvinvointia. ISEW huomioi rahamääräisesti kuluttajien hyvinvoinnin tasoon vaikuttavat tekijät. Sillä erotetaan taloudellisen toiminnan myönteiset vaikutukset yhteiskunnan ja ympäristön tilaa heikentävistä vaikutuksista. GPI on kehitetty ISEW:n pohjalta ja sillä halutaan kuvata nimenomaan aitoa, todellista kehitystä. (Hoffrén 2011)

Hyvinvointia voidaan tarkastella myös pahoinvoinnin kautta. Hyvinvointia pyritään parantamaan poistamalla ja korjaamalla sosiaalisia ongelmia (työttömyys, syrjäytyminen, köyhyys, alkoholismi, sairaudet ja eriarvoistuminen). (Hoffrén 2011)



Kuvio 2. Yksilön hyvinvointiin vaikuttavat osatekijät. (Hoffrén 2011)

Yksilön hyvinvoinnissa tärkeää on säilyttää tasapaino työnteen, vapaa-ajan, harrastusten, vapaaehtoistoiminnan ja levon välillä. Markkinahintaisten hyödykkeiden lisäksi luonnon ja ympäristön tarjoamat ilmaishyödykkeet lisäävät ihmisten hyvinvointia. (Hoffrén 2011)

4 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajana tutkimukselle on osuuskunta Helmihetki. Osuuskunta toimii hyvinvointialalla. Osuuskunta on ollut toiminnassa neljä vuotta, jonka jälkeen toiminta keskeytettiin.

4.1 Perustiedot

Osuuskunta Helmihetki perustettiin 26.10.2009 Porvoossa ja sen toiminta keskeytettiin toistaiseksi vuonna 2012. Osuuskunta on edelleen YTJ-tietopalvelun (Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä) rekisterissä, josta se voidaan tarvittaessa aktivoida uudelleen toimimaan. Osuuskunta tarjosi luennointi- ja valmennuspalveluja, joiden avulla ihmiset ja organisaatiot voivat vaikuttaa omaan hyvinvointiin. Luennoitsijoina ja valmentajina käytettiin ensisijaisesti osuuskunnan omia jäseniä ja tarpeen mukaan ostopalveluita. (Vallin, L. 16.4.2013)

Alussa osuuskunnassa oli 12 jäsenyrittäjää, mutta kaikki eivät kuitenkaan olleet kiinnostuneita lähtemään mukaan toimintaan. Lopulta osuuskuntaan kuului neljä yrittäjää. Yrittäjät olivat Leena Vallin (kivunhoidon asiantuntijasairaanhoitaja), Marjut Ståhls (laulaja, juontaja ja ohjelmapalvelutuottaja), Sari Armila (ravintovalmentaja ja syvävenyttelyohjaaja) sekä Marko Karilahti (ratkaisukeskeinen valmentaja ja työnohjaaja). (Vallin, L. 16.4.2013)

Osuuskunnan hallitus kokoontui vuoden 2011 aikaan kolme kertaa, osuuskunnan kokouksia pidettiin 11 ja lisäksi järjestettiin yksi sähköpostikokous. Vuonna 2011 syyskuussa osuuskunta päivitti liiketoimintasuunnitelman ja uudisti kotisivut. Nykyään kotisivuja ei enää ole. Päätöstä vaativat asiat päätettiin kokouksissa tai pidettiin hallituksen kokous, jossa hallitus päätti asioista. Kokouksia järjestettiin osuuskunnan jäsenyrittäjien tiloissa. (Vallin, L. 16.4.2013)

Toimintasuunnitelmaan vuodelle 2012 kuului julkaisutoiminta, säännöllinen kokoustoiminta, mahdollisten uusien jäsenten rekrytointi, osallistuminen toimintaa edistäviin

koulutuspäiviin, säännöllinen yhteistyö ja toiminta muun muassa ammatillisten oppilaitosten, Suomen Yrittäjät ry:n, Porvoon yrittäjät ry:n ja HyVäl ry:hyn (Hyvinvointiverkostoyhdistys Itä-Uudellamaalla) kuuluvien yritysten kanssa sekä osallistuminen HyVäl ry – yhteismarkkinointikonseptiin. Toimintasuunnitelmaan kuului myös järjestää työhyvinvointiin liittyviä tapahtumia, koulutuksia ja valmennuksia erilaisille organisaatioille. (Vallin, L. 16.4.2013)

Osuuskunta on tehnyt yhteistyötä eri tahojen kanssa. Leena Vallin on ollut osuuskunnan edustajana kokouksissa ja tapaamisissa. Hän on ollut HyVäl ry:n hyvinvointiyrittäjien verkostotapaamisissa osuuskunnan edustajana 14 kertaa vuoden 2011 aikana. Marko Karilahti osallistui Edupolin Ovi osaamiseen- projektin päätöstilaisuuteen 26.10.2011. Marko Karilahti ja Anu Saari ovat edustaneet osuuskuntaa Porvoon Yrittäjien hallituksen jäseninä. (Vallin, L. 16.4.2013)

4.2 Liiketoiminnan sisältö

Osuuskunnan tavoitteet vuonna 2012 olivat parantaa yrittämisen edellytyksiä sekä jäsentensä asemaa yrittäjinä toimimalla yhteistyössä ja verkostoitumalla muiden yrittäjien, organisaatioiden ja järjestöjen kanssa. Tavoitteena oli myös järjestää ja tukea opinto- ja koulutustoimintaa joko osuuskunnan toimesta ja/tai yhteistyössä muiden organisaatioiden, esimerkiksi oppilaitosten tai yhdistysten kanssa. Lisäksi osuuskunta halusi tukea jäsentensä ammattitaidon kehittämistä sekä edistää heidän yhteistyötään. He myös pyrkivät luomaan hyviä ja laadukkaita kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin liittyviä palvelupaketteja ja markkinoimaan niitä aktiivisesti eri kohderyhmille. (Vallin, L. 16.4.2013)

Osuuskunnan arvot olivat kumppanuus ja verkostot, vastuullisuus ja luotettavuus, innovatiivisuus sekä avoimuus. Osuuskunta arvosti verkostojen voimaa kunnioittaen jäseniään. Osuuskunnan visio oli tuottaa korkealaatuista asiantuntijakoulutusta ja valmennusta kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin yrityksille, yhteisöille ja yksityisille henkilöille. (Vallin, L. 16.4.2013)

Osuuskunnan tuote- ja palveluvalikoimaan kuuluivat virkistyspäiväohjelma, luennot, hyvinvointivalmennukset ja työnohjaus. Virkistyspäiväohjelma sisälsi asiantuntijaluen-

non ja työpajan, jossa oli läsnä kaksi kouluttajaa. Luentoaiheina heillä oli muun muassa ”Kotikonsteja kivunhoitoon”, ”Aivot vireeseen ravinnon avulla”, ”Voimaannuttava esiintyminen ja puhuminen” sekä ”Vallankäyttö työyhteisössä”. Hyvinvointivalmennukset olivat pitkä- tai lyhytaikaisia, vahvasti tavoitteellista ja tiettyyn tilanteeseen kohdennettua työskentelyä. Valmennuskertojen määrä sovittiin yleensä etukäteen. Valmennukset räätälöitiin toiveiden ja tarpeiden mukaan. Työnohjaus oli koulutetun työnohjaajan ja työntekijän välillä tapahtuvaa oman työn tutkimista, työtapojen vaikutuksien tiedostamista ja työmotivaation ylläpitoa. Se oli tilaisuus tarkastella omaa työhyvinvointia ja ammatillista kasvua sekä työn laatua. Työnohjauksella vahvistettiin myös ammatillista identiteettiä sekä sisäistä voiman tunnetta.

Osuuskunnassa toteutuneet asiat olivat muutama luennon pitäminen ja Hyvän Olon messujen järjestäminen Porvoon VPK:n talolla 16.4.2011. Osa osuuskunnan jäsenistä oli mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa Pohjoismaista Änkyttäjien Seminaaria Vuosaaressa 3.-4.9.2011. Posintra Oy (Itä-Uudellamaalla toimiva kehitysyritys) järjesti osuuskunnalle koulutusta ja kustansi koulutustilat ja kouluttajat hankerahalla. (Vallin, L. 16.4.2013)

Leena Vallin on antanut haastatteluja osuuskunnan edustajana Uusimaa-lehteen kaksi kertaa vuoden 2011 aikana. Lisäksi Porvoon Yrittäjät ry:n Pore-lehdessä julkaistiin artikkeli osuuskunnan toiminnasta. Osuuskunta osallistui myös HyVäl:in yhteismarkkinointituotokseen eli Harmonia-lehteen mainoksellaan. Osuuskunnalla oli kotisivut ja Facebook- sivu. He lähettivät myös toimintavuoden aikana jäsenilleen jäsenkirjeitä sähköpostilla. Tavoitteena oli saada yritysasiakkaita. Yksi asiakkaista oli Suomen änkyttäjät ry. (Vallin, L. 16.4.2013)

Liittymismaksu osuuskuntaan oli 600 euroa jäseneltä. Osuuskunta kokoontui aina jonkin jäsenen tiloissa, joten vuokratuloja ei ollut. Kuluja olivat ulkoistettu kirjanpito, pankkikulut kuukausittain, laatujärjestelmä Pky:n ylläpitäminen ja tapahtumakulut. Pky laatujärjestelmä irtisanottiin vuonna 2011. Tuloja saatiin messujen järjestämisestä ja seminaarin suunnittelusta. (Vallin, L. 16.4.2013)

Vahvuudet	Heikkoudet
Monialaisuus Verkostot	Pienet resurssit
Mahdollisuudet	Uhat
Suotuisa yleinen ilmapiiri Ikääntyminen Työelämän muutos Kilpailu	Kilpailu Mahdollinen taloudellinen taantuma

Taulukko 6. Osuuskunta Helmihetken laatima SWOT-analyysi. (Vallin, L. 16.4.2013)

Taulukossa on koottuna osuuskunta Helmihetken vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Vahvuutena on mainittu monialaisuus ja verkostot. Jäsenillä on paljon ammattitaitoa. Heikkouksia ovat pienet resurssit. Osuuskunnan toimintaan ei heillä ole ollut liiemmin pääomaa. Mahdollisuuksiin kuuluvat suotuisa yleinen ilmapiiri, ikääntyminen, työelämän muutos ja kilpailu. Uhkina ovat kilpailu ja mahdollinen taantuma. Vaikka kilpailu on mainittu, kilpailijoita ei ole niinkään määritetty. Yhtenä puutteena toimeksiantaja on maininnut myös johtohenkilön puuttumisen, mutta sitä ei ole mainittu analyysissä.

SWOT-analyysissä otetaan huomioon omat kyvyt sekä tulevaisuuden näkymiä. Analyysin ongelmakohtia ovat riittämätön kritiikki omaa osuuskuntaa sekä kilpailijoita kohtaan. Hyvinvointialan monipuolisen tarjonnan vuoksi on tärkeää ottaa selvää myös muista alalla toimijoista sekä kilpailijoista. Työhyvinvointiluentoja järjestäviä yrityksiä on olemassa ja kilpailijat tulee ottaa huomioon osuuskunnan toiminnassa.

5 Tutkimussuunnitelma

Tämän opinnäytetyön aihe on hyvinvointiosuuskunnat Suomessa. Tavoitteena on tutkia, millaisia hyvinvointiosuuskuntia Suomessa on ja antaa toimeksiantajalle eli osuuskunta Helmihetkelle kehittämisehdotuksia. Selvitämme miten hyvinvointiosuuskunnat toimivat: tutkimme liiketoiminnan sisältöä, tuotteita, palveluita, markkinointia ja pääoman käyttöä. Tutkimusongelmat muotoutuvat opinnäytetyön aiheesta. Tutkimusongelmia ovat hyvinvointiosuuskuntien tutkiminen ja osuuskunta Helmihetken toiminnan keskeytys. Tutkimme osuuskunta Helmihetken toiminnan rakennetta ja pohdimme mitä kehittämisehdotuksia voimme laatia. Koska hyvinvointikäsite on laaja, rajaamme hieman aihetta niin, että tutkimuksemme keskittyy pääasiassa siihen, miten hyvinvointiosuuskunnat toimivat yleisen terveydenhuollon osalta. Opinnäytetyön sisältö rajataan toimeksiantajan esittelyyn, osuuskuntien ja hyvinvoinnin teoreettiseen osaan, haastatteluihin ja kehittämisehdotuksiin.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tekemiseen on kaksi tutkimusmenetelmää: kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Tutkimuksia voi myös yhdistellä. Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä eli ilmiön merkityksen tai tarkoituksen selvittämistä. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan syvä ja kokonaisvaltainen käsitys tutkittavasta asiasta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa laaditaan ensin kysymystenasettelu, sitten tutkimusasetelman rakentaminen sekä se, minkälainen aineisto on kyseessä, miten kerätään ja kuinka suuri aineisto on. Lopuksi aineisto käsitellään ja siitä tehdään analyysi, sekä tutkitaan tutkimuksen merkitystä; mitä uutta tietoa tutkimuksesta saatiin. (Eskola & Suoranta 2008, 13–15.)

Laadulliseen tutkimukseen sisältö hankitaan ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Laadullinen tutkimus on kuvailevaa, siinä käytetään sanoja ja lauseita, ja määrällisessä tutkimuksessa puolestaan lukuja. Tarkoituksena on, että tutkittava ilmiö kuvataan, ymmärretään ja siitä annetaan mielekäs tulkinta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan yksittäistä tapausta, ja määrällisessä tutkimuksessa tapausten jouk-

koa. Määrällisessä tutkimuksessa tulosten saamiseksi tehdään kyselyitä, ja laadullisessa tutkimuksessa tutkittavan ja tutkijan välillä on suora kontakti. (Kananen 2008, 24–25.)

Haastattelu osana kvalitatiivista tutkimusta on yleisin tapa kerätä tutkimusaineistoa Suomessa. Haastattelumalleja on olemassa useita erilaisia, mutta perinteisestä kysymysvastaus mallista on yhä enemmän siirrytty haastattelijan ja haastateltavan tavanomaista keskustelua muistuttaviin malleihin. (Eskola & Suoranta 2008, 85–86.) Haastatteluiden tarkoituksena on saada informaatiota, jota voidaan hyödyntää kehittämissuositusten tekemisessä. Haastattelun tekemiseen on eri tapoja: yksilöhaastattelu kasvokkain, ryhmähaastattelu kasvokkain ja postitettu tai paikan päällä kerätty lomakehaastattelu. (Met-sämuuroinen 2006, 111.)

Yleisesti ottaen haastattelut voidaan jakaa neljään eri haastattelutyypin, joita ovat strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu, ja avoin haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa käytetään lomaketta jossa kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille sama ja vastausvaihtoehdot ovat jo valmiina. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat samoja kaikille, mutta haastateltava vastaa kysymyksiin omin sanoin. Teemahaastattelussa teema on määritelty valmiiksi ja valmista kyselylomaketta ei ole. Haastattelijalla on kuitenkin tukilista käsiteltävistä asioista. Avoin haastattelu muistuttaa tavallista keskustelua, jossa haastattelijalla ja haastateltava keskustelevat tietystä aiheesta. (Eskola & Suoranta 2008, 85–86.)

Tässä opinnäytetyössä päätimme tiedonkeruumenetelmänä käyttää haastattelua. Haastattelumuotona käytetään yksilö- ja ryhmähaastatteluja. Tietopohjana ennen tutkimusprosessin suunnittelua olivat toimeksiantajan tiedot. Haastattelutyypinä päätimme käyttää teemahaastattelua ja teemoja oli neljä. Määrittelimme teemat valmiiksi ennen haastatteluja ja ne olivat perustiedot, osuuskunnan jäsenet ja toiminta, liiketoiminnan sisältö ja pääoman käyttö. Valmista kyselylomaketta ei ollut, vaan käytimme tukilistaa käsiteltävistä asioista. Ennen haastatteluja päätettiin lähettää tutkimukseen valikoiduille osuuskunnille sähköpostiin tukilistan haastattelusta, jotta he pääsisivät valmistautumaan haastatteluun. Myös haastattelutilanteessa päätettiin käyttää apuna tukilistaa. Tukilistassa sisältöön kuuluivat yrityksen nimi, toimiala, yrityksen toimipaikka, y-tunnus, yrityk-

sen perustamispäivämäärä, perustajajäsenten määrä, työnjako, liikevaihto, tuotteet, palvelut, tapahtumat, osuusmaksun suuruus ja kulut.

5.2 Tutkimusprosessi

Perehdyimme osuuskuntiin ja hyvinvointiin liittyvään kirjallisuuteen. Tutkimme osuuskunnan perustamis- ja toimintaprosessia. Kirjoitimme osuuskuntien toimintaan liittyvän teoriapohjan, jonka jälkeen haastattelimme toimeksiantajaa. Pellervon osuuskunta-haun ja Patentti- ja rekisterihallituksen Virre-tietopalvelun yrityshaun avulla löysimme paljon tietoa osuuskunnista ja niiden lukumäärästä. Tiedonhaun jälkeen suunnittelimme, monta osuuskuntaa tarvitaan tutkimukseen mukaan, jotta opinnäytetyöstä saataisiin riittävän kattava. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien valinta on tärkeää. Tutkittavien tulee tietää tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon ja heidän tulee edustaa ilmiön kannalta oleellisia havaintoyksiköjä. (Kananen 2008, 37.) Osuuskunnista valitsimme sellaiset, joista tietoa saisi riittävästi tutkittavaan asiaan. Monet hyvinvointiosuuskunnat olivat sellaisia, mitkä eivät sopineet tavoitekategoriaan, muun muassa päiväkodit. Haastateltavien osuuskuntien toiminnan toivottiin liittyvän terveydenhoitoon. Haastateltavaksi valitsimme muutaman osuuskunnan Etelä-Suomen alueelta. Otimme heihin yhteyttä puhelimitse, kerroimme opinnäytetyöstä ja tiedustelimme kiinnostuksesta haastatteluun. Lopulta haastatteluun valikoitui kolme hyvinvointiosuuskuntaa eli Fredrikan lähde, Xtensio ja Taltioni.

6 Osuuskunta Fredrikan lähde

Hyvinvointiosuuskunta Fredrikan lähteellä liiketoiminta on monipuolista. Osuuskunta pyrkii ekologiseen toimintaan ajatusmaailmassaan, tuotteissaan ja palveluissaan.

6.1 Perustiedot

Fredrikan lähde sijaitsee Porvoossa. Osuuskunta perustettiin neljä vuotta sitten 1.4.2009. Yrityksen tilat on perustettu vanhaan rakennukseen, johon tehtiin remonttia kesän ajan ja tilat avattiin elokuussa 2009. Viralliset avajaiset pidettiin elokuun lopussa. Osuuskunnan palveluihin ja tuotteisiin kuuluvat luontaishoidot, kauneushoidot, jooga, luomukasvisruoka, luomutuotteet ja kurssit osa-alueisiin liittyen. Osuuskunnan tiloissa toimivassa kahvilassa on pieni luomuelintarvikemyymälä. Tiloissa toimivan kauneushoitolan tuotteet ovat luonnonmukaisia. Luomukasvisruokaa on tarjolla lounasaikaan. Osuuskunnan arvoihin kuuluvat ekologisuus, eettisyys, esteettisyys ja kokonaisvaltainen hyvinvointi, jonka pohjalta kaikki toiminta tapahtuu. (Aarnikko, P. 7.5.2013)

Osuuskunnan perustajajäseniin kuuluu viisi yrittäjää ja osuuskuntaan on liittymässä myös kuudes jäsen. Kaikki jäsenyritykset toimivat saman katon alla. Osuuskunnan jäsenet pystyvät tarvittaessa korvaamaan muita jäseniä. Esimerkiksi osuuskunnassa on useita joogaohjaajia. (Aarnikko, P. 7.5.2013)

Osuuskunnan tiloissa on viisi jäsenyrittäjää. Anja Sorasalon yritys ANIS Catering keskittyy luomuruokaan ja luomuelintarvikkeisiin. Annika Björk on joogaohjaaja. Hän järjestää joogatunteja ja joogakursseja, terveystoimintaa, luontoterapiaa ryhmille ja naurujoogaa. Inari Lantto on myös joogaohjaaja ja tekee lisäksi luontaishoitoja. Hoitoihin kuuluvat akupunktio, osteopatia ja shiatsu. Inari järjestää myös joogamatkoja ulkomaille. Merja von Wehrt on ekokosmetologi, jolla on kauneushoitola osuuskunnassa. Piri Aarnikko on jooga- ja meditaatio-ohjaaja sekä kotitalousopettaja. Hän ohjaa joogareitittejä sekä järjestää kasvisruoka- ja Vedic Art – kurseja. Osuuskuntaan syksyllä liittyvä kuudes jäsen on Pia Kojo, jonka osa-alueisiin kuuluvat kurssit ja jooga, lisäksi hän on työyhteisökouluttaja. (Aarnikko, P. 7.5.2013)

Osuuskunnan työtehtävät on jaettu jäsenten kesken. Yhteisiin työtehtäviin kuuluvat markkinointi, kotisivujen päivitys ja vuokranmaksu sekä tilojen siistiminen. Yksi jäsenistä toimii rahastonhoitajana ja hoitaa raha-asiat kirjanpitäjän kanssa. Osuuskunnan ja hallituksen kokouksia järjestetään ja niissä jokainen on vuorollaan puheenjohtajana vuosi kerrallaan. Kerran vuodessa pidetään kehittämisspäivä, jossa keskusteltavia asioita ovat muun muassa osuuskunnan tulevaisuus ja sääntöjen päivitys. Kun säännöt on sovittu, ne kirjataan ylös ja käydään perusteellisesti läpi, jotta kaikki tietävät mihin ovat sitoutumassa. Pienemmissä asioissa päätöksenteko tapahtuu usein sähköpostin välityksellä, jolloin on tärkeää, että jokainen vastaa ajallaan. Osuuskunta järjestää talkoopäiviä. Pihatalkoiisiin kuuluvat rakennuksen ja julkisivun sekä piha-alueen ja istutusten siistiminen keväällä ja syksyllä, kahdesti vuodessa. (Aarnikko, P. 7.5.2013)

6.2 Liiketoiminnan sisältö

Palveluihin kuuluvat luontaishoidot, kauneushoidot, jooga, luomukasvisruoka, luomutuotteet ja kurssit osa-alueisiin liittyen. Joogassa tarjolla on viikkotunteja, viikonloppukursseja ja joogaohjaajakoulutusta johon liittyy myös meditaatiota. Osuuskunta tarjoaa paketteja yrityksille, yhteisöille ja yksityisille henkilöille. Paketteihin kuuluvat erilaiset hoidot, ohjelmaa ja tarjoilu. Paketit räätälöidään asiakkaan mukaan. Osuuskunta myös vuokraa toimitilojaan yksityisille käyttäjille sekä yrityksille kokouksia, häitä tai valmistusjuhlija varten. (Aarnikko, P. 7.5.2013)

Tuotteisiin kuuluvat Dr. Hauschkan kauneustuotteet, ekologiset kynsilakat ja luomuelintarvikkeet (muun muassa kahvi, tee, viljatuotteet, pavut, linsit, suola, sokeri ja hunaja). Elintarvikekauppa toimii lähinnä oheismyyntinä. Oheismyyntituotteiden osuus ANIS Catering:n liikevaihdosta on noin 20 prosenttia. Alussa tuotevalikoima oli paljon laajempi, siihen kuului muun muassa pesuaineita ja hygienia tuotteita, mutta nykyään ne ovat karsittu tuotevalikoimasta, jotta tuotto olisi kannattavampaa ja tilaa olisi enemmän muulle toiminnalle. (Aarnikko, P. 7.5.2013)

Osuuskunta Fredrikan lähteen omiin tapahtumiin kuuluu kesän lopulla järjestettävät osuuskunnan syntymäpäivät. Syntymäpäivillä on eksoottisempia ruokia, erilaisia teemo-

ja, musiikkia ja muuta ohjelmaa. Asiakkaat maksavat syntymäpäiville tulemisesta. Paikalle saapuu yleensä noin sata henkeä. Osuuskunta on järjestänyt myös ekohäämessut. Messuilla on ollut mukana muitakin porvoalaisia yrittäjiä kuten taide- ja askarteluliike Paperipilvi, Doris & Duke, M&M Kirjapaino, ekokampaaja, ekokosmetologi ja kukka-kauppa. Messuilla oli myös Outi Karikiven tekstiilikäsityöryitys Willatar, joka tekee kierrätysmateriaaleista häämekkoja. Messuilla järjestetään muotinäytöksiä ja häihin liittyvää ohjelmaa. (Aarnikko, P. 7.5.2013)

Osuuskunta on verkostoitunut ekoyrittäjien kanssa. Tärkeitä markkinointikanavia ovat osuuskunnan kotisivu ja Facebook- sivu. Facebook- sivulta on nähtävissä päivittäinen lounaslista ja sinne laitetaan tietoa tapahtumista ja kursseista. Osuuskunnalla on yhteistyökumppanina mainostoimisto nimeltään Maija Media. Mainostoimiston kanssa suunnitellaan osuuskunnan ulkoasu ja kotisivut. (Aarnikko, P. 7.5.2013)

Osuuskunta ylläpitää asiakasrekisteriä ja lähettää tietoa eri tapahtumista sähköpostitse asiakkaiden mielenkiinnon mukaan. Mainosbudjetti on vähäinen. Osuuskunta ei mainosta itseään lehdissä eikä tienvarsimainoksilla. Heistä on ollut artikkeleita esimerkiksi Uusimaa- ja Borgå Bladet- lehdissä. Pääasiakaskunta ei niinkään huomioi mainoksia, koska he mieluummin lukevat lehtiartikkeleista osuuskunnan toiminnasta. Tieto kulkee ”puskaradion” kautta. Osuuskunta Fredrikan lähteestä on myös tietoa Porvoon kaupungin matkailutoimiston Internet- sivulla. Osuuskunnalla on myös paperisia esitteitä, joita annetaan asiakkaille mukaan. (Aarnikko, P. 7.5.2013)

Osuuskunnan jäsenet markkinoivat toinen toisiaan. Esimerkiksi yhteisiä tiloja esiteltäessä kerrotaan jokaisen yrityksen toiminnasta. Osuuskunnan tarjonnasta saa tietoa myös tiloissa olevan ilmoitustaulun kautta. Tapahtumiin osallistuminen tuo osuuskuntaa esille: Osuuskunta Fredrikan lähde on ollut mukana muun muassa Porvoossa järjestettävässä vuosittaisessa Moon River- tapahtumassa, joka vastaa Helsingin taiteiden yötä. (Aarnikko, P. 7.5.2013)

Asiakkaisiin kuuluvat luomusta, ekologisuudesta, luontaishoidoista, joogasta ja meditaatiosta kiinnostuneet henkilöt. Kilpailijoihin kuuluvat Porvoossa ja lähialueella olevat

ravintolat, jotka tarjoavat myös kasvisruokaa. Kansalaisopistoa voidaan pitää myös kilpailijana heidän järjestämiensä edullisten kurssien takia. (Aarnikko, P. 7.5.2013)

Osuuskunnan kuluja ovat vuokra, kirjanpitäjän kulut, kotisivujen päivityksen kulut Maija Medialle, kunnostuskulut, ulkopuoliset palvelut ja esitteet. Nämä kulut jaetaan jäsenten kesken. Jokainen pitää huolta omasta pääomastaan. Tuloja saadaan asiakkaiden tilavuokrasta, palveluista ja tuotteista. Osuuskunnan jäsenet tekevät sellaista työtä mistä itse pitävät, tuoton suuruus ei ole heille niinkään tärkeää: tavoitteena on viedä arvoja eteenpäin. Osuuskuntaan liittymismaksu on 600 euroa. (Aarnikko, P. 7.5.2013)

7 Hyvinvointiosuuskunta Xtensio

Hyvinvointiosuuskunta Xtensio sijaitsee Espoossa. Osuuskunnan jäseninä on Laurea-ammattikorkeakoulussa opiskelevia tulevia fysioterapeutteja. Osuuskunta tarjoaa räätälöityjä hyvinvointi-, terveydenedistämisen- ja terapiapalveluja. Tulevaisuudessa tavoitteena on panostaa erityisesti terveyden edistämiseen ja näyttöön perustuvaan ennaltaehkäisevään fysioterapiaan. (Harsunen, H & Lovelock, S. 8.5.2013)

7.1 Perustiedot

Osuuskunta on ollut vuoden toiminnassa ja se on perustettu 23.4.2012. Varsinaisia omia työtiloja ei ole, vaan työskentely tapahtuu Laurea-ammattikorkeakoulun tiloissa sekä asiakkaiden luona. Toimiala on hyvinvointi-, terveydenedistämisen-, ja terapiapalvelut ja näihin liittyvä laillinen liiketoiminta. Osuuskunnan tavoitteena on harjoittaa terveyden edistämistä ja terapiapalveluja sekä lisätä tietoisuutta fysioterapiasta ja itsehoitosta. Osuuskunnan perustamiseen apua on saatu Laurea-ammattikorkeakoululta, mutta osuuskunta on itsenäinen toimija. (Harsunen, H & Lovelock, S. 8.5.2013)

Osuuskunnan jäseniä on yhteensä 14. Kaikki osuuskunnan jäsenet ovat fysioterapiaopiskelijoita. Osuuskunnan jäsenet ovat opiskelukavereita, joilla on hyvä ryhmähenki ja erikseen roolit työ- ja vapaa-aikana. Osuuskunta on järjestäytynyt neljään eri tiimiin, joissa osa hoitaa markkinointia, talousasioita, hallinnollisia asioita ja työvuorojen jakamista, ulkopuolista apua ei tarvita. Työnjako pyritään tekemään tasan, jotta jokaisella olisi yhtä paljon tehtäviä ja oltaisiin näin tehokkaampia. Pelisäännöt ovat erilaiset osuuskunnan sisällä kuin vapaa-aikana. Tiedonkulun sujuvuus on erittäin tärkeää. Osuuskunta noudattaa rekisteri- ja patenttihakemuksesta löytyviä sääntöjä. Hallitus äänestetään joka vuosi uudelleen. (Harsunen, H & Lovelock, S. 8.5.2013)

7.2 Liiketoiminnan sisältö

Osuuskunta tarjoaa hyvinvointiin ja terveydenedistämiseen liittyviä palveluita, ohjattua liikuntaa ja kuntosaliohjausta. Palveluihin kuuluvat työhyvinvointitapahtumat, kuntokartoitukset, kuntotestit, yksilöllinen liikuntaneuvonta sekä toimintakykymittaukset,

jotka räätälöidään asiakkaiden tarpeiden mukaan. Valttikorttina on ollut matkustaminen suoraan asiakkaan luokse. (Harsunen, H & Lovelock, S. 8.5.2013)

Hyvinvointiosuuskunta Xtensio järjestää asiakkaan toiveesta myös ryhmäliikuntatunteja. Tunneilla ohjaaja varmistaa, että liikkeet tehdään oikein ja kertoo, mihin liike vaikuttaa. Ohjauksessa korostuu fysioterapeuttinen näkökulma. Tällä hetkellä valikoimassa on neljä erilaista tuntia. Palvelujen hinnoittelu tapahtuu räätälöimällä asiakkaalle sopiva paketti. Markkinointikanavana toimivat osuuskunnan kotisivut, Facebook- sivu ja sähköposti. Aikaisemmin heillä ei ole ollut resursseja panostaa markkinointiin, mutta jatkossa siihen on tarkoitus keskittyä enemmän. (Harsunen, H & Lovelock, S. 8.5.2013)

Asiakkaana ovat olleet Espoon ja Kauniaisten Omaishoitajat ja Läheiset ry., jonka kanssa tehdään yhä yhteistyötä, sekä muutamia muita yrityksiä. Jos asiakkaalla on kuntosali- ja liikuntatilat omasta takaa, osuuskunta voi järjestää heidän tiloissaan ryhmäliikuntatunteja. Laurea-ammattikorkeakoululla on myös omat kuntosali- ja liikuntatilat, joita on käytetty tarpeen vaatiessa. Varsinaiset asiakkaat hankitaan ottamalla itse yhteyttä yrityksiin. Myös sattumalla on ollut osuutta asiaan asiakkaiden hankinnassa. Osuuskunnan jäsenet käyttävät myös itse osuuskunnan palveluita. Osuuskunnalla kilpailijoihin kuuluvat työhyvinvointipalveluja tarjoavat yritykset. Kuntokeskukset eivät kuulu kilpailijoihin. Opiskelijoiden perustamia osuuskuntia on olemassa, mutta ei juuri tämän osuuskunnan kaltaisia. Lisäksi tuleviin kilpailijoihin voidaan katsoa kuuluvaksi Laurea-ammattikorkeakoulussa perusteilla oleva osuuskunta, jonka toiminnassa on mukana opettajia. (Harsunen, H & Lovelock, S. 8.5.2013)

Oltuaan vasta vuoden toiminnassa osuuskunnalla on vähän kuluja. Osuuskunnan tilat ovat Laurea-ammattikorkeakoulussa, jolloin vuokratuloja ei vielä ole. Mitään hankintoja ei vielä ole tarvinnut tehdä. Kehonkoostumusmittauslaitteen hankkimista harkitaan. Osuuskunnan tulot koostuvat ryhmäliikuntatunneista ja asiakkaille räätälöidyistä palveluista. Osuuskunnan liittymismaksu on 150 euroa henkilöltä. Lisämaksuvelvollisuutta ei ole. Osuuskunta on vielä niin uusi, että kaikki tulevat kulut eivät ole tiedossa. (Harsunen, H & Lovelock, S. 8.5.2013)

8 Taltioni osuuskunta

Hyvinvointiosuuskunta Taltioni sijaitsee Helsingissä. Taltioni on kaikille suomalaisille avoin, maksuton ja tietoturvallinen terveystili. Osuuskunnan tavoitteena on mahdollistaa uudenlaisen terveyspalveluympäristön syntyminen, jossa kansalainen voi ottaa vastuuta oman terveytensä ja sairauksiensa hallinnasta yhteistyössä terveydenhuollon ammattilaisten kanssa. (Jussila, J. 21.5.2013)

8.1 Perustiedot

Taltioni osuuskunnan toimipiste sijaitsee Helsingin Ruoholahdessa. Osuuskunnan toimiala on terveydenhuollon IT-ratkaisut. Osuuskunnan toiminta on lähtenyt käyntiin Sitran hankkeesta vuonna 2010. Taltioni osuuskunta on perustettu huhtikuussa vuonna 2012. Taltionin tietojärjestelmää on ollut kehittämässä Medixine Oy ja Fujitsu Oy. (Jussila, J. 21.5.2013)

Taltioni-tiliin voi kerätä, tuottaa itse, jakaa ja hyödyntää omia terveyteen ja hyvinvointiin liittyviä tietoja. Tiedon lähteinä voivat olla terveydenhuollon toimijat, hyvinvointipalvelun tuottajat, yksilö itse tai hänen lähipiirinsä. Ihmiset käyvät terveyskeskuksissa, työterveyslääkärillä ja yksityisillä lääkäreillä, ja jokaisella näistä on omat potilastietonsa. Taltioni-tilille kootaan yksilön omistamat terveys- ja hyvinvointitiedot, josta niitä voidaan kokonaisuudessaan tarkastella. Toimintamallissa lääkäri on potilaan sairauden paras asiantuntija, ja kansalainen itse oman elämänsä ja elämäntapojensa asiantuntija. Pyrkimyksenä on edistää sairauksia ennaltaehkäisevää toimintaa ja hyvinvointia. Taltionin tietokannassa voidaan jakaa henkilötiedot, potilaan perustiedot, hyvinvointitietoa ja perimätietoa. (Jussila, J. 21.5.2013)

Taltionin perustivat Sitran valmistelun pohjalta 27 organisaatiota. Tällä hetkellä osuuskunnassa on 52 jäsentä. Jäsenet edustavat julkista, yksityistä ja kolmatta sektoria. Osuuskunnan jäsenet haluavat joko kehittää tai tarjota Taltioni yhteensopivia palveluja asiakkailleen tai muuten vaikuttaa Taltioni -ekosysteemin kehittymiseen. Liittämällä palvelunsa Taltioniin jäsenet saavat yksilön niin salliessa käyttöönsä huomattavasti omaa palveluaan laajemmat tiedot ja tyypillisesti kattavamman tietovalikoiman. Taltioni

osuuskunta tekee myös markkinointiyhteistyötä. Osuuskunnan toiminnasta vastaavat toimitusjohtaja, kehitysjohtaja, taloudesta vastaava henkilö ja myyntihenkilö. Osuuskunta on ulkoistanut huomattavan osan toiminnoistaan yhteistyöverkostolleen. Osuuskunnan sisäisen viestinnän tavoitteena on vahvistaa jäsenten välistä yhteistyötä sähköisten terveys- ja hyvinvointipalveluiden kehityksessä. (Jussila, J. 21.5.2013)

8.2 Liiketoiminnan sisältö

Taltioni osuuskunnan tuotteet ovat kuluttajille maksuton Taltioni terveystili ja yrityksille alustaratkaisu, jonka päälle kehitetään yhteensopivia eHealth palveluja. Taltioni osuuskunnan palveluita jäsenilleen ovat markkinointiyhteistyö, tekninen alustaratkaisu, palveluauditointi ja yhteistyöfoorumit. (Jussila, J. 21.5.2013)

Taltionin yhteistyökumppanien kehittämiä Taltioni yhteensopivia palveluita on tällä hetkellä neljä. Palveluita ovat lääkekortti eli Lääkekortti.fi, mikä on lääketietokeskuksen kehittämä sähköinen palvelu lääkitys- ja rokotustietojen hallintaan, Wellmo eli kuntotietosovellus älypuhelimessa, Terveystalon Oma Terveys – verkkopalvelu, jossa asiakkaat voivat seurata omia terveystietojaan, kuten käyntihistoriaa, rokotuksia, laboratoriotutkimusten tuloksia, vastaanottoaikoja ja reseptejä sekä Vetreeni eli Jyväskylän yliopiston Agora Centerissä kehitetty ikäihmisten terveyskäyttämistä edistävä sähköinen palvelu. Ipana- äitiyskortti on tulossa tuotantoon mukaan. Vuoden loppuun mennessä on tavoitteena saada mukaan 20 tuotannossa olevaa palvelua. (Jussila, J. 21.5.2013)

Osuuskunta järjestää jäsenilleen yhteisiä tapahtumia tavoitteenaan ekosysteemin verkottuminen. Osuuskunta voi myös järjestää markkinointikampanjoita kumppaneittensa kanssa, joista yhtenä esimerkkinä on Omaksi hyväksi 2013 kampanja. Omaksi Hyväksi 2013 – kampanja on Terveystalo Oy:n, Mobile Wellness Solutions Oy:n ja Taltionin yhteinen hanke, joka aktivoi ihmisiä pitämään huolta itsestään mobiilisovellus Wellmon avulla. Sovelluksen avulla voi asettaa itselleen terveystavoitteita, saada tukea ja seurata edistymistä. (Jussila, J. 21.5.2013)

Markkinointia tehdään pääasiassa Taltioni yhteensopivien sovellusten kanssa yhteistyössä. Markkinoinnilla on tarkoitus kasvattaa tietoisuutta Taltionista kuluttajien kes-

kuudessa ja houkuttelevuutta palvelunkehittäjien keskuudessa. Pääkeinoina markkinoitiin ovat sosiaalinen media, uutisointi ja erilaiset messut ja seminaarit. Taltioni-yhteistyöstä neuvotellaan lukuisien kuntien, maakuntien ja sairaanhoitopiirien kanssa. Osuuskunnalla ei sinänsä ole Suomessa toimivia kilpailijoita. Vastaavia Taltionin kaltaisia terveydentietopankkeja on ulkomailla, esimerkiksi Ruotsissa, Norjassa ja Yhdysvalloissa. Samankaltaisia palvelualustoja ovat Dossia ja Microsoftin Health Vault. (Jussila, J. 21.5.2013)

Osuuskunta rahoittaa toimintansa vieraan pääoman ehtoisella lainalla. Pääosan kuluista tuovat alustapalvelun operointi ja henkilöstökulut. Osuusmaksun suuruus on liityttäessä 1000 euroa. Liittymismaksu on 500 euroa. Vuosimaksua ei ole. Taltioni on voittoa tavoittelematon palvelu ja loppukäyttäjille maksuton. Osuuskunnan liiketoimintaan kuuluu alustayhteyden myyminen palvelunkehittäjille ja käyttäjäorganisaatiolle. (Jussila, J. 21.5.2013)

9 Kehittämis ehdotuksia osuuskunta Helmihetkelle

Olemme koonneet viisi tärkeintä kehittämisen kohtaa osuuskunta Helmihetkelle. Kehittämis ehdotukset keskittyvät ensin osuuskunnan perusteisiin, joista siirrytään osuuskunnan yrityskuvan parantamiseen markkinoinnin avulla sekä lopulta keinoihin pääoman hankintaa ja palveluiden kehittämistä varten. Kehittämis ehdotukset ovat laadittu teorian sekä haastatteluiden tulosten pohjalta. Selkeyttämisen vuoksi kokosimme ehdotukset taulukkoon.

1. Toiminnan täsmennys	<ul style="list-style-type: none">• Liikeidea ja toiminta-ajatus• Liiketoimintasuunnitelma• Toimintaympäristöselvitys
2. Jäsenien sitouttaminen osuuskunnan toimintaan	<ul style="list-style-type: none">• Työnjaon parantaminen• Osuuskunnan jäsenille tietopaketti yritystoiminnasta• Osuuskunnan sääntöjen kehittäminen
3. Markkinointi	<ul style="list-style-type: none">• Kotisivut• Lehtihaastattelut• Messuosallistuminen
4. Pääoman hankinta	<ul style="list-style-type: none">• Yhteydenotto kehitysyhtiöön
5. Palveluiden kehittäminen	<ul style="list-style-type: none">• Uusien luennointi- ja valmennuspalveluiden ideoiminen

Taulukko 7. Kehittämis ehdotuksia toimeksiantajalle.

Taulukkoon on koottu viiteen eri kategoriaan kehittämisehdotuksia. Nämä viisi kategoriaa ovat osuuskunnan toiminnan täsmennys, jäsenien sitouttaminen osuuskunnan toimintaan, markkinointi, pääoman hankinta sekä palveluiden kehittäminen. Osuuskunnan toiminnan täsmennykseksi tulee käydä läpi liiketoimintasuunnitelma, toiminta-ajatus, liikeidea ja toimintaympäristö. Ollakseen toimiva yhteisö ja yritys, osuuskunnan tulisi parantaa aluksi omia toimintatapojaan. Toimintatapojen kehitysehdotuksiin kuu-

luvut työnjaon parantaminen, tietopaketti ja sääntöjen kehittäminen. Työnjaon osalta vastuutehtävät tulee jakaa useammalle henkilölle kerrallaan. Tietopaketti kootaan yritys-toiminnan perusteista. Kokous tulisi järjestää toiminnan täsmennyksen ja jäsenien sitouttamisen kannalta. Oleellista on, että kokoukseen osallistuvat osuuskunnan kaikki jäsenet.

Markkinoinnin kehittämisen kannalta tulee keskittyä erityisesti kotisivujen laatumiseen, tunnettuuden lisäämiseen lehtihaastatteluin ja osallistumalla messuihin. Hyvinvointiin, työhyvinvointiin ja terveyteen liittyviä messuja järjestetään paljon ympäri Suomea. Esimerkkejä sopivista messutapahtumista ovat hyvinvointiin liittyviä messut Helsingissä, Tampereella ja Vantaalla. Helsingin Messukeskuksessa järjestettävä vuosittainen terveys- ja kauneusalan messutapahtuma järjestetään tänä vuonna 11.–13.10.2013. Tampereella järjestetään Kansainväliset Turvallisuus-, Security- ja Työhyvinvointi-messut, jotka järjestetään seuraavan kerran 5.–7.11.2014 Tampereen Messu- ja Urheilukeskuksessa. Vantaalla Energia Areenalla järjestettävien työhyvinvointimessujen ajankohta on 26.10.2013. Myös yrittäjille on tarjolla paljon messuja. Oma yritys-tapahtumaan Helsingin Wanhaan Satamaan kokoontuu eri alan yrityksiä sekä yrittäjyydestä kiinnostuneita ja siellä on tarjolla luentoja, tietoiskuja sekä verkostoitumisen mahdollisuuksia muiden yrittäjien kanssa. (OMA YRITYS 13- tapahtuma; Suomen Messut; Tampereen Messut Oy; Vantaan Järjestörinki ry)

Apua osuuskunnan rahoitukseen ja palveluiden kehittämiseen voi pyytää kehitysyhtiöltä. Posintra Oy on Itä-Uudellamaalla toimiva kehitysyhtiö pk-yritysten liiketoiminnan ja alueellisten verkostojen kehittämiseen. Kehitysyhtiöltä apua voi saada niin rahoituksen kuin tuotekehittelyinkin osalta. (Posintra Oy 2013) Osuuskunnan toimintaympäristökaritoituksen jälkeen myös osuuskunnan jäsenien kesken tulisi ideoida osuuskunnan omia luennointi- ja valmennuspalveluita. Kysymyksenä on selvittää, millä keinolla osuuskunta voisi erottua edukseen palvelullaan.

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ammattitaito • Halukkuus käynnistää toimintaa uudelleen 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Huono sitoutuminen • Yritystoiminnan heikko tunteminen • Johtohenkilön puuttuminen
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lainsäädännön muutokset • Yleinen kiinnostus hyvinvointia kohtaan kasvaa 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ennakkoluulot osuustoimintaa kohtaan • Kilpailijat

Taulukko 8. Tekemämme SWOT-analyysi osuuskunta Helmihetkestä.

Taulukossa osuuskunta Helmihetken vahvuuksiin kuuluvat ammattitaito sekä halukkuus toiminnan uudestaan käynnistämiseen. Jo olemassa olevan, tosin kehittelyä vaativan, osuuskunnan perusteet odottavat toiminnan käynnistämistä. Osuuskunnan jäsenet olivat ammattitaitoisia. Heikkouksiin kuuluvat jäsenten huono sitoutuminen, yritystoiminnan heikko tunteminen ja johtohenkilön puute. Osuuskunnan toiminta ei kannattanut, koska ei ollut varsinaista toiminnanjohtajaa ja jäsenillä ei ollut riittävää kiinnostusta ja sitoutumista. Yritystoiminnan sisältö olisi tärkeää tuntea. Osuuskunnan mahdollisuuksia ovat muutoksen lainsäädännössä sekä hyvinvointia kohtaan kasvava kiinnostus. Lainsäädännön muutokset voivat toisaalta hankaloittaa osuuskunnan toimintaprosessia, mutta toisaalta luoda turvaa loppukäyttäjälle. Yleisen kiinnostuksen kasvaminen hyvinvointia kohtaan on tietenkin myönteinen asia. Kiinnostus voi johtaa palveluiden kuluttamisen kasvamiseen. Uhkia ovat toimintaympäristön ennakkoluulot osuuskunta-toimintaa kohtaan ja kilpailijat.

10 Johtopäätökset

Hyvinvointiyhteiskunta on erilainen eri ihmisille: hyvinvoinnin tuottaminen on erilaista johtuen ihmisten erilaisista elämäntilanteista ja asenteista. Esimerkiksi työssäkäyville, työttömille, sairaille ja vanhuksille palvelutarpeet ovat hyvin erilaiset. Koska kuntayhtymillä on niin merkittävä asema julkisessa terveydenhuollossa, vaikuttaa se yksityisten terveydenhuoltopalveluiden toimintaan. (Lith, Tuomaala, & Pentikäinen 2009, 49.) Tulevaisuuden toiminnasta on mahdollista ja kannattavaa tehdä arvioita, jotta liiketoimintaan saataisiin oikeanlaisia ratkaisuja. Siksi toimintaympäristön kartoittaminen on niin tärkeää. (Kainlauri 2007, 45–53.)

Mielestämme mahdollisia yleisiä osuuskunnan ylläpitoon liittyviä ongelmia on useita. Koska osuuskunta on yhteisyritys, jossa vallitsee demokratia, on tärkeää, että kokouksia pidetään riittävän usein ja sisäinen viestintä toimii moitteettomasti. (Juutinen, Stenström & Vuori 2011, 62.) Väärät ennakkoasenteet sekä osuuskunnan jäsenien että muun toimintaympäristön osalta tulisi poistaa. Osuuskuntien heikosta tunnettuudesta on haittaa: ympäristö ei ymmärrä osuuskuntien toimintaa ja tavoitteita oikein. (Kainlauri 2007, 45–53.) Osuuskuntatoiminnasta markkinointi, tiedottaminen ja kouluttaminen ovat yksi keino tunnettuuden lisäämiseksi. (Pellervo-Seura ry 2010, 25.) Osuuskunnan toiminnan täsmennys ja erojen tekeminen selviksi yhdistystoiminnan ja osuustoiminnallisen yrittämisen välillä ovat tärkeitä: osuuskunta tulee mieltää yritykseksi ja työpaikaksi. Jäsenten sitoutuminen osuuskuntaan on myös hyvin tärkeää. (Koskiniemi 1998, 88.) Yksi ongelmakohta on myös johtohahmon puuttuminen. Vaikka osuuskunnan toiminnassa on kyse yhteisyrittämisestä, jossa vastuu on jokaisella jäsenellä, voisi johtohahmon valinta tehdä osuuskunnan toiminnasta dynaamisempaa. (Koskiniemi 1998, 125–126; Vallin, L. 16.4.2013) Tällöin johtohahmoksi tulisi valita henkilö, joka on järjestelmällinen ja auktoriteettia omaava henkilö.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää hyvinvointiosuuskuntien toimintaa Suomessa. Tarkoituksena oli antaa toimiva malli osuuskunta Helmihetkelle. Selvityksessä toimeksiantajaa kiinnostavat asiat olivat erityisesti osuuskuntien toimintamallit työnjaon, rahoituksen, toiminnan ja tuotteiden osalta. Opinnäytetyössä pyrittiin ensin erittelemään

käsitteet osuuskunta ja hyvinvointi, koska käsitteet olivat tuntemattomampia ja moniselitteisiä.

Teoreettisen osuuden ja haastattelujen perusteella osuuskuntien toiminnassa on eroja, vaikka perustamiskäytännöt ovatkin laissa määriteltyjä. Huomasimme tutkimuksen edetessä, että toiminnan erojen selittäviä tekijöitä ovat osuuskunnan päämäärä, ideologia, ja itse osuuskunnan jäsenet yksilöinä ja ryhmässä. Teorian ja haastatteluiden tietojen perusteella laadimme kehitysehdotuksia. Tärkeitä huomioonotettavia seikkoja oli useita, ja kehitysehdotukset jaettiin viiteen pääkohtaan. Kehittämisehdotuksia olivat toiminnan täsmennys, jäsenien sitouttaminen osuuskunnan toimintaan, markkinointi, pääoman hankinta sekä palveluiden kehittäminen. Toiminnan täsmennyksen osalta liikeidea, toiminta-ajatus, liiketoimintasuunnitelma ja toimintaympäristöselvitys liittyvät oleellisesti myös kehittämissuositusten kohtaan kaksi, jossa käsitellään jäsenien sitouttamista osuuskuntaan. (Koskiniemi 1998, 167.) Halusimme kuitenkin erottelulla korostaa, miten tärkeä osa-alue jäsenien sitouttaminen on.

Tärkein asia, joka osuuskunnan tulee suorittaa, on toiminnan täsmittäminen. Parantaakseen osuuskunnan toimintaa tulee koko osuuskunnan liiketoimintasuunnitelma, toiminta-ajatus sekä liikeidea päivittää ja pitää ajan tasalla. Toimintaympäristö tulee selvittää sen kaikilta osa-alueilta. (Kainlauri 2007, 45–53.) Tämä auttaa kehittämään oman osuuskunnan toimintaa, tarkastelemaan koko hyvinvointialaa ja sen tulevaisuutta. Yllämainituista asioista tulee pitää kokous, jossa on mukana kaikki osuuskunnan jäsenet, jotta kaikilla on osuuskunnan samat lähtökohdat, tiedot ja asenteet. Käymällä luetellut asiat läpi, tulee varmistaa, että kaikki ovat ymmärtäneet ja omaksuneet uudet käytännöt ristiriitojen välttämiseksi.

Sekä Koskiniemen (1998, 88) että haastatteluiden mukaan osuuskunnan toimintaa pitää kasassa sen jäsenet yhdessä, siksi jäsenien sitouttaminen toimintaan on tärkeää. Alussa toiminnassa oli mukana 12 jäsenyrittäjää, joista lopulta vain neljä jatkoi toiminnassa. Jäsenien sitoutumista toimintaan ei voi näin ollen pitää kovin hyvänä. Mistä sitoutumisen puute johtuu, ja kuinka jäsenet voidaan sitouttaa osuuskunnan toimintaan? Voisiko sääntöihin lisätä jotakin sitoutumiseen liittyvää? Vaikka osuuskuntiin on helppo liittyä ja erota, tulisi jäsenten mielenkiinto osuuskunnan toimintaa kohtaan pitää yllä. Ryhmä-

henkeä ja yhteenkuuluvuutta tulisi lujittaa, ja avoimelle keskustelulle ryhmänä tulisi varata aikaa. Työnjaon osalta vastuutehtävät tulee jakaa jäsenten kesken niin, että kutakin vastuualueita hoitaa useampi henkilö. Esimerkiksi usean jäsenen taloudellisen osaamisen tietämys on hyväksi, sillä sen toiminnan keskittyminen vain yhdelle henkilölle on riskitekijä. Kyseisen avainhenkilön sairastumisen tai muun kykenemättömyyden takia työtehtävä voi jäädä hoitamatta ja osuuskunnan toiminta lamaantua. (Kainlauri 2007, 117–119; Harsunen, H & Lovelock, S. 8.5.2013) Mielestämme perehdyttäminen ja koulutus ovat keinoja sitouttaa jäseniä. Sekä Koskiniemen (1998, 62) että toimeksiantajan haastattelun perusteella voimme arvioida, että ongelmakohtana on yritystoiminnan heikko tunteminen. Tietopaketti yritystoiminnan perusteista auttaa jäseniä hahmottamaan koko osuuskunnan toimintaa. Jokaisen osuuskunnan jäsenen tulisikin omata perustietoja yrityksen pyörittämisestä, jotta kaikilla olisi sama näkemys toiminnasta osuuskuntana. Laaja yrittäjämäinen ajattelumaailma kaikkien jäsenien kesken on tärkeää, kuten myös selkeä ja yhteinen tavoite. Tämän tulisi näkyä myös osuuskunnan kokouksissa. Kokouksia varten tulisi laatia selkeä asialista käsiteltävistä asioista. Saadakseen omat mielipiteet esiin, voisi jokainen jäsen vuorollaan laatia kokouksiin asialistan.

Yhteistyötä on tehty monen toimijan kanssa. Osuuskunnan jäseniä on ollut Suomen yrittäjät ry:n, Porvoon yrittäjät ry:n ja HyVäl ry:n hallituksissa mukana. Hallituksissa mukana ololla on pyritty lisäämään osuuskunnan jäsenien tietoutta yritystoiminnasta sekä tekemään omaa osuuskuntaa tunnetuksi. Täytyy kuitenkin muistaa, että osallistuminen monenlaisiin eri tahojen toimintaan voi myös heikentää toimintaa osuuskunnassa: osallistumisen tarkoituksena tulisi olla nimenomaan oman osuuskunnan hyväksi toimiminen ja sen kehittäminen.

Osuuskunnan omilla säännöillä on erittäin suuri merkitys. Koska osuuskuntien toiminta käytännössä on erilaista, ei valmiita mallisääntöjä ole kannattavaa käyttää. Säännöt tulee räätälöidä sopiviksi omalle osuuskunnalle. Ihmiset ovat erilaisia ja näkemuserot voivat olla suuriakin, säännöistä tulee sopia kaikkien osuuskunnan jäsenien kanssa. Sääntöjen päivittäminen on yhtä lailla tärkeää. (Koskiniemi 1998, 167.)

Markkinoinnin avulla annetaan hyvä yrityskuva sekä tehdään osuuskuntaa tunnetuksi. Uusia asiakkaita etsitään tehokkaan markkinoinnin avulla. Kotisivut tulee tehdä hou-

kutteleviksi ja selkeiksi ja tiedon täytyy löytyä niistä helposti. Kotisivuilla tulisi olla esimerkkejä heidän tekemistään työhyvinvointiluonnoistaan ja -valmennuksistaan. Parhaimmillaan siistit ja päivitetyt kotisivut tuovat uusia asiakkaita tai pahimmassa tapauksessa karkottavat. Osuuskunnan toiminnan tulisi olla näkyvää asiakkaiden tavoittamiseksi. Osuuskunnan tunnettavuutta voi parantaa antamalla haastatteluita yleisiin ja alan lehtiin. Osuuskuntatoiminta yleisesti voi olla monelle vieras käsite ja mahdollisia ennakkokäsityksiä tulee oikoa. Osuuskunta voisi osallistua omaan alaansa liittyviin messuihin. Hyvinvointiin, työhyvinvointiin, terveyteen ja yritystoimintaan liittyviä messuja järjestetään paljon ympäri Suomea. Messuilta saadaan vinkkejä ja uusia ideoita omaan toimintaan. Messuosallistuminen auttaisi osuuskuntaa saamaan lisätietoa omasta alasta ja kilpailijoista. Messuilla voidaan omaa osuuskuntaa tehdä tunnetuksi tutustumalla muihin alalla toimijoihin ja mahdollisesti uusiin asiakkaisiin. Messuilla tulee luoda positiivista yrityskuvaa ja verkostoitua. (Pellervo-Seura ry 2010, 24–26.)

Osuuskunnilla yleisesti ei ole tarkoitus tienata suuria pääomia, vaan tarkoitus on ylläpitää osuuskunnan toimintaa. Rahoitusvaihtoehtoja on monia. Alussa osuuskuntaan rahaa tuo oma tai vieras pääoma tai molemmat. Vieraan pääoman joutuu maksamaan takaisin. Rahoitustarpeen suuruus tulee selvittää melko tarkkaan. Rahaa tarvitaan käyttöpääomaksi ja investointeihin. Tuloja ja menoja kannattaa seurata kuukausittain. Pankeilta saatavat luotot ovat yksi vaihtoehto, mutta niissä tulee muistaa korot. Uusien osuuskunnan jäsenten hankkimisesta saa myös rahaa. Osuuskunnan tulisi ottaa yhteyttä kehitysyhtiöön. Ulkopuolinen näkökulma asioihin auttaa. Esimerkiksi Posintra Oy on Itä-Uudellamaalla toimiva kehitysyhtiö. Kehitysyhtiö on erikoistunut pk-yritysten liiketoiminnan ja alueellisten verkostojen kehittämiseen. Yksi vahvimista osa-alueista on hankkeiden suunnittelu ja toteutus. Posintralla on yksityisellä ja julkisella sektorilla laaja yhteistyö- ja asiantuntijaverkosto. Posintralta saa yritysten neuvontapalveluita. Posintralta saa apua toiminnan nykytilanteen kartoittamiseen ja keinot jatkokehittämiseen. Keinoihin kuuluu esimerkiksi erilaiset rahoitusvaihtoehdot, tuotekehitys ja henkilöstön koulutus. Palvelu on yrityksille ilmaista, koska Porvoon kaupunki tukee yritysten neuvontapalveluita. Posintran tehtävänä on palvella Itä-Uudenmaan yrityksiä ja elinkeinoelämää. Yritysneuvojilta apua saa uuden yrityksen suunnitteluun ja kehitykseen. Posintran asiantuntijoilta saa neuvoja liiketoimintaan liittyvien suunnitelmien ja laskelmien tekemiseen, joita tarvitaan kun ollaan tekemisissä viranomaisten ja sidosryhmien kans-

sa. Posintralla on eri verkostoja joiden avulla neuvoja saa esimerkiksi rahoitukseen, vakuuttamiseen, taloushallintoon ja muuhun yritystoiminnan kannalta tärkeisiin asioihin. (Posintra Oy, 2013)

Koska uudet innovaatiot luovat kilpailuetua, voisi perinteisten luennointi- ja valmennuspalveluiden osalta kehitellä uusia toimintatapoja, omanlaisia ratkaisuja, pyrkimyksenä erottautua muista kilpailijoista. Kehittelyä voi ideoida analysoimalla kilpailijoiden palveluita. Koska kilpailijoiden olemassaolo on tiedostettu, mutta heitä ei ole tarkemmin määritelty, selvitys kilpailijoista tulisi laatia. Toimintaympäristön seuraaminen ja sen muutosten ennustaminen auttavat kehittelytyössä. (Kainlauri 2007, 45–53; Vallin, L. 16.4.2013)

Opinnäytetyöprosessi on monivaiheinen projekti. Oma ammatillinen kehittyminen on kasvanut opinnäytetyöprosessin aikana. Opinnäytetyötä tehdessä tuli sovelletuksi koulussa opiskeltuja asioita käytännössä. Opinnäytetyön onnistumisen edellytyksiä ovat aikataulutus, kokonaisuuksien hallinta ja ennen kaikkea tiedon etsintä oikeista, luotettavista ja päivitetystä lähteistä. Arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta käytetään termejä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti tarkoittaa tiedon oikeellisuutta eli sitä, että tutkitaan juuri sitä mitä pitääkin tutkia. Validiteettiin voidaan katsoa sisältyvän johtopäätösten, selitysten ja tulkintojen luotettavuus ja paikkansapitävyys. Validiteettiin kuuluu alalajit ulkoinen ja sisäinen validiteetti. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa tulosten yleistettävyyttä ja sisäinen validiteetti tarkoittaa tulkinnan ja käsitteiden virheettömyyttä. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä eli toistettavuutta. Tätä käsitettä käytetään enimmäkseen vain määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen laatu varmistetaan tutkimusprosessin aikana tehdyillä valinnoilla. (Kananen 2008, 123.) Tieteellisen tutkimuksen tulee olla objektiivista eli todenmukaista. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa tutkittava ilmiö eli tutkimuksen kohde, tutkija ja tutkimuksen menetelmät. Käytetyt menetelmät vaikuttavat tutkimustuloksiin, koska ne ovat tutkijan valitsemia. Aineistolähtöiseen tutkimukseen vaikuttavat tutkijan ennakkoluulot, arvostukset ja uskomukset ja valinnat. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia millaisia hyvinvointiosuuskuntia Suomessa on ja antaa osuuskunta Helmihetkelle kehittämisedotuksia. Mielestämme keskityimme opinnäytetyön teossa juuri siihen asiaan mihin tulikin keskittyä. Opinnäytetyöprosessissa tutkimme osuuskunnan toimintaa yleisesti,

kerroimme hyvinvoinnista ja haastattelimme hyvinvointiosuuskuntia. Tutkimus pohjautuu liiketoiminnalliseen osaamiseemme. Läpi opinnäytetyön kulkee liiketaloudellinen näkökulma. Laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta päätimme käyttää tutkimuksessamme, koska siinä pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja saamaan syvä ja kokonaisvaltainen käsitys tutkittavasta asiasta. (Eskola & Suoranta 2008, 13–15.) Haastatteluiden osalta menetelmänä käytimme teemahaastattelua, jossa teemat on määritelty valmiiksi ja käytimme tukilistaa käsiteltävistä asioista ja joka muistuttaa ennemminkin tavallista keskustelua. (Eskola & Suoranta 2008, 85–86.) Teemahaastattelua käytettiin, jotta saataisiin syvälinen kokonaiskuva kunkin osuuskunnan toimintatavoista käytännössä. Haastatteluidemme tulokset ovat luotettavia, sillä ne perustuvat oikeisiin käytäntöihin osuuskunnissa. Keräämämme kirjallisuuden ja muun aineiston tarkoituksenmukaisuus on taattu sillä, että aiheet käsittelevät samoja aiheita kuin opinnäytetyössämme tarvittava sisältö. Hyvinvointiosuuskuntia on Suomessa vielä suhteellisen vähän. (Pellervo, 2013) Tästä syystä hyvinvointiosuuskuntien toimintaan liittyvää kirjallisuutta ei ole tarjolla kovin paljon. Sen sijaan hyvinvointiin ja osuuskuntiin liittyvää kirjallisuutta oli runsaasti tarjolla. Aineiston luotettavuutta on pyritty kasvattamaan valitsemalla lähteitä, jotka ovat päivitettyjä ja tunnettuja. Vanhempaa kirjallisuutta on käytetty, mutta sen informaatiota on tarkasteltu kriittisesti, ennen kuin on päätetty, onko tieto yhä paikkansa pitävää ja sopivaa työmme kannalta. Olemme pyrkineet yhdistelemään teoriaa ja haastattelujen tuloksia keskenään.

Tutkimusmenetelmiin liittyviä virheitä syntyy, kun käytetään väärää analyysimenetelmää, käsitteet on määritelty huonosti tai niistä johdetut tiedot ovat vajavaisia tai asiaan liittymättömiä. Virheitä voi myös syntyä sen takia, että ihmiset ymmärtävät asiat eri tavalla. Suomen kieli ei ole yksiselitteistä. Tällöin todellisuuden hahmottaminen tutkimuksen, tutkijan ja tutkimustulosten välillä ei ole yhdenmukaista ja tasalaatuista. (Kananen 2008, 121.) Tutkimusmenetelmiin liittyviä virheitä olemme pyrkineet vähentämään haastatteluiden nauhoittamisella. Päätimme, että haastattelut tallennetaan digitaaliseen äänentallentimeen. Näin varmistimme, että haastatteluista saadut tiedot säilyvät samoina. Lisäksi haastattelut tehtiin osuuskuntien tiloissa, että näimme konkreettisesti, millaiset tilat ja minkälainen ympäristö osuuskunnilla on. Haastattelutilanteisiin olisi voinut valmistautua paremmin. Vaikka valmis kysymyspohja olikin luotu, haastattelutilanteessa on tärkeää olla luonteva ja antaa keskustelun ohjautua eteenpäin. (Eskola &

Suoranta 2008, 85–86.) Myös sekä oma että osuuskuntien aika on arvokasta: paineita loi haastatteluun käytettävä aika. Virheitä on myös pyritty välttämään teksteissä esiintyvien käsitteiden riittävällä selittämällä. Liiketalouteen liittyvää sanastoa on kuitenkin paljon, ja yksi ongelmakohta onkin että emme näe opinnäytetyötämme riittävästi ulkopuolisin silmin.

Mielestämme opinnäytetyötä pitäisi kirjoittaa vähitellen pitkällä aikatahtimella, jotta teksti rakentuisi ja jalostuisi riittävästi eteenpäin. Pitkän aikavälin ongelmia ovat kuitenkin liiallinen pohtiminen: tutkittavasta asiasta tehdään laajempi, kuin olisi alun perin ollut tarkoitus. Se ikään kuin laajenee huomaamatta. Asian ytimen ja työn tarkoituksen punainen lanka voi katketa. Toisaalta lyhyellä aikavälillä kirjoittaminen ja ajan vähyys luovat paineita, jotka puolestaan auttavat keskittymään paremmin ja työskentelemään intensiivisemmin. Opinnäytetyötä tehdessä aikataulutuksen haasteita olivat kahden ihmisen elämän sovittaminen yhteen. Työvuorot, harrastukset ja vapaa-aika sekä opiskelu oli vaikeaa pitää tasapainossa, mukaan luettuna riittävä lepo. Opinnäytetyö viimeistään opetti tarkastelemaan asioita kokonaisuutena sekä priorisointia: mikä asia on tärkeää ja mikä toisarvoista. Työtä aloittaessa tuntui, että teimme työtä ”putkikatseella”, mutta prosessin aikana opimme ajattelemaan laajemmin asioista. Lisäksi kyky tehdä kompromisseja tuli esille työtä tehdessä. Opinnäytetyön tekeminen kahden henkilön kesken teki siitä mielenkiintoista, koska käsiteltävistä aiheista pystyi välittömästi keskustelemaan toisen henkilön kanssa, joka myös perehtyi juuri nimenomaiseen aiheeseen. Lisäksi olemme tyytyväisiä opinnäytetyömme kirjoitusasuun. Työ on kieliopillisesti sujuva sekä teksti on hyvin viimeistelty ja hiottu. Kuitenkin opinnäytetyö kokonaisuutena olisi voinut olla vieläkin johdonmukaisempi.

Lähteet

Aarnikko, P. 7.5.2013. Osuuskunnan jäsen. Osuuskunta Fredrikan lähde. Haastattelu. Porvoo.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Finpro ry 2012. Katse maailman terveydenhuoltomarkkinoille. Luettavissa: http://issuu.com/otavamedia_asiakasviestinta/docs/finpro_infront_2_2012. Luettu: 5.6.2013.

Harsunen, H. & Lovelock, S. 8.5.2013. Osuuskunnan jäsenet. Hyvinvointiosuuskunta Xtensio. Haastattelu. Espoo.

Suomen Messut. Terveys- ja kauneusalan messutapahtuma. Luettavissa: <http://www.finnexpo.fi/Sites3/Iloveme2013/Sivut/default.aspx>. Luettu: 7.5.2013.

Hoffrén, J. Tilastokeskus 2011. Kestävän hyvinvoinnin mittaamisen vaihtoehdot. Luettavissa: http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-03-07_004.html?s=0. Luettu: 3.6.2013.

Jussila, J. 21.5.2013. Markkinointipäällikkö. Taltioni osuuskunta. Haastattelu. Helsinki.

Juutinen, H., Stenström, Å. & Vuori, R. 2002. Osuuskunnan hallintohenkilön käsikirja. 3. lisäpainos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kainlauri, A. 2007. Ideasta hyvinvointialan yrittäjäksi. WS Bookwell Oy. Juva.

Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylä.

Koskiniemi, E. 1998. Osuustoiminnallinen yhteisyrittäminen. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Lith, P., Tuomaala, M. & Pentikäinen, L. 2009. Hyvinvointialan kehittäminen- peruskartoitukset. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Metsämuuroinen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

OMA YRITYS 13-tapahtuma. Luettavissa:<http://www.omayritys-tapahtuma.fi/>. Luettu: 7.5.2013

Pellervo 2013. Osuuskuntarekisteri. Luettavissa:<http://osuuskuntarekisteri.pellervo.fi/>. Luettu: 20.5.2013.

Pellervo-Seura ry. 2010. Osuuskunnan perustajan opas. 3. Uudistettu painos. Painorauma Oy. Rauma.

Pellervo-Seura ry. 2011. Osuuskuntalaki. Painorauma Oy. Rauma.

Posintra Oy 2013. Luettavissa:<http://www.posintra.fi/15>. Luettu: 6.6.2013.

Posintra Oy 2013. Posintran palvelut. Luettavissa:<http://www.posintra.fi/7>. Luettu: 6.6.2013.

Posintra Oy 2013. Yritysneuvonta. Luettavissa:<http://www.posintra.fi/65>. Luettu 6.6.2013.

Remes, M. Finpro ry 2012. Terveysten vaaliminen nousi megatrendiksi. Luettavissa: http://issuu.com/otavamedia_asiakasviestinta/docs/finpro_infront_2_2012. Luettu: 5.6.2013.

Savolainen, A. 2007. Hyvinvointiyrittäjän liiketoimintaopas. AS Pakett. Tallinna.

Tampereen Messut Oy. Työhyvinvoinnin ammattimessut. Luettavissa:
<http://www.tyohyvinvointimessut.fi/>. Luettu: 7.5.2013

Tilastokeskus 2013. Aloittaneiden ja lopettaneiden yritysten lukumäärä vuosina 1995-
oikeudellisen muodon mukaisesti. Luettavissa:

[http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=030_aly_tau_102_fi&ti=Aloittaneiden+j
a+lopettaneiden+yriytysten+lukum%E4%E4r%E4+vuosina+1995%2D+oikeudellisen
+muodon+mukaisesti&path=../Database/StatFin/yri/aly/&lang=3&multilang=fi](http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=030_aly_tau_102_fi&ti=Aloittaneiden+j
a+lopettaneiden+yriytysten+lukum%E4%E4r%E4+vuosina+1995%2D+oikeudellisen
+muodon+mukaisesti&path=../Database/StatFin/yri/aly/&lang=3&multilang=fi).

Luettu: 2.6.2013.

Vallin, L. 16.4.2013. Opinnäytetyön toimeksiantaja. Haastattelu. Porvoo.

Vantaan Järjestörinki ry. Hyvinvointimessut. Luettavissa:
<http://www.hyvinvointimessut.com/>. Luettu: 7.5.2013

Viikko-Pellervo 2013. Osuuskuntien perustamismäärä kasvussa. Luettavissa:
http://www.pellervo.fi/uutiset/viikko/viikko3_13.htm Luettu: 20.5.2013.

Liitteet

Liite 1. Tukilista haastateltaville

1. Yrityksen nimi
2. Toimiala
3. Yrityksen toimipaikka
4. Y-tunnus
5. Yrityksen perustamispäivämäärä
6. Perustajajäsenten määrä
7. Työnjako
8. Liikevaihto
9. Tuotteet
10. Kulut
11. Palvelut
12. Kulut
13. Järjestättekö jotain toimintaa (tapahtumia)
14. Kulut
15. Osuusmaksun suuruus