

# PK-YRITYSTOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Sote- osuuskuntatoiminnan edellytykset Päijät-Hämeessä

LAB AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaali- ja terveysalan (Ylempi AMK)  
koulutus  
Sosiaali- ja terveyspalvelujen  
digitalisaatio ja liiketoimintaosaaminen  
Kevät 2020  
Emilia Salminen

## Tiivistelmä

|   |   |                               |
|---|---|-------------------------------|
| Tekijä(t)<br>Salminen, Emilia   | Julkaisun laji<br>Opinnäytetyö, YAMK<br>Sivumäärä<br>67 | Valmistumisaika<br>Kevät 2020 |
| Työn nimi<br>Pk-yritystoiminnan kehittäminen<br>Sote -osuuskuntatoiminnan edellytykset Päijät-Hämeessä  |   |                               |
| Tutkinto<br>(Sosiaali- ja terveysalan digitalisaatio ja liiketoimintaosaaminen (YAMK))  |   |                               |
| Tiivistelmä<br><p>Kansainvälisen osuustoimintaliiton ICA:n määritelmän mukaan osuuskunta muodostaa yrityksen, joka on jäsentensä omistama ja hallitsema. Osuustoiminta on ennen kaikkea taloudellista toimintaa, jonka lähtökohtana on tarve, jota suurempi tai pienempi ryhmä ihmisiä yrittää ratkaista yhteisvoimin. Osuustoimintaan on sisäänrakennettu yhteiskunnallisten tavoitteiden edistäminen ja ominaista on paikallisen toiminnan edistäminen ja kehittäminen. Osuustoiminta on uusiutuva yritysmaali, jonka toimintaympäristö on kunnossa, se on kiinnostavaa sekä tunnettua ja nämä edesauttavat myös tukemaan osuuskuntamallin vahvistumista. Osuustoiminnan katsotaan soveltuvan myös hyvin sote- sektorin tavoitteisiin ja uudistamiseen.</p> <p>Opinnäytetyön lähtökohtana toimii VERSOTE - Verkostoituvat sote- yritykset hanke. Hankkeen avulla halutaan kehittää ja parantaa Päijät-Hämeen sote- palveluiden tarjoajien osaamista ja kilpailukykyä. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa hankkeen tarpeeseen tiivis tietopaketti osuuskuntatoiminnasta, sen edellytyksistä Päijät-Hämeessä ja sote- sektorin pk-yrittäjien valmiuksista ja edellytyksistä liiketoimintansa kehittämiseen kohti osuuskuntatoimintaa. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa konkreettisia kehitysideoita pk-yrityksille liiketoimintansa kehittämisen tueksi kohti osuuskuntatoimintaa.</p> <p>Opinnäytetyössä menetelmänä käytettiin lomakehaastattelua, joka lähetettiin viidelle päijäthämäläiselle sote- sektorin pk-yrittäjälle ja kahdelle osuuskuntatoiminnan asiantuntijalle. Lomakehaastattelun kautta saatiin tietoa osuuskuntatoimintaan liittyen, jota voidaan hyödyntää Päijät-Hämeen sote -palveluita kehitettäessä. Lomakehaastatteluiden tulokset vahvistavat käsitystä pk-yrittäjien näkemyksistä osuuskuntatoimintaa liittyen ja lisäsi tietoa siitä, mihin asioihin kannattaa kiinnittää huomiota kehitettäessä maakunnan sote- palveluita.</p> |   |                               |
| Asiasanat<br>Osuuskunta, Osuustoiminta, Sosiaali- ja terveydenhuoltoala   |   |                               |

## Abstract

|   |  |                          |
|---|--|--------------------------|
| Author(s)<br>Salminen, Emilia   | Type of publication<br>Bachelor's thesis | Published<br>Spring 2020 |
|   | Number of pages<br>67                    |                          |
| Title of publication<br><b>Master`s degree program in social and health care digitalization and business know-how</b>   |  |                          |
| Name of Degree<br>(Developing business of small and medium enterprises)   |  |                          |
| Abstract<br><p>According to the definition of the international cooperative alliance (ICA), the cooperative system forms a company which is owned and controlled by its members. Most of all the cooperative system is a financial system, which starts from specific need that bigger or smaller group try to resolve together. In the cooperative system, there is a built-in promotion of the social targets and it typically advances and develops local activity. The cooperative system is a renewable company form whose operational environment is in order, it's interesting and well-known which also supports the strengthening of the cooperative system and fits also targets of the social and health care system.</p> <p>The baseline of this thesis is VERSOTE- Verkostoituvat sote- yritykset- project. The objective of this project is to advance and improves health care service providers` know-how and competitiveness. The purpose of this thesis is to provide summary of the cooperative system, it`s requirements in Päijät-Häme and the readiness of small and medium-sized companies developing their business towards cooperative system. This thesis aims are to advance improvements thoughts for county`s small and medium sized companies and create them ability to move towards cooperative system.</p> <p>In order to acquire data for this thesis, a structured interview in written form was send to five entrepreneurs of small and medium-sized companies and two specialists of the cooperative system. From these interviews crucial information was gotten from the cooperative system which can benefit developing the Päijät-Häme`s social and the health care system. Also, important information was gotten about the opinions of entrepreneurs related to the cooperative system which helps to county pay close attention to the crucial operations when developing the county`s social and the health care system.</p> |  |                          |
| Keywords<br>Cooperative 1, Cooperative system 2, social and the health care 3   |  |                          |

## SISÄLLYS

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | JOHDANTO .....  | 1  |
| 2   | VERSOTE- VERKOSTOITUVAT SOTE-YRITYKSET- HANKE TAUSTANA.....                               | 5  |
| 3   | TARKOITUS JA TAVOITE .....  | 7  |
| 4   | OSUUSKUNTATOIMINTA SOTE- ALALLA .....   | 8  |
| 4.1 | Osuustoiminnan perusta .....  | 8  |
| 4.2 | Osuustoimintayrittäjyyden haasteet ja mahdollisuudet .....                                | 30 |
| 4.3 | Osuustoiminta sosiaali- ja terveysalalla .....  | 33 |
| 5   | TOTEUTUS .....  | 38 |
| 6   | TUTKIMUSMENETELMÄ – AINEISTONKERUU JA ANALYYSI.....                                       | 42 |
| 6.1 | Kohderyhmä .....  | 42 |
| 6.2 | Lomakehaastattelu .....   | 43 |
| 6.3 | Sisällönanalyysi teemoittelu.....   | 47 |
| 7   | TULOSTEEMAT .....   | 50 |
| 7.1 | Yrittäjätulosteemat .....   | 50 |
| 7.2 | Asiantuntijatulosteemat.....  | 52 |
| 7.3 | Yhteenvetoa – Osuuskunnasta apua pk-yritysten liiketoimintaan.....                        | 54 |
| 8   | POHDINTA JA ARVIOINTI .....   | 58 |
| 8.1 | Johtopäätökset ja hyödynnettävyys VERSOTE -Verkostoituvat sote- yrittäjät hankkeessa..... | 62 |
| 8.2 | Kehittämisen arviointi.....   | 63 |
| 8.3 | Eettisyys ja luotettavuus .....   | 65 |
| 8.4 | Jatkokehittämissuhteet.....   | 67 |
|     | LÄHTEET .....   | 68 |
|     | LIITTEET .....  | 73 |

## 1 JOHDANTO

Sote- sektorille kaavailut uudistukset toisivat paljon muutoksia alan toimintaan, palveluiden järjestämiseen ja rahoitukseen. Muutoksien alla ja yksityisten suurien yhtiöiden vallatessa lisää alaa sote- markkinoilla, on kasvanut huoli erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten osallistumisen mahdollisuuksista. Samalla on pohdittu, mitä sote- palvelutuottajiin kohdistuvat odotukset ja toimintaympäristön edellytykset vaikuttavat pienten ja keskisuurten (pk-yritysten) toimijoiden toimintamahdollisuuksiin. Yksi keino pk-yrityksillä vastata näihin haasteisiin on liiketoiminnan kehittäminen kohti osuustoimintaa. Sote- alalla osuustoimintaa on toistaiseksi vähän, mutta maailmalla on kuitenkin kymmeniä sote -alan osuuskuntia, jotka ovat asiakasomisteisia, tuottajaomisteisia tai eri sidos- ryhmien yhdessä omistamia. Suomessa v. 2016 oli sote- alan yrityksiä n. 18 400, joista osuuskuntia oli 56 eli 0.3% kaikista sote- alan yrityksistä. Osuuskunnat ovat tähän mennessä toimineet pääosin sosiaalihuollon avopalveluissa. Osuuskuntatoiminta on kuitenkin lisääntymässä sote-sektorilla, sillä viime aikoina mm. viisi finanssisektorilla sekä vähittäis-kaupanalalla toimivaa osuustoimintayritystä on tullut mukaan sote- palveluihin. Monet osuustoimintayrityksistä ovat ehtineet luomaan uusia palveluja, joita ne ovat laajentaneet nykyisille ja uusille asiakkaille. (Jussila, Leskelä, Hänninen ym. 2019, 24-34.)

Osuuskuntamallia voidaan käyttää sote- palveluiden järjestämisessä monessa muodossa. Myös jäsenomisteisilla isoilla yrityksillä on jo toimintaa sote- alalla. Sosiaali- ja terveysalan yhteisöt voivatkin yhdistää voimansa ja organisoida vahvoja uusia osuuskuntia. Pk-yrityksetkin voivat yhdistyä suuremmiksi, jonka kautta saisivat lisää jalansijaa markkinoilla. Mahdollista on myös uusien asiakkaiden tai ammattilaisten perustamat osuuskunnat. Tärkeää onkin kehittää palveluita, joissa rakennetaan uudenlaisia jäsenlähtöisiä palvelukonsepteja, jota mm. digitalisaatio, osuustoimintayritysten jäsentieto ja osuustoiminnallinen omadata tukee. Myös sosiaali- ja terveysalan ihmiskäsitys ovat sopivia osuustoiminnan arvojen ja periaatteiden kanssa. (Osuustoiminta- lehti 5/2016, 3.)

Opinnäytetyö on työelämälähtöinen, jonka pohjana toimii Päijät-Hämeen alueella toteutettava VERSOTE- Verkostoituvat sote- yritykset- hanke. Opinnäytetyön on osa LAB ammatikorkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa. Opinnäytetyötä lähestytään tutkimuksellisen kehittämistoiminnan kautta. Lomakehaastattelun kautta pyritään saamaan mahdollisimman kattava ja monipuolinen näkemys sote- alan osuustoiminnasta ja näkemyksistä Päijät-Hämeessä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa VERSOTE- Verkostoituvat sote- yritykset- hankkeen tarpeeseen tiivis tietopaketti osuuskuntatoiminnasta, sen edellytyksistä Päijät-Hämeessä ja sote-sektorin pk-yrittäjien valmiuksista ja edellytyksistä liiketoimintansa

kehittämiseen kohti osuuskuntatoimintaa. Opinnäytetyötä hyödyntämällä hanke saa lisävalmiuksia Päijät-Hämeen pk-yrityksien liiketoiminnan kehittämiseen. Samalla kehitetään Päijät-Hämeen alueen sote- alan pk-yrityksien osuuskunta osaamista ja valmiuksia toimintaympäristön muutokseen. Osuustoiminta nähdään yhtenä sote- alan toimijoiden varteenotettavana keinona vastata sote- sektorin tuleviin haasteisiin ja keinona ylläpitää Päijät-Hämeen alueen monipuolista sote- alan palvelutarjontaa, minkä toivotaan edesauttavan säilyttämään alueella laadulliset ja hyvät terveyspalvelut.

Opinnäytetyön tavoitteena on perehtyä laajalti osuuskuntatoimintaan koskevaan kirjallisuuteen ja tutkimustyöhön sekä tarkastella lisäksi sosiaali- ja terveydenhuollon alalla tapahtuvaa osuustoimintaa. Opinnäytetyön tuloksien kautta tavoitteena on tuottaa konkreettisia kehitysideoita pk-yrityksille liiketoimintansa kehittämisen tueksi kohti osuuskuntatoimintaa. Opinnäytetyössä viimeisessä pohdinta ja arviointi osiossa tuodaan esille Sote- alan osuuskuntatoiminnan pääpiirteitä ja haastatteluista analysoimaani tietoa, jota sote - alan toimijat erityisesti Päijät-Hämeen alueella voivat hyödyntää toimintansa kehittämisessä.

Euroopan komissio on antanut v. 2003 suosituksen, joka luokittelee yritykset eri koko luokkiin. Luokittelun perustana ovat mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten saamat erilaiset tuet yritysten toimimiseen. Yritysten koon määritelmän perusteena on henkilöstön lukumäärän ja liikevaihdon tai taseen loppusumma. Mikroyrityksistä puhuttaessa käsittävät ne alle 10 henkilön henkilöstömäärän yrityksiä, jossa liikevaihdon tai taseen loppusumman ei saa ylittää 2 miljoonaa euroa. Pienet yritykset ovat taas alle 50 henkilön yrityksiä, joiden liikevaihto tai taseen loppusumma ei määrittelyn mukaan saa ylittää 10 miljoonaa euroa. Keskisuuret yritykset muodostuvat taas alle 250 henkilöstöstä, joiden liikevaihto ei saa ylittää 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma ei saa ylittää 43 miljoonaa euroa. (Raittinen 2015, 14.)

Pienet yritykset ovat tärkeässä roolissa uusien työpaikkojen luomisessa sekä tuottavuuden, teknologian ja innovaatioiden kehittämisessä. Se, että ne kannustavat yrittäjyyteen, on niillä tärkeä merkitys yhteiskunnan hyvinvoinnin edistäjänä. Myös yritysten laajentumiselle ja alueelliselle kehitykselle mikro- ja pienyrityksien kasvu on merkityksellinen. Mikro- ja pienyrityksillä on lisäksi tärkeä rooli niin työllistäjänä kuin uusien työpaikkojen luonnissa erityisesti Suomessa. Vuonna 2012 tilastokeskuksen mukaan mikro- ja pienyritysten määrä kattoi 99 prosenttia suomalaisista yrityksistä ja työllistivät melkein puolet Suomen yrityshenkilöstöstä. (Raittinen 2015, 9.)

Sote- alaa on pyritty kovasti uudistamaan ja vahvistamaan eri sektoritahojen keskinäistä yhteistyötä. Uudistamistyössä korostuu myös pk-yrityksien asema. Tärkeätä onkin tukea

pk-yritysten osallistumista ja kasvua palvelutuotannossa. Verkostot ovat yksi keino pk-yrityksille hakea hyötyä ja kasvua liiketoimintaan. Toiminnan tehokkuutta, joustavuutta ja markkinavoiman kasvattamista voidaan saavuttaa yhdistämällä ja koordinoimalla uudeen mm. toimijoiden jo olemassa olevia resursseja, tietoa ja osaamista. Verkostojen avulla tavoitellaan toiminnan tehostamista eli kustannusten laskua. Toiminnan joustavuuden kautta tavoitellaan verkostotoiminnassa riskien jakautumista, joka on yksi verkostotoiminnan kautta tavoiteltavista hyödyistä. (Pohjola 2016, 20-21.) Yksi keino verkostomaisesta toiminnasta on osuustoiminta, jonka kautta pk-yritykset voivat hakea kasvua ja tehokkuutta toimintaan myös sosiaali- ja terveysalalla.

Osuustoiminnassa esim. yksityiset elinkeinonharjoittajat, yritykset tai muut organisaatiot liittyvät vapaaehtoisesti yhteen ja yhteiset tarpeet tyydyttääkseen harjoittavat yhteistoimintaa, joista esim. pienten ja keski suurten tuottajien tarve päästä markkinoille. Osallistumisen vapaaehtoisuuteen liittyy osuustoiminnan yksilöiden ja yhteisöjen vapautta korostava aatesuuntaus. Osuustoiminta perustuukin ajatukselle, että parhaat tulokset saavutetaan, kun ihmiset ja organisaatiot osallistuvat yhteistoimintaan omasta vapaasta tahdostaan. Lisäksi voi olla tarve tyydyttää tarpeita, joita osuuskunnassa ajetaan eteenpäin, mutta lisäksi siellä yleensä saadaan aikaan muutos kohti jotain parempaa, kuten lisääntyvää tehokkuutta, turvaa ja hyvinvointia. Taloudellisesta näkökulmasta katsottuna osuustoiminnalla tavoitellaan lisäänsioita, vähäisempiä kuluja tai molempia sekä skaalaetujen saavuttamista ja vaikuttavuutta markkinoilla. (Jussila, Leskelä, Hänninen ym. 2019, 11.)

Osuustoiminnan kautta saadaan luotua uutta ja tuettua vanhaa liiketoimintaa, saadaan lisättyä asiakasvirtaa, mahdollistetaan parempi valmiiden toimintamallien ja valtakunnallisesti kehitettyjen uusien palvelumallien ja uusimman teknologian hyödyntäminen, pk -yritykset saavat vahvan verkosto tuen sekä taustatuen, johon kuuluu asiantuntijapalvelut ja edunvalvonta. Osuustoiminnalla voidaan turvata oman alueen sote- palveluita, palveluketjujen asiakaslähtöisten hoiva- ja hyvinvointi teknologian saanti, asiakkaan valinnanvapauden tukeminen mm. laajalla palveluvalikoimalla ja edesautetaan kehittämään katkeamattonta, asiakaslähtöistä, ja laadukkaita hoito- ja palveluketjuja. (Sote- Osuuskunta Suomi 2020a.)

Henkilöstöomisteisissa osuuskunnissa työntekijöillä on hyvät vaikutusmahdollisuudet toiminnan ja koko organisaation kehittämiseen, mikä tekee osuuskunnista houkuttelevia työnantajia sosiaali- ja terveysalalla. Osuustoiminnalliset palvelumallit tarjoavat vaihtoehdon vahvasti keskittymässä oleville palveluille. Ne lisäksi perustuvat paikallisuuteen ja vahvistavat näin paikallistaloutta työllisyyden ja hyvinvoinnin näkökulmasta. Paikallisyhteisöille osuuskunnat mahdollistavat lähipalvelut mikä korostuu etenkin nykypäivän sote-

alalla isojen terveystietojen vallatessa alaa markkinoilla ja palveluita keskitettäessä yhä isompiin keskuksiin. Osuustoiminnalliset palvelumuodot on hyvä huomioida myös demokratiaa vahvistavina toimijoina, sillä malleissa korostuu käyttäjälähtöisyys, henkilöstön asema ja paikallisuus. Osuustoiminnan yhteiskunnallista merkitystä tulisikin tehdä tunnetummaksi yleisellä tasolla ja tiedostaa, jotta osuustoimintaa saadaan laajemmin myös sosiaali- ja hyvinvointi alalle. (Henry, Hänninen, Paksu & Pylkkänen 2014, 75-80)



## 2 VERSOTE- VERKOSTOITUVAT SOTE-YRITYKSET- HANKE TAUSTANA

Kehittämishankkeen työstäminen alkoi vuoden 2019 alussa. Lahden ammattikorkeakoulun TKI toimintaan liittyy vuoden 2017 lopulla alkanut VERSOTE- Verkostoituvat sote- yritykset – hankkeeseen. Hankeajaksi on määritelty 1.1. 2018- 30.6. 2020. Mukana tätä hanketta ovat toteuttamassa LUT, Ladec, Päijät-Hämeen Yrittäjät ry ja Lahden ammattikorkeakoulu toimii hankkeen hallinnoitsijana. (Timonen 2019.) Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa VERSOTE- Verkostoituvat sote- yritykset- hankkeen tarpeeseen tiivis tietopaketti osuuskuntatoiminnasta, sen edellytyksistä Päijät-Hämeessä ja sote sektorin pk-yrittäjien valmiuksista ja edellytyksistä liiketoimintansa kehittämiseen kohti osuuskuntatoimintaan. Opinnäytetyötä hyödyntämällä hanke saa lisävalmiuksia Päijät-Hämeen pk-yrityksien liiketoiminnan kehittämiseen.

Kehittämishankkeen kohdeorganisaationa on Päijät-Hämeen alueen pk-yritykset. Hankkeen ponnahduslautana on toiminut aiemman ministeriön laatima sote- suunnitelma. Tällä tarkoitetaan sosiaali- ja terveystaloutta ja niiden uudelleen järjestämistä. Erityisesti sote alaa koskevat muutokset tulevat vaikuttamaan pienempiin yrityksiin ajaen enenevässä määrin isot yksityiset firmat hallitsemaan kuntien terveydenhuollon palveluja. Hankkeella halutaan kehittää ja parantaa Päijät-Hämeen alueen sote- palveluiden tarjoajien osaamista ja kilpailukykyä. Hankkeen avulla pyritään auttamaan yrityksiä verkostoitumisen avulla vastaamaan sote- alalla vallitseviin haasteisiin niiden yrittäessä pysyä mukana kilpailussa järjestettäessä maakuntien sosiaali- ja terveys palveluja. Hanke koostuu 4 eri työpaketista, jotka ovat jaettu hankkeen toteuttajien kesken. (Timonen 2019.)

Hankkeen tarkoituksena on tukea sote- alan pk-yrityksiä ja kolmannen sektorin toimijoita valmistautumaan ja ennakoimaan tulevaa sote- rakennemuutosta yritysten lähtökohdat ja tavoitteet huomioiden. Lisäksi tarkoituksena on kehittää pk-yritysten liiketoimintaosaamista ja laajentaa sote- alan pk-yritysten mahdollisuuksia keskinäisiin kohtaamisiin ja vahvistaa vuorovaikutuskykyä sekä taitoa toimia yhdessä muiden yritysten kanssa. Hankkeen tarkoituksena on myös vahvistaa sote- alan yritysten ja kolmannen sektorin palveluntuottajien toimintaedellytyksiä tunnistamalla keskeisiä liiketoiminnan osaamistarpeita, joita yrityksillä on erikoisosaamisensa ja yritysten ulkopuolelta tarvittavien muiden resurssien löytämisen suhteen. Tarkoituksena on myös ohjata kohderyhmiä hyödyntämään ja kokeilemaan perusyrittäjämallista kehitettyjä uudenlaisia ns. verkostotalouden malleja sekä osuuskuntamalleja, jotka edistävät yritysten keskinäisten kumppanuuksien löytämistä ja innovaatiotoiminnan lisääntymistä. Yrityksiä lisäksi rohkaistaan ja autetaan ideoimaan ja kehittämään yhteisiä palveluprosesseja sekä kokeilemaan taloudellista etua tuovien kumppanuuksien ja toimintamallien muodostamista. Tämän avulla yrityksiä katsotaan

pystyvän paremmin vastaamaan mm. toimintaympäristön ja loppukäyttäjien tarpeeseen entistä paremmin ja tehokkaammin. Hankkeen alkuvaiheessa valmisteluissa ja yrittäjätapaamisissa esille nousseita tiedollisia tarpeita, joihin keskitytään ovat mm. henkilöstö- ja substanssiosaaminen, yhteismarkkinointi, taloudellisen riskin jakaminen sekä sähköiset tiedonsiirtoratkaisut sekä digiosaaminen. Yrittäjätapaamisten myötä pyritään tuomaan esille yritysten tarpeita ja tiedollisen sekä toiminnallisten uudelleen resurssoinnin ja organisoitumisen muotoja. Tavoitteellisena tuloksena Päijät-Hämeeseen syntyy tulevaisuuteen ja mahdolliseen rakennemuutokseen paremmin valmistautuneita ja kilpailukykyisempiä sote- alan pk-yrityksiä, jotka voivat mahdollisuuksiensa mukaan muodostaa kannattavia ja kestäviä liiketoimintaverkostoja. (Timonen 2019.)

### 3 TARKOITUS JA TAVOITE

Pk-yritykset ovat tärkeässä asemassa suomalaisessa yritysmaailmassa, jonka toiminnan edistäminen ja tukeminen on tärkeää. Globaalisti politiikan teossa ja talousmarkkinavoimien vallitessa usein isommille yrityksille luodaan paremmat menestymisen edellytykset. Terveen kilpailunäkökulman ja hintapolitiikan ja ennen kaikkea tasa-arvoisemman yhteiskunnan edistämisen näkökulmasta, pk-yrityksien kilpailuaseman ylläpitäminen ja parantaminen on ensiarvoisen tärkeää nykyisin kovasti globalisoituvassa maailmassa. Opinnäytetyö on työelämälähtöinen, mutta myös omat intressit kestävämmän ja tasa-arvoisemman sote-työmarkkinoiden edistämiseksi ajavat opinnäytetyön suuntausta. Opinnäytetyö on selvitys osuuskuntatoiminnasta sote-alalla ja lisäksi kuvataan Päijät-Hämeen sote-sektorin pk-yrityksien mahdollisuuksia osuuskuntatoiminnan osalta. Opinnäytetyö on selvitys osuuskuntatoiminnasta ja osuustoiminnan haasteista sote-alalla sekä toimintaa tukevista tekijöistä Päijät-Hämeessä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa VERSOTE-Verkostoituvat sote-yritykset-hankkeen tarpeeseen tiivis tietopaketti osuuskuntatoiminnasta, sen edellytyksistä Päijät-Hämeessä ja sote-sektorin pk-yrittäjien valmiuksista ja edellytyksistä liiketoimintansa kehittämiseen kohti osuuskuntatoimintaa. Opinnäytetyötä hyödyntämällä hanke saa lisävalmiuksia Päijät-Hämeen pk-yrityksien liiketoiminnan kehittämiseen. Tarkoituksena on tuottaa kattavasti tietoa päijäthämäläisille pk-yrityksille osuuskuntatoiminnasta, sen hyödyistä ja haitoista sekä kuvata kokemustietoa osuustoiminnallisesta ja yhteistoiminnallisesta yrittäjyydestä, jonka tuottaman lisäarvon kautta pk-yrityksillä olisi riittävästi valmiuksia toimintansa kehittämiseen. Haastatteluaineistojen kautta tuodaan kokemustietoa sote-sektorilla tapahtuvasta osuustoiminnasta ja pyritään tarkastelemaan osuustoimintaa erityisesti Päijät-Hämeen näkökulmasta. Opinnäytetyön tarkoituksena on rohkaista pk-yrityksiä osuustoiminnalliseen yrittäjyyteen tuoden käytännön vinkkejä liiketoiminnan kehittämiseen.

Opinnäytetyön tavoitteena on perehtyä laajalti osuuskuntatoimintaan koskevaan kirjallisuuteen ja tutkimustyöhön sekä tarkastella lisäksi sosiaali- ja terveydenhuollon alalla tapahtuvaa osuustoimintaa. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda selkeä ja ymmärrettävä lo-makehaastattelu, mikä edesauttaa kyselyn onnistumista ja luoda edellytykset hyvään aineiston hallintaan ja kuvailuun. Opinnäytetyössä aineistoa analysoidaan sisällönanalyysillä, jota hyödyntämällä tavoitteena on tuottaa kerätystä aineistosta selkeä ja yhtenäinen aineisto ja kuvaus. Opinnäytetyön tuloksien kautta tavoitteena on tuottaa kehitysideoita pk-yrityksille liiketoimintansa kehittämisen tueksi kohti osuuskuntatoimintaa.

## 4 OSUUSKUNTATOIMINTA SOTE- ALALLA

Kansainvälisen osuustoimintaliiton ICA: n (International Co-operative Alliance) määritelmän mukaan osuuskunta muodostaa yrityksen, joka on jäsentensä omistama ja hallitsema. Osuuskunnan jäsenet voivat olla esimerkiksi asiakkaita, työntekijöitä tai asukkaita, mutta heillä on kuitenkin yrityksessä tasavertainen äänivalta. Osuustoiminnasta on laadittu myös kansainvälisesti hyväksytyt toimintaa ohjaavat periaatteet. Osuuskuntien tavoitteena onkin rakentaa parempaa maailmaa yhteistoiminnan kautta. Vuonna 1895 perustetun kansainvälisen itsenäisen osuustoimintaliiton tarkoituksena onkin yhdistää, edustaa ja palvella osuuskuntia maailmanlaajuisesti. (Raittila 2016, 10.)

Osuuskuntalain mukaan osuuskunta on jäsenistään erillinen oikeushenkilö, jonka perustaminen tapahtuu rekisteröitymisellä. Osuuskunnan jäsenmäärä ja osuuksien lukumäärä ovat vaihtuvia. Jäsenet ja osakkeiden omistajat eivät vastaa itse kuitenkaan osuuskunnan velvoitteista. Osuuskuntien toiminnan tarkoituksena on harjoittaa taloudellista toimintaa jäsentensä ja elinkeinon tukemiseksi siten, että jäsenet käyttävät osuuskunnan järjestämiä palveluita, jotka osuuskunta on voinut järjestää myös esim. tytäryhtiönsä avulla. Jäsenet käyttävät päätösvaltaansa kokouksissa, jossa päätökset tehdään äänen enemmistöllä. Kaikilla jäsenillä on myös yhtäläiset oikeudet, sillä kaikki osuudet ja osakkeet tuottavat osuuskunnassa yhtäläiset oikeudet. Johdon on osuuskunnassa huolellisen toiminnan kautta edistettävä osuuskunnan etua. (Osuuskuntalaki 421/2013, luku 1: 2-8§.)

Kansainvälisen Osuustoimintaliiton määritelmän mukaan osuuskunta on autonominen vapaaehtoisten henkilöiden luoma yhdistys, jonka tarkoituksena on tyydyttää omistajiensa ekonomiset, sosiaaliset ja kulttuuriset tarpeet ja pyrkimykset yhteisesti ja demokraattisesti hallitun osuuskunta yrityksen kautta. Osuustoiminnan keskeiset periaatteet muodostuvat seitsemästä eri kohdasta, jotka ovat: vapaaehtoisuus ja avoin jäsenyys, jäsenistön demokraattinen vaikutusvalta ja kontrolli, jäsenistön taloudellinen osallisuus, autonomisuus ja itsenäisyys, koulutus, opiskelu ja tiedon jakaminen, yhteistyö osuuskuntien kesken sekä viimeisenä huolenpito yhteisöstä ja yhdyskunnasta. (International co-operative alliance 2019a.)

### 4.1 Osuustoiminnan perusta

Alkujaan ns. esiosuustoimintaa edustivat vanhat yhteistoimintamuodot, kuten myllyt. Yhteistoiminnallista yhteenliittymää alettiin käyttämään varsinaisesti vasta 1800-luvun alkupuolella Englannissa ja Ranskassa. Osuustoiminta-aate liittyi 1800-luvulla aluksi pääosin maaseudun ja maalaisväestön elin olojen kehittämiseen. 1840-luvulla osuustoiminnalliset järjestöt alkoivat hiljalleen vahvistumaan ja merkittävänä virstanpylväänä pidetäänkin

Rochdale Equitable Pioneer` s Societyn perustamista v. 1844. Rochdale toimi kuluttaja-osuuskuntien alkuvaiheessa, jolloin osuuskunnan toiminnasta syntynyt tulos jaettiin siinä vaiheessa, kun jäsenet olivat käyttäneet osuuskunnan palveluja. Tämän johdosta syntyi Rochdale -periaatteet, jotka loivat nykyaikaisen osuustoiminnan perustan. 1800-luvulla syntyivät myös työosuuskuntien periaatteet ranskalaisen Philips Buchez johdolla. Lisäksi käsityöläisten ja maanviljelijöiden luotto-osuuskunnat syntyivät Saksassa 1800-luvulla. Kaikkiaan osuustoiminnan kolmea päämuotoa edustivatkin kuluttajaosuuskunnat, työosuuskunnat ja luotto-osuuskunnat. (Vornamo 2011, 25-26.)

Toisen maailmansodan jälkeen osuustoiminnan merkitys Suomessa vahvistui jälleenrakentamisen ja maaseudun elinvoimaisuuden kehittämisen kautta. Osuuskassoilla oli myös tärkeä tehtävä siirtoväen ja rintamalta palaavien sotilaiden asutustoiminnan rahoituslaitoksina. Myös maatalouden uudenaikaistuminen alkoi levitä nopeasti ympäri maata, kun pienviljelijät hankkivat osuuskuntiansa avulla käyttöönsä koneita ja laitteita. Myös 2000-luvulla osuuskuntamuotoinen toiminta on ollut merkittävää. Osuuskuntien ja keskinäisten yhtiöiden jäsenyyksiä on kertynyt jo yli 7 miljoonaa ja väestömäärään suhteutettuna Suomi onkin maailman osuustoiminnallisimman valtio. Suomessa vahvoja osuuskuntatoimijoita löytyy elintarviketeollisuudessa, pankki- ja vakuutusalailla, kaupan alalla, hotelli- ja ravintolamaailmassa, polttoainekaupassa sekä metsäteollisuudessa. Huomionarvoista on, että n. kaksi kolmasosaa Suomen n. 4600 osuustoiminnallisesta yrityksestä kuuluu pien- tai mikroyritysten joukkoon. Myös monet markkinointi- ja hankintaosuuskunnista kuuluvat pienosuuskuntiin. Lisäksi noin tuhat osuuskuntaa on henkilöstöomisteisia yrityksiä eri toimialoilla kuten media, tietotekniikka, taide, kulttuuri, sosiaali- ja hoiva-ala sekä konsultointi. Lisäksi pienyrittäjät ovat keskenään perustaneet pienyrittäjien yhteistoimintayrityksiä. (Troberg 2014, 20- 21.)

Yksi lähivuosikymmenten muutoksista, jotka ovat vaikuttaneet osuuskuntien toimintaa on Suomen liittyminen EU:n v. 1995, jolloin yhdentymispaineet lisääntyivät elinkeino- ja talouspolitiikan aloilla. Pikkuhiljaa kansainvälisen kilpailun lisääntyessä, osuuskunnat ovat joutuneet etsimään tehokkuutta ja kustannussäästöjä kehittämällä toimintoja ja sulauttamalla pienempiä osuuskuntia. Erityisesti vuosituhannen vaihteessa osuuskuntien houkuttelevuutta osakeyhtiöihin nähden pyrittiin parantamaan kehittämällä uudenlainen sijoitusosuusjärjestelmä. Tarkoituksena oli sijoittajien houkutteleminen, mutta niin ettei heille suotu määräysvaltaa osuuskunnissa. Pääoman hankkiminen oli osuuskunnille merkittävä tekijä, jota hankaloitti se, että osuuskuntien markkinaosuuksia pyrittiin saavuttamaan kannattavuudesta tinkimällä. Heikko kannattavuus ei taas houkuttanut juurikaan jäsenistön osuuspääoman korottamiselle. 1990-luvun suuren laman aiheuttamat suuret tappiot koituivat osan osuuskuntien kohtaloksi. Laman seurauksena suuret tappiot kärsineet alkoivat

kuitenkin tulevaisuudesta paremmin selviytyäkseen etsimään ratkaisuja keskinäisestä yhteistoiminnasta ja tämän seurauksena syntyi paljon uusosuuskuntia. Tämän ja markkina-talouden vaikutuksen lisääntyessä osuuskuntien koot kasvoivat ja tämän myötä ryhdyttiin panostamaan enemmän jäsensuhteisiin. Lamalla oli myös suuri vaikutus osuuskauppojen vastapainoon. 1980- luvun puolivälissä S- ryhmä teki rakenneuudistuksia, jotka osoittautuivat menestyksekkäiksi, sillä jäsenmäärä ja markkinaosuus kasvoivat merkittävästi. S-ryhmän menestyksen avaimina on pidetty onnistunutta jäsenhankintaa sekä osuustoiminnallisuutta. (Virtanen 2012, 34-36.)

Nykypäivänä osuustoiminnalla on hyvin merkittävä rooli monien teollisuusmaiden talouksessa. Osuuskunnat toimivat mm. merkittävänä työkaluna estäessä suurten monopolien syntymistä. (Vornamo 2011, 26.) Kansainvälisen osuustoimintaliiton mukaan yli 12% maailman väestöstä on jo liittyneenä maailman kolmeen miljoonaan osuuskuntaan. Osuuskunnat edesauttavat kestävä ja vakaata taloudellista kasvua työllistäen maailmanlaajuisesti 280 miljoonaa ihmistä, mikä edustaa 10% maailman kokonaistyöväestömäärästä. (International co-operative alliance 2019b.) ICA onkin laatinut agendat ja teemat seuraavalle vuosikymmenelle kehittäessään osuustoimintaa seuraavalle vuosikymmenelle. Viisi tärkeintä laadittua teemaa ovat:

1. Kohottaa jäsenten osallistuminen sekä johtaminen uudelle tasolle.
  2. Luoda osuuskuntien asema entistä enemmän kestävä kehityksen rakentajiksi
  3. Rakentaa osuustoiminnan viestintää ja turvata osuustoiminnan identiteettiä
  4. Varmistaa juridisesti tukevat puitteet osuustoimintaa kasvattavaksi
  5. Turvata osuustoiminnan luotettava pääomaa taaten samalla jäsenkontrolli
- (International co-operative alliance 2019c.)

### *Osuustoiminnan jaottelu*

Osuuskunnan perustajaoppaan mukaan osuuskuntatoiminta soveltuu monenlaisiin ja eri tyyppiseen toimintaan. Osuuskuntia voidaan luokitella niiden tarkoituksen tai luonteen mukaan. Pienimmistä, korkeintaan kymmenen jäsenen osuuskunnista osuuskuntalaki käyttää nimitystä harvainosuuskunta. Perinteisempiä asemansa jo vakiinnuttaneita osuuskuntia kutsutaan tuottajaosuuskunniksi (esim. osuusmeijerit ja -teurastamot) ja kuluttajaosuuskunniksi (esim. osuuspankit ja -Kaupat). Jäsenen asiakassuhteen näkökulmasta osuuskunta toimii joko hankinta- tai markkinointiosuuskuntana tai voi olla jopa molempia

samanaikaisesti. Hankintaosuuskunnan tarkoituksena on hankkia jäsenilleen heidän kotitaloudessaan tai ammatissaan tarvitsemia tuotteita, tavaroita tai palveluita. Tyypillisiä hankintaosuuskuntia ovat esimerkiksi maataloustuottajien osto- tai koneosuuskunnat, elintarvikkeiden tai kulutustavaroiden yhteishankintaosuuskunnat sekä vesi- ja energiaosuuskunnat. Markkinointiosuuskunnat huolehtivat jäsentensä tuottamien tavaroiden tai palveluiden markkinoimisesta. Jäsenet ovat usein yrittäjiä, joiden yhteistyöstä hyötyvät osuuskunnasta yhteisen markkinoinnin tai tuotemerkin avulla. Osuuskunta voi markkinoida esimerkiksi yrittäjäjäsentensä käänös- tai kampaamopalveluita tai matkailupalveluita. Henkilöstöomisteiset osuuskunnat omistavat taas sen työntekijät, jonka jäsenet ovat työsuhteessa osuuskuntaansa ja tarjoavat sen kautta työpanostaan ja osaamistaan ulkopuolisille asiakkaille. Tämänkaltaiset osuuskunnat voivat olla yhteen tai toisiaan täydentäviin toimialoihin keskittynyt tai hyvin monialainen yritys, joka voi vuokrata myös muiden kuin jäsentensä työvoimaa. On hyvä kuitenkin muistaa, että kaikki osuuskunnat osuustoiminnan järjestäytymismuodosta riippumatta toimivat saman osuuskuntalain puitteissa. (Lehto & Holopainen 2019.)

Osuustoiminnan kenttä on hyvin moniarvoinen. Määrittelyt ja toimintatavat saattavat vaihdella yllättävästikin maakohtaisesti. Myös yhteiskunnalliset tekijät vaikuttavat eroavaisuuksien taustalla. Moninaisesti sovelletun arvomaailman vuoksi, on osuustoiminnan kenttään muotoutunut paljon maa- ja toimialakohtaisia ratkaisumalleja osuustoiminnan harjoittamiseksi, joilla on ollut myös eri vahvuisia vaikutuksia erityyppisten osuustoimintamuotojen kehittymiseen. Suomalaisessa osuustoimintaliikkeessä on ollut käytössä osuustoiminnan nelikenttä, johon lukeutuvat palvelu-, tuottaja-, kuluttaja- ja pien- eli uusosuustoiminta. (Virtanen 2012, 47.)

Kuluttajaosuuskunnassa jäsenet ovat sekä osuuskunnan asiakkaita että omistajia. Omistajuusrakenne on yleensä laajapohjainen ja lisäksi ovat laajalti sidoksissa alueeseensa. S-ryhmä ja Osuuskunta Tradeka mm. edustavat kuluttajaosuustoimintaa ja lisäksi tähän ryhmään lasketaan kuuluvaksi sähkö-, puhelin- ja vesiosuuskunnat. Lisäksi Suomessa on myös paljon asunto- osuuskuntia. (Troberg 2014, 23.)

Tuottajaosuustoiminnan arvot ovat perinteisesti nivoutuneet Suomen tärkeisiin aloihin eli maa- ja metsätalouteen. Tuottajaosuuskuntiin lasketaan niin tuottajien omistamat osuuskunnat, että niiden tytäryritykset. Tuottajaosuustoiminnan tarkoituksena on tukea tuotteiden jalostusprosessia sekä taata niiden mahdollisimman hyvä hinta markkinoilla. Jäsen-suhde on yleensä melko tiivis ja ominaista on myös maatilataloudellinen riippuvuus osuuskunnan menestyksestä. Tuottajaosuustoiminnasta kaikkein laajemmin on

levittäytynyt maataloustuottajien harjoittaman osuustoiminta. Tulevaisuuden kehitykseen merkittävässä roolissa on EU:n harjoittama maatalouspolitiikka. (Virtanen 2012, 49-50.)

Palveluosuustoimintaa merkittävimmin harjoitetaan osuustoiminnallisessa rahalaitostoinnassa. Suomessa pankki- alalla uutta toimintaa on haettu yhdistämällä vakuutustoimintaa osuuspankkien alle. Osuustoiminnallinen pankkitoiminta onkin yleisesti menestynyt hyvin, koska asiakaspalveluun on panostettu ja liiketoimintaa on viety joustavampaan ja markkinamuutoksiin nopeasti reagoivaan suuntaan. Palveluosuustoiminnalle on kuitenkin ominaista, että osuuskunnan ja jäsenten välinen suhde on etäinen, minkä johdosta taas kuluttajat ovat valmiita vaihtamaan kilpailijalle paremman tarjouksen vaikutuksesta. Lisäksi osuusmaksut ovat yleensä pieniä ja jäsenyys saattaa perustua pelkästään asiakkuuteen, mutta sittemmin myös palveluosuuskunnat ovat kehittäneet erinäisiä bonusjärjestelmiä. Osuustoiminnan nelikentässä palveluosuustoiminnan muodostavat osuuspankit sekä keskinäinen henki- ja vahinkovakuutustoiminta. Palveluosuustoimintaa harjoittaakin reilusti yli 400 osuustoimintayritystä. (Virtanen 2012, 50-51.)

Pienosuustoiminta muodostaa nelikentän neljännen osuustoimintamuodon. Pienosuustoiminta- sanalla viitataan sen eroon perinteiseen osuustoimintaan toiminnan suuruuden perusteella sekä niiden varsin lyhyeen historiaan. Pienosuustoiminnan perustamisallossa on ollut tärkeää osuustoiminnan kokeileminen uusilla toimialoilla ja uusien väestöryhmien houkuttelemineen mukaan osuustoimintaan. Yleensä pienosuuskunnat ovat pieniä yrityksiä, mutta ottaen huomioon niiden työllistymiskyvyn ja luoda uusia työpaikkoja, on niiden merkitys arvioitu huomattavaksi. Pienosuustoiminta muodostaakin lukumääräisesti suurimman osuustoimintaryhmän. Näistä pienosuuskunnista odotetaan tulevaisuudessa kasvavan merkittäviä työllistäjiä, sillä myös nykyiset suuret osuuskunnat ovat aloittaneet aikoinaan toimintansa pienosuuskuntina. (Virtanen 2012, 51-52.)

#### *Osuustoiminnan arvot ja periaatteet*

Osuustoiminnan avulla pyritään saavuttamaan yhdessä asioita, joita yhden henkilön olisi lähes mahdotonta saavuttaa. Osuustoiminnan tarkoituksena ja tavoitteena on etenkin osuuskuntien jäsenien sosiaalisten ja taloudellisten elinolojen parantaminen. Keskeisten periaatteiden keskiössä ovat myös rajoittamaton jäsenmäärä ja kaikille avoin olevaa yhteisö. Osuuskunta tuottaa ennen kaikkea etuja sen jäsenistölleen palveluiden muodossa vaihtoehtona voiton tuottamiselle. Rochdalen ajalta alkuperäisiä periaatteita olivat mm. demokraattinen tahto, avoin jäsenyys, osuuskunnan palveluiden käytön mukainen hyvitys, säästäminen, käteismaksukauppa, tavaroiden laatutakuu sekä jäsenten koulutus. Nämä



periaatteet ovat myös määritelleet nykyisen Kansainvälisen osuustoimintaliittoon liittyneiden järjestöjen aatteellista toimintaa. (Vornamo 2011, 26-27.)

Kansainvälisen Osuustoimintaliiton täyttäessään 100-vuotta v. 1995 määritteli liitto nykyiset osuustoiminnan periaatteet (Vornamo 2011, 27). Nykyiset osuustoiminnan periaatteet ovat 1. Vapaaehtoinen ja avoin jäsenyys. Osuuskunnat ovat vapaaehtoisia organisaatioita kaikille, jotka haluavat käyttää osuuskunnan palveluja ja noudattavat jäsenyyden velvoitteita. 2. Demokraattinen jäsenhallinto. Osuuskunnat ovat jäsentensä hallitsemia demokraattisia organisaatioita. Päätöksenteossa pätee yleensä jäsen ja ääni -periaate ja aktiivisesti osallistuvat jäsenet määräävät osuuskuntien toimintalinjoista. 3. Jäsenten taloudellinen osallistuminen. Osuuskunnan pääoman karttumiseen jäsenet osallistuvat yhdenvertaisesti ja oikeudenmukaisesti ja hallitsevat sitä demokraattisesti. 4. Itsenäisyys ja riippumattomuus. Osuuskunnat ovat itsenäisiä, omatoimisuuteen perustuvia organisaatioita. 5. Koulutus, oppiminen ja viestintä. Osuuskunnat tarjoavat jäsenilleen, luottamushenkilöilleen, liikkeen johdolle ja henkilöstölle koulutuksen ja oppimisen mahdollisuuden, mikä tukee osuuskuntien kehittämistä. Osuuskunnat ovat velvollisia myös tiedottamaan ja viestimään suurelle yleisölle osuustoiminnan luonteesta ja sen eduista. 6. Osuuskuntien keskinäinen yhteistyö. Osuuskunnat palvelevat jäsenistöään tehokkaasti ja vahvistavat osuustoiminnan keskinäistä yhteistyötä paikallisesti, alueellisesti, valtakunnallisesti ja kansainvälisesti harjoittamalla. 7. Vastuu toimintaympäristöstä. Osuuskunnat toimivat kestävän kehityksen hyväksi jäsenten päättämällä tavalla. Osuuskunnat ovat ensisijaisesti olemassa jäseniään varten ja heidän velvollisuutenaan on varmistaa toimintaympäristönsä talous-, sosiaali- ja kulttuurialan kestävää kehitystä. Kaikkiaan osuustoiminta-aatteen arvot ovat omatoimisuus, omavastaisuus, demokratia, tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja solidaarisuus. Osuustoiminta on laatinut myös eettiset arvot, jotka ovat rehellisyys, avoimuus, yhteiskunnallinen vastuu ja muista ihmisistä välittäminen, jotka ovat näkyviä erityisesti osuustoimintayrityksissä. (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2005, 11-13.)

### *Osuustoiminta yritystoimintana*

Osuuskuntien liikeyhteisörooli muodostuu kestävästä liiketoiminnasta osuuskuntien liiketoiminnan periaatteista, suhtautumisesta voittoon, demokraattisen periaatteen ja omistajuusrakenteen aiheuttamisesta haasteista, osuustoimintamalliin liittyvistä menestystekijöistä sekä yhteiskunnallisesta merkityksestä. Kestävällä liiketoiminnalla viitataan osuuskunnan kilpailukykyisyyteen markkinoilla. Kestävä liiketoiminta mahdollistaa jäsenhyötyjen maksimoinnin, mikä puolestaan sitouttaa jäsenistöä osuuskuntaan ja vahvistaa liiketoimintaa. Osuuskuntien liiketoiminnan periaatteilla viitataan edellä mainitun kestävyuden lisäksi

taloudelliseen riippumattomuuteen, pitkän aikavälin tavoitteisiin ja skaalaetuihin, jotka syntyvät jäsenten motivoituttua osuustoiminnan arvoista, mikä taas kasvattaa jäsenistöä. (Saastamoinen 2018, 28-29.)

Liiketoimintaroolin näkökulmasta osuuskunta tavoittelee voittoa, mutta asettaa kuitenkin jäsenten hyötyjen maksimoinnin voiton kerryttämisen edelle. Kerrytetyn voiton kautta osuuskunta voi kasvattaa pääomaa, mutta voittoa palautetaan myös jäsenistölle. Voiton käytön tasapainottelu taloudellisen pääoman kerryttämisen ja jäsenistön palautusten kesken on tyypillistä osuuskuntien liiketoiminnassa. Jäsentyhteisörooliin liittyvät tekijät, kuten tarkoituksesta johtuva paikallisuus, luottamuksellinen suhde, jäsenten sitoutuminen, omistajuuden tunne osuuskunnasta sekä osuustoimintamallin kautta kertynyt sosiaalinen pääoma ovat osuuskunnille tyypillisiä liiketoiminnan menestystekijöitä. Osuuskunnalla on myös liiketoiminnan näkökulmasta yhteiskunnallista merkitystä, sillä osuuskunnan muun muassa tasapainottavat markkinoita, korjaavat hinnoittelua, lisäävät työllisyyttä ja investoivat toiminta-alueillaan. (Saastamoinen 2018, 29.)

Osuuskunnat tuottavat taloudellisella toiminnallaan jäsenilleen etuja ja näin osuuskunnat toimivat jäsentensä eduksi ja hyödyksi. Jäsenet omistavat osuuskunnan ja hallitsevat osuuskunta yrityksen. Osuuskunnat pyrkivät sitouttamaan jäsenistönsä hyvin, sillä jäsenyys on vapaaehtoista ja jäsen voi erota omasta tahdostaan, milloin tahansa. Osuustoiminta on yritystoimintaa, jonka yhtenä periaatteena on jäsenten taloudellinen osallistuminen. Osuuskuntaan liittyessään yritykset maksavat osuusmaksun. Näistä maksuista ja muista mahdollisista tuloista kertynyttä varallisuutta hallitsevat yleensä jäsenet demokraattisesti. Kertynyttä varallisuutta saatetaan käyttää toiminnan kehittämiseen tai muuhun jäsenistöä hyödyttävään toimintaan. Yrityksien mahdolliset liikevoitot käytetään jäsenistön päättämällä tavalla. Osuuskuntatoiminnan lähtökohtana on jäsenten demokraattinen ohjaus ja yrityksen taloudellinen toiminta. Osuuskunnat toimivat itsenäisesti ja ovat autonomisia. Osuuskunnat saattavat tehdä sopimuksia kolmansien osapuolten kanssa ja kasvattaa pääomaa ulkopuolisten rahoittajien avulla. Myös kouluttaminen ja tiedon jakaminen ovat osa osuustoimintaa, sillä osuuskunnat kouluttavat jäsenistöään ja sidosryhmiään, jolla taataan onnistunut kehitystyö. Osuuskunnat pyrkivät myös levittämään tietoa toiminnastaan ja sen tuomista eduista mahdollisimman suurille joukoille. Osuuskuntien välinen yhteistyö palvelee jäsenistöä tehokkaasti vahvistaen samalla osuuskuntien asemaa. Osuuskunnat omaavat yleisesti vahvan yhteiskuntavastuullisen näkemyksen ja pyrkivät myös huolehtimaan ympäristöstään. (Raittila 2016, 11-12.)

Liiketoiminnan tarkoituksena on palvella asiakkaita, luoda uusia asiakkaita ja ennen kaikkea pyritään keskittymään asiakkaiden saamaan arvoon. Liiketoiminnasta nousee esille

kaksi periaatetta, kannattava ja hyödyllinen toiminta erilaisissa muodoissaan. Liiketoiminta koostuu pääasiallisesti useiden toimintojen toisiinsa sovitetusta ketjusta, mikä edellyttää kykyä suorittaa perusoperaatiot luotettavasti ja toistuvasti. Liiketoiminnan menestys on riippuvaista siitä, kuinka hyvin yritys pystyy toteuttamaan liiketoiminnan ydintehtäviä eli perusoperaatioita. Liiketoiminnassa on pohjimmaltaan kysymys itsenäisestä taloudellisesta toiminnasta, jota toteutetaan yleensä organisoitumalla juridiseen muotoon, tavoitteena taloudellisen hyödyn saaminen. Liiketoimintaa voidaan harjoittaa monessa eri muodossa, kuten esimerkiksi yksityisenä elinkeinonharjoittajana, yhtiömuotoisena tai yritystoiminta voidaan organisoida myös osuuskunta malliin. Vaikka organisoituminen yritystoiminnassa ei ole välttämätöntä, on se kuitenkin nähty tarkoituksenmukaiseksi keinoksi minimoida kustannuksia, hyödyntää ryhmätyöskentelyä sekä rajata vastuita. (Vornamo 2011, 18-19.)

Yritysmuotona osuuskunta erottuu muista yritysmuodoista erityisesti jäsenten taloudellisten vastuun suhteen, sillä osuuskuntien jäsenillä taloudellinen vastuu rajoittuu ainoastaan osuusmaksuun. Tärkeimpinä eroina verrattuna osakeyhtiöihin, on uusien jäsenten liittymisen osuuskuntaan helpompaa, äänioikeus rajoittuu yhteen ääneen riippuen osuuksien määrästä ja lisäksi osuuskunnan jäsen ei voi myydä jäsenyyttään hyötyäkseen siitä taloudellisesti. Suomessa Patentti- ja rekisterihallituksen kaupparekisteri pitää yllä rekisteriä osuuskunnista, jonne myös osuuskunnat tulee rekisteröidä. Osuustoiminnan katsotaan tarjoavan yksilöille paljon mahdollisuuksia joustavuudellaan, mikä näkyy mm. positiivisempina luikkuina niin työttömyydessä kuin inflaatiossa. Osuustoiminnassa oleellista on, ettei ulkopuolisella pääomalla ole mahdollisuutta ottaa osuuskuntaa valtaansa. Osuuskuntien pääasiallinen tehtävä onkin tarjota jäsenilleen edullisesti ja kattavasti tavaroita ja palveluita ja tärkeää on myös ollut jäsenten luottamus osuustoiminnalliseen yrittämiseen ja sen tarjoamaan mahdollisuuteen parantaa yksilön elinoloja. Osuuskuntien on kuitenkin tarjottava jäsenilleen taloudellistakin hyötyä, jotta ne pystyvät houkuttelemaan jäseniä toimintaansa. Osuuskuntien tarjoamat etuisuudet kuluttajille korostuvatkin nykyisin vahvasti kilpailuilla markkinoilla. (Virtanen 2012, 40-42.)

Osuustoiminnan merkitys niin työllistäjänä kuin taloudellisen kehittymisen mahdollistajan on huomattava. Esimerkiksi vuoden 2010 tilaston mukaan osuuskuntien liikevaihto kasvoi 10% kun Suomen bruttokansantuote kasvoi vain 3.6%. Kokonaisuudessa osuustoiminta on myös merkittävä työllistäjä Suomessa. Vuoden 2010 tilastojen mukaan osuustoiminta työllisti reilusti yli 100 000 henkilöä, mikä kattoi Suomen työllisyydestä 4.4%. Osuuskuntien jäsenmäärä on kasvanut viimeisten vuosien aikana tasaisesti, johon on myönteisesti vaikuttanut osuuskuntien laatimat erinäiset bonusjärjestelmät. (Virtanen 2012, 68-72.)

### *Osuustoiminnan vastuut*

Osuuskuntien yhteiskuntavastuun perustana on arvo pohja, jossa on samoja elementtejä kuin yhteiskuntavastuun arvoissa ja päämäärissä. Tavoitteena on ennen kaikkea ihmisten hyvinvoinnin lisääminen, kestävästi menestyvä talous sekä turvallisuuden edistäminen. Osuustoiminnan vahvaan yhteiskuntavastuuseen liittyvät erityisesti elinvoimaisuuden edistäminen ja hyödyn tuottaminen eri sidosryhmille. Viime vuosina erityisesti suuret osuuskunnat ovat panostaneet yhteiskuntavastuuseen. Vastuullisuudesta onkin tulossa entistä keskeisempi osa liiketoimintaa, josta haetaan myös kilpailuetua. Osuuskunnan yhteiskuntavastuu koostuukin taloudellisen vastuun, sosiaalisen vastuun ja ympäristö vastuun osa-alueista. (Troberg 2014, 75-76.)

Taloudellista vastuuta pidetään yhteiskuntavastuun kolmesta osa-alueesta tärkeimpänä, joka luo perustan myös muiden osa-alueiden toteuttamiselle. Taloudellinen vastuu sisältää osuuskunnan taloudellisen tuloksen ja kannattavuuden ja rajojen asettamisen voiton tavoittelulle. Voiton tavoittelun rajana pidetään ns. ahneuden rajaa, joka ylittyy, kun osuuskunnan vastuu taloudellisen tuloksen tavoittelusta ylittää vastuun osuuskunnan sosiaalisesta ja ympäristö vastuusta. Osuuskunnan luontevana lähtökohtana onkin oman alueen hyvinvoinnin edistäminen pitkäjänteisesti ja vastuullisesti, joka perustuukin siihen, että osuuskuntien investointien painopiste on jäsenten elinympäristössä. Osuuskunnat työllistävätkin siellä, missä jäsenet asuvat ja yleisesti ollaan kiinnostuneita kehittämään niitä voimavaroja, jotka sijaitsevat jäsenten elinpiirissä ja edistävät yhteisön menestystä. Ulkomaisetkin investoinnit ovat myös tarpeen, joilla varmistetaan kilpailukyvyyn säilyminen avoimilla markkinoilla. (Troberg 2014, 76-77.)

Osuuskunnan sosiaalinen vastuu kohdistuu ennen kaikkea jäsenistön ja henkilöstön hyvinvointiin sekä vastuuseen sidosryhmistä. Osuustoimintaan liittyy vahva yhteisöllisyyden korostus, joka ulottuu usein myös jäsenistön ulkopuolelle. Tutkimusten mukaan mm. pankit ovat välttämättömiä ja ratkaisevia toimijoita suomalaisessa kansantaloudessa ja niillä on myös merkittäviä vaikutuksia kansantaloutemme tilaan. Osuuspankin toimintaan kuuluu mm. oleellisesti yhteisen edun vilpittön korostaminen, joka on keskeistä myös muissa asiakasomisteisissa osuuskunnissa. Osuustoiminnan vastuullisuus ulottuu myös tuotteiden ja palvelujen laatuun. Toiminnan lähtökohtina ovatkin hyvä laatu ja palvelujen edullisuus. Osuuskunnat ovat myös kauppatajajien kehittämisen uranuurtajia ja pitävät mm. reilun kaupan periaatteita erityissä arvossa. Osuuskunnissa myös tuoteturvallisuus ja kuluttajasuojan huomioiminen ovat perusasioita. Tulevaisuudessa korostuvatkin yritysvastuu entisestään etenkin kaupan alalla, missä lisääntyvänä vaatimuksena on tuotteiden alkuperän läpinäkyvyys sekä niiden tuotantoketjun eettisyys. (Troberg 2014, 77-78.)

Ympäristövastuulla viitataan pyrkimykseen toimia ympäristön kannalta parhaalla mahdollisella tavalla sekä tietoista ympäristönsuojelun edistämistä. Ympäristövastuu voi näkyä osuustoiminnassa esimerkiksi tarvittavien resurssien käytön tehostamisena sekä toiminnasta aiheutuvien päästöjen tai jätteiden vähentämisenä. Osuustoiminnan periaatteisiin on myös lisätty kestävän kehityksen edistäminen ja osuuskunnat ovat myös vastuussa toimintaympäristöstään ja pyrkivät toimimaan yhteisöjensä kestävän kehityksen hyväksi. Suuremmat osuuskunnat tekevät myös yhteiskuntavastuuraportteja, joissa ympäristövastuu on näkyvästi esillä. Esimerkiksi OP-Pohjola-ryhmän ympäristövastuu kattaa niin tuotteiden ja palveluiden kuin oman toiminnankin ympäristövaikutukset. Osuuskunnat ovat myös vuosien mittaan tehneet ympäristöasioissa yhteistyötä eri järjestöjen kanssa kuten WWF:n kanssa. Yhteisenä tavoitteena on ollut ennen kaikkea nostaa ympäristövastuullisuuden tasoa Suomessa kokoamalla mm. keskeisiä sidosryhmiä keskustelemaan tärkeimmistä ympäristövastuu kysymyksistä. (Troberg 2014, 78-79.)

### *Osuustoiminnan sääntely*

Se miten osuustoiminnasta säädetään, on riippuvaista kyseisestä maasta. Osuustoiminnan oikeudellinen asema voidaan luokitella maailmalla kolmeen ryhmään. Suurimman ryhmän muodostavat maat, joissa on olemassa erityislaki osuustoiminnalle kuten Suomessa on säädetty. Toiseen ryhmään kuuluvat maat, joissa ei erikseen ole osuustoimintalakia, mutta osuustoiminnasta säädetään erillisillä säädöksillä, joista esimerkkinä Sveitsi ja Belgia. Kolmannen ryhmän muodostavat maat, joissa ei ole säännelty osuustoimintaa ollenkaan, mutta tämä ei kuitenkaan ole välttämättä este osuustoiminnan kehittymiselle. Tällöin osuustoiminnassa pätevät yhdistys- tai yhtiölait, kuten Tanskassa ja Islannissa on käytäntönä. (Virtanen 2012, 43.)

Pellervo seuran perustaminen 1899 oli merkittävä tekijä vauhdittamaan Suomessa ensimmäisen osuustoimintalain tuloa ja laki astuikin voimaan 1901. Lain voimaantulo oli merkittävä tekijä, sillä tätä ennen osuuskunnat joutuivat toimimaan muuta yhtiömuotoa käyttäen. Osuustoimintalakia on historiansa aikana uudistettu kolme kertaa, ja viimeisin laki on tullut voimaan 2013. Kokemukset edellisistä laeista ovat olleet pääosin positiivisia. Myös EU näkee osuustoiminnan kehittämisen ja tukemisen erityisen tärkeänä yhteiskunnan näkökulmasta katsottuna, jolla turvataan paremmin pienosuuskuntien kehittymismahdollisuudet ja vaikutetaan työllisyyden positiiviseen kehittymiseen. (Virtanen 2012, 43-45.)

### *Osuustoiminnan tulevaisuus*

Osuuskuntia alettiin perustamaan teollistuvassa Euroopassa monien yhteiskunnallisten epäkohtien vallitessa. Sen jälkeen osuuskunnat ovat joutuneet sopeutumaan voimistuvaan markkinatalouden globaaliin kilpailuun. Myös hyvinvointivaltioissa koetaan haasteita, joista esimerkkinä Suomalainen terveydenhuoltojärjestelmä. Erääksi ratkaisuksi tähän on esitetty terveydenhuoltojärjestelmän rakenteellista muuttamista kohti osuustoiminnallista mallia. Esimerkkinä terveydenhuolto osuuskunnista voisivat esim. olla lääkäreiden osuuskunnat tai kuluttajien omistamat osuuskunnat tai jopa näiden yhdistelmät. Terveydenhuoltoalalle osuustoiminnan soveltumisen puolesta puhuvat mm. osuustoiminnan arvopohja, mikä vastaa hyvin sosiaali- ja hoitoalan arvoja, jossa ihminen ja hänen hyvinvointinsa ovat keskiössä. Lisäksi tavoitteena on aina mahdollisimman laadukkaiden palveluiden tuottaminen. Lisäksi osuustoiminta edistää paikallista kehitystä. (Troberg 2014, 95-96.)

Osuustoiminta onkin alkanut jo näkyä myös terveydenhuoltoalalla, josta esimerkkinä ovat mm. Pk-terveys Pohjois- Karjalan alueella, joka tuottaa mm. alueen yrityksille esim. tilitoimistoille ja Ivi-alan yrityksille työterveyspalveluja tytäryhtiönsä kautta. Myös asiakasomistajat kiinnostuivat palvelusta ja näin Pk-terveys tarjoaa palveluitaan myös asiakasomistajilleen. Lisäksi LähiTapiola on luonut uudenlaisen toimintamallin vapaaehtoiseen henkilövaikuttamiseen. Se mm. auttaa entistä paremmin asiakkaitaan lyhentämällä hoitoketjua TerveysHelppi -puhelinpalvelun avulla. LähiTapiolan asiantuntijat tekevät yhteistyötä eturivin hoitolaitosten kanssa. Terveydenhuollon ammattilaisten tukena taas toimii korvausammattilaiset, joilta he saavat aina tukea palvelun aukioloaikana. Op on myös laajentunut sairaalapalveluihin ja rakentanutkin Pohjola sairaalaverkoston ja toimintaa onkin tällä hetkellä viidellä eri paikkakunnalla (pohjolasairaala. 2019). Terveyspalvelujen tarjoaminen koetaankin hyvin osuustoiminnalliseen arvomaailmaan ja yrityksen perustehtävään soveltuvaaksi, jossa etusijalla ovat asiakkaiden talouden sekä hyvinvoinnin edistäminen. (Troberg 2014, 96-97.)

Suuret tuottajaosuuskunnat kuten mm. kuluttajaosuuskunnat ja osuuspankit ovat menestyneet hyvin Suomessa ja omaavat omilla aloillaan markkinajohtaja aseman. Keskeiseksi tekijäksi tässä on muodostunut se, että ne ovat onnistuneet yhdistämään tehokkaan liikkeenjohdon osuustoiminnalliseen arvomaailmaan. Kovia haasteita ja paineita osuuskuntien johdolle kuitenkin tuo vaikea taloustilanne ja globaali kilpailu. On pyrittävä löytämään tasapaino jäsenistön tarpeiden tyydyttämisen ja markkinoiden vaatimusten välillä. Pysyäkseen kilpailukykyisinä, on erityisesti kaupan, pankin ja vakuutustoiminnan pystyttävä kehittämään verkkoliiketoimintaansa. Talous- ja yhteiskuntapoliittisessa päätöksenteossa osuustoiminnan erityispiirteiden tunteminen ja huomioiminen ovat vaatimuksena

taloudellista demokratiaa toteuttavalle toimintamallille. On myös muistettava osuustoiminnan ydin, jonka muodostaa ihmiskeskeisyys ja ihmisten tarpeisiin vastaaminen. Yritysmalli edellyttää toimiakseen ennen kaikkea yhteistyötä, demokraattista osallistuvaa hallintoa sekä jatkuvaa vuoropuhelua eri toimijoiden kesken. Osuuskuntien menestymisen avaimina ovat ennen kaikkea osuustoiminnan arvojen ja periaatteiden ymmärtäminen, yritysten hyvä johtaminen sekä taloudellisesti tehokas toiminta. (Troberg 2014, 98-99.)

### *Tutkimusta osuustoiminnasta ja verkostoyrittäjyydestä*

Osuustoimintaa on jo varsin pitkään harjoitettu Suomessa ja myös siihen liittyvää tutkimusta on tehty ahkerasti. KOVI- hankkeessa Lapin ja Oulun yliopistojen johdolla tehtiin osuuskuntayrittämisen tutkimusta ja kehittämistä keräämällä kokemuksia mm. osuuskunnissa toimivilta korkeakoulutetuilta. Hankeen avulla verkotettiin pohjoissuomalaisia toimijoita, joilla on halua ja osaamista osallistua osuuskuntayrittäjyyden edistämiseen. Hankkeessa koottiin yhteen Lapin ja Pohjois- Pohjanmaan korkeakouluissa saatuja kokemuksia ja haasteita siitä millaisia osuuskunnat ovat asiantuntijataitojen ja yrittäjyyden oppimisympäristöinä. Hankkeessa kiinnostuksen kohteena olivat pienosuuskunnat ja erityisesti asiantuntijoiden muodostamat osuuskunnat. (Jänkälä, Jokela, Tompuri ym. 2014, 4-6.)

Hankkeessa haastateltiin kymmentä osuuskuntatoiminnassa mukana olevaa korkeakoulun osuuskuntatoimijaa ja selvitettiin heidän kokemuksiaan. Heidän mielestään osuuskunta tuo monenlaisia etuja omalle liiketoiminnalle. Osuuskuntatoiminnassa voi mm. keskittyä enemmän omaan liiketoimintaansa osuuskunnan hoitaessa velvoitteet ja laskutuksen ja lisäksi osuuskunta ideologiansa puolesta mahdollistaa avoimemman kehittämistoiminnan. Etuihin lukeutuvat haastateltavien mielestä myös osuuskuntatoiminnan pienemmät riskit ja oman toiminnan aloittamisen helppous, edullisuus ja nopeus. Osuuskunta mielletään myös joustavaksi toiminnaksi, koska osuustoimintaan liittyminen ja lopettaminen on helppoa ja lisäksi osuuskuntatoiminnan kautta on helppoa myös hallita oman toiminnan kasvua. Tärkeäksi tekijäksi nousee myös yhteistyömahdollisuus muiden osuuskunta jäsenten kanssa etenkin, jos muilla osuuskunnan jäsenillä on kokemusta ja osaamista, joita voidaan hyödyntää. Lisäksi voi tulla uusia työmahdollisuuksia ja voidaan sitouttaa tärkeitä asiantuntijoita osuuskunnan jäsenyyden myötä omaan toimintaan. Osuustoiminnassa katsotaan myös syntyvän kustannussäästöjä esim. yhteismarkkinoinnin ansiosta sekä ajansäästöä. (Jänkälä, Jokela, Tompuri ym. 2014, 15.)

Osuuskuntatoiminnasta löytyy myös joitakin tekijöitä, jotka saattavat haitata liiketoimintaa. Haastateltavien mukaan haittaavaksi tekijäksi koettiin mm. liiketoiminta asioiden hoitaminen pankissa, joka saattaa olla vaikeampaa, koska osuuskunta yritysmuotona on vielä

varsin heikosti tunnettu. Oman liiketoiminnan rahoitusmahdollisuudet saattavat olla heikommat, sillä osuuskuntatoiminnan vastuukysymykset saattavat olla epäselviä. Haittatekijäksi hankkeen haastateltavat mainitsivat lisäksi osuuskunnan yhteisen vision ja toimintaperiaatteiden määrittelyn vaikeuden, mikä johtuu pääasiallisesti osuuskunnan jäsenten erilaisista elämäntilanteista ja siihen liittyvistä sitoutumisasteen vaihteluista. Haastateltavat myös kokivat, että oma aktiivisuus osuuskunnan perustoiminnassa vie paljon aikaa omalta tekemiseltä. Haittatekijäksi koettiin myös se, etteivät osuuskunnan jäsenet voi käydä kauppaa keskenään johtuen heidän samasta Y- tunnuksesta. Huonona puolena lisäksi mainittiin myös se, ettei osuuskunta saisi periaatteessa tehdä voittoa ajatellen erityisesti omaa sesonkiluonteista liiketoimintaa. (Jänkälä, Jokela, Tompuri ym. 2014, 15.)

Haastateltavilta kysyttiin myös näkemyksiä oman liiketoiminnan kehittymismahdollisuuksista. Nämä haastateltavien mukaan vaihtelivat paljon. Osittain osuuskuntatoiminta nähtiin hyvänä väylänä laajentaa oma osa-aikainen toiminta päätoimiseksi ja toisaalta taas osuuskuntatoiminnan vastuiden epäselvyys ja jäsenten erilaiset elämäntilanteet koettiin vaikeuttavana tekijänä oman toiminnan kehittämisen kannalta. Osuuskuntatoiminnan koettiin myös tarjoavan lähes rajattomat mahdollisuudet kehittää omaa toimintaa ja lisäksi osuuskunnan tarjoama verkosto katsottiin mahdollisuutena kehittää eteenpäin omaa toimintaa. Haastateltavien mielestä osuuskuntakokemus koettiin edesauttavana tekijänä perustettaessa omaa yritystä. Kehitysmahdollisuuksia lisäävinä tekijöinä mainittiin mm. sopivia toimitiloja omistavan yhteistyökumppanin löytäminen, verkkokaupan perustaminen sekä aktiivisuus sosiaalisessa mediassa. Lisäksi haastateltavat toivat esille uuden osuuskuntalain, joka mahdollistaa nyt helpommin esim. osuuskunta- osuuksien myynnin. (Jänkälä, Jokela, Tompuri ym. 2014, 16.)

Osuuskuntatoiminta soveltuu erityisen hyvin haastateltavien mukaan mm. asiantuntijapalveluihin, konsultointiin, käsityöalallaan sekä kulttuuri- ja luoville aloille. Osuustoiminnan katsottiin soveltuvan myös teknisille aloille, kuten tietotekniikkaan ja mediatekniikkaan ja lisäksi mainittiin soveltuvan alalla, joilla yhteiset tilat ja laitteet ovat mahdollisia ja joille niistä on hyötyä. Osuuskuntatoiminnan ei taas katsottu soveltuvan aloille, jotka vaativat suurta määrää ostopanoksia ja investointeja sekä provisiopohjaiseen työhön. Osuuskuntatoiminta soveltuu erityisen hyvin aloille, joissa on valmistumisen jälkeen vaikea työllistyä muuten kuin yrittäjyyden kautta. (Jänkälä, Jokela, Tompuri ym. 2014, 16-17.)

KOVI- hankkeen selvitysten ja työpajojen johtopäätöksinä tuotiin esille, että osuuskunta yritysmuotona ei ollut yleinen vaihtoehto yritystoimintaa aloittaessa. Osuuskuntayrittämisestä kokemusta omaavat korkeakoulutetut korostivat osuustoiminnan tarjoavan turvallisuutta ja pientä taloudellista riskiä sekä helppoutta oman asiantuntijatyön laskuttamiseen



ja kirjanpitoon. Osuuskunnat toimivat periaatteidensa mukaisesti ja ovat jäsenilleen palveluita tarjoavia organisaatioita. Tutkimuksen aineiston perusteella osuuskuntayrittäjyyttä oli varsin vähän. Monelta osuuskunnalta puuttui palveluiden yhteistuotteistaminen ja lisäksi osuuskuntien toiminta perustui niiden jäsenten osaamiseen sekä yksilötasolla tapahtuvaan jalostamiseen. Korkeakoulutettujen näkemyksen mukaan nykyään osuuskuntien tilanne on hyvä, mutta parannettavaa löydettiin osuuskuntayrittäjyyden uskottavuuden, maineen ja hyväksyttävyyden osalta. Tärkeäksi myös koettiin, että osuuskuntien rahoitusmahdollisuudet saataisiin tasavertaiseksi muihin yhtiömuotoihin nähden ja lisäksi koulututtamiseen kaivattiin lisää julkista tukea. Oppilaitoksiin kaivattiin lisää osuuskuntayrittäjyyttä ja toivottiin, että opinnoissa tuotaisiin entistä selkeämmin esille osuuskuntatoiminta varten otettavana mahdollisuutena mietittäessä yrittäjyys- ja työllistymismahdollisuuksia. Tärkeänä pidettiin suomalaisten korkeakouluopiskelijoiden yrittäjyyden edistämistä ja toivottiin saatavan jatkossa vertailukelpoista tietoa Suomessa ja lähialueilla käyttöön otetuista malleista, josta voitaisiin koota käytännön toimijoita tukemaan päätöksentekijöitä. Tämän hetkiset työmarkkinat ovat hyvin projektiluonteisia, joten osuuskunnissa projektityöskentelijät saavat työyhteisön ja vertaistukiryhmän sekä yhteisöllistä oppimista. (Jänkä, Jokela, Tompuri ym. 2014, 32-33.)

Väitöskirja taloudellisen ja sosiaalisen pääoman kerryttämisen vaikutuksista kuluttaja-osuuskunnille pyrkiessään saavuttamaan kestävästä kilpailuetua nostaa osuustoiminnasta taloudellisen näkökulman esille. Tutkijat ovat pitkään tuoneet esille, kuinka kuluttaja-osuuskuntien ominaispiirteet mahdollistavat heille kilpailuedun sijoittajaomisteisiin yrityksiin nähden. Osuuskuntien ominaispiirteet nähdäänkin tuottajaosuuskuntien potentiaalisena menestystekijänä. Tässä yritysmuodossa kuitenkin maantieteellisiä rajoja voidaan pitää haasteena menestykselle. Tämä johtuu mm. kuluttajaosuuskuntien tarkoituksesta, jonka mukaan osuuskunnat ovat veloitettuja tuottamaan omistajilleen tarvittavia palveluja ja tuotteita kilpailijoitaan edullisempaan hintaan sekä toimimaan alueilla, missä kilpailijat eivät halua toimia. Tästä syystä kuluttajaosuuskuntien on harjoitettava liiketoimintaansa todella tehokkaasti, jotta voivat toimia maantieteellisten rajojen mukaan osuuskunnan tarkoitusta noudattaen. (Tuominen 2013, 3.)

Tehokkuutta ei voida kuitenkaan saavuttaa miten tahansa vaan mm. alueellisten toimijoiden hyväksyntä onkin toiminnan perusta ja edellytys pitkällä aikavälillä. Merkityksellinen tekijä menestymisen suhteen on myös, kuinka sijoittajaomisteiset osuuskunnat suoriutuvat yhtiömuotoisesta tarkoituksestaan niin, että olisivat paras vaihtoehto jäsenilleen pitkällä aikavälillä. Tuomisen väitöskirja pyrkii vastaamaan juuri tähän tärkeään kysymykseen, kuinka kuluttaja osuuskunnat voisivat kerryttää sosiaalista ja taloudellista pääomaa niin, että saavuttaisivat kestävästä kilpailuetua. (Tuominen 2013, 3.)

Jotta osuuskunnalle mahdollistuu taloudellisen pääoman hankkiminen, on tärkeässä roolissa muodollinen verkostoituminen. Tavoitteeseen pyritään, jotta yritys olisi kilpailukykyisempi, tehokkaampi ja pystyisi edistämään alueellista hyvinvointia. Yleisesti ottaen muodollinen verkostopohjainen organisaatiokulttuuri tarjoaa kuluttajaosuuskunnille tärkeää strategista hyötyä, kuten yhteisiä teknologisia ratkaisuja, tiiviimpiä suhteita arvoketjussa ja kykyä pysyä paikallisena ja alueellisena. Tutkimusten mukaan taloudellista pääomaa kuluttajaosuuskunnat kerryttävät tekemällä kilpailutilanteeseen nähden riittävästi liikevoittoa, osallistumalla alueelliseen kehittämiseen sekä investoimalla ja kasvamalla. Sijoittaminen ja kasvu on pitkällä aikavälillä välttämätöntä tuottajaosuuskunnille, jos he haluavat turvata yrityksen pääasiallisen tarkoituksen ja ollakseen myös tehokkaita. Sen lisäksi liikevoiton tekeminen on turvallinen tapa kerätä pääomaa ja taloudellisen pääoman kerryttäminen edistää myös itsenäisyyttä, mikä on taas linjassa osuuskunnan periaatteiden kanssa. (Tuominen 2013, 66.)

Tutkimusten mukaan kuluttajaosuuskunnat ovat maantieteellisesti sidottuja, mikä asettaa rajoitteita osuuskuntien strategiselle johtamiselle, koska osuuskunnilla ei ole mahdollisuutta vetäytyä kilpailusta liiketoiminnan laskiessa. Tutkijat kuitenkin korostavat, että osuuskunnan arvot, periaatteet ja omistusrakenteet antavat heille kuitenkin kilpailuetua sijoittajaomisteisiin yhtiöihin nähden. Nämä arvot ja periaatteet tutkimusten mukaan myös kasvattavat luottamusta ja sosiaalista pääoman kehittymistä. Sosiaalista pääomaa voidaan kerryttää mm. yhdistymällä epämuodollisiin verkostoihin tärkeiden alueellisten toimijoiden kanssa ja toimimalla sosiaalisen yritysvastuun mukaisesti. Lisäksi osuuskuntamuoto itsessään (mukaan lukein yrityksen periaatteet, arvot, omistajuus ja tarkoitus) tehostaa luottamuksellisten suhteiden syntymistä ja sosiaalista pääomaa. Täten osuuskunnat ovatkin kiinnostuneita yhteisestä hyvästä, kuten alueellisen hyvinvoinnin kehittämiseen, mihin heidän kilpailijansa, sijoittajaomisteiset yhtiöt eivät kykene. Tämän johdosta näkemykset ovatkin puoltaneet sitä, että tuottajaosuuskunnat ovat sosiaalista pääomaa omaavia yrityksiä, sillä osuuskuntamalli itsessään toimii sosiaalisen pääoman lähteenä. (Tuominen 2013, 71-73.)

Sosiaalisen pääoman tuomat hyödyt ovat mm. pienentyneet liiketoiminnan maksut, toisten hyväksikäytön väheneminen ja lisääntynyt tiedon saanti, kommunikointi ja koordinointi. Erityisen tärkeää menestymiselle on kyky saavuttaa kriittisiä resursseja ja voimavaroja, joita on hankittu juuri sosiaalisen pääoman ja yrityksen sosiaalisen vastuun ottamisen kautta. Tämä edesauttaa lisäksi osuuskuntien menestymistä riippumattomina instituutioina. On huomioita, että kertyneestä sosiaalisista voimavaroista on myös huolehdittava ja ylläpidettävä. Erityisen tärkeää on muistaa, että kuluttajaosuuskuntien olisi syytä kerryttää samanaikaisesti kumpaakin pääoman muotoa, jotta pystyvät saavuttamaan kestävä

kilpailuetua. Sosiaalisen ja taloudellisen pääoman kerryttäminen pitäisikin pitää strategian luonnin kanssa yhtä tärkeänä, mikä luo kestävästä kilpailuetua kuluttajaosuuskunnille. (Tuominen 2013, 74-75.)

Kolmannen sektorin näkökulmaa tutkimuksen saralle tuo kolmas sektorin sote- palvelujen tuottajana - pro gradu, jossa lähestymiskulmana on ollut sektorirajat ylittävä yhteistyö. Sektorirajat ylittävää yhteistyötä tehdään monista eri tarpeista ja syihin perustuen. Aikaisemmista tutkimuksista on tyypillisemmin noussut esille ympäröivästä yhteiskunnasta syntyvät tarpeet ja toisaalta esim. selkeä resurssinäkökulma. Toisella organisaatiolla saattaa olla jotain, mitä organisaatio tarvitsee toiminnan ja tuloksen aikaansaamiseksi. Harvalla organisaatiolla on riittävästi voimavaroja ja kykyjä pitää yllä kilpailuetua kaikilla tasoilla ja toiminnoissa. Monelle yhteistyön aloittaminen saattaa olla keino saavuttaa parempi kilpailuasema. Myös julkisen toiminnan kasvava kompleksisuus, monimutkaiset ja kerrokselliset rakenteet ja niiden mukanaan tuomat haasteet palvelujen tuotannossa on myös nähty syynä kasvavalle sektorirajat ylittävälle yhteistyölle. Hiljalleen osa näistä julkisen palvelujen ulkoistuksista on siirtynyt kolmannelle sektorille, joilla koetaan olevan parempi tuntemus asiakkaista, sekä heidän tarpeistaan ja odotuksistaan ja pystyy näin edustamaan paremmin palveluiden käyttäjäryhmiä. Myös julkisten toimijoiden positiivinen suhtautuminen palveluntuottajien monikerroksellisuuteen on kasvanut ja myös valinnanvapautta korostetaan palveluiden laadun takaamisen yhteydessä. Kolmannen sektorin ja yksityisen sektorin palveluntuotannossa korostuu hieman erilaiset ideologiat. Näkökulmien yhdistäminen toisi kuitenkin lisähyötyä palvelutuotannossa. Yksityinen sektori voisi hyötyä sosiaalisen vastuun teemojen vahvistamisesta, kun taas kolmannen sektori hyötyisi kilpailussa myöskin vahvistaessaan liiketoimintaosaamistaan. (Karjalainen 2018, 24.)

Monen organisaation menestyksellä toiminta vaatii nykypäivänä yhä enenevästi eri toimijoiden välistä yhteistyötä. Myös sektorirajat ylittävä yhteistyö on noussut tärkeään rooliin erilaisten organisaatioiden yrittäessä saavuttaa tavoitteitaan ja tuloksiaan. Sektorirajat ylittävän yhteistyön hyötyihin nähdään lukeutuvan myös mahdollisuus luoda yhteisesti vahvistettuja systeemeitä, joissa toistensa vahvuuksia hyödyntämällä saavutetaan kilpailuetua tai ratkaistaan yhteiskunnassa vallitsevia sosiaalisia haasteita. Sektorirajat ylittävässä yhteistyössä voi ilmetä myös riskejä, kuten maineen säilyttämiseen liittyvät riskit. Tästä huolimatta yritysten ymmärtäessä sektorirajat ylittävän yhteistyön arvon, tulee tämä lisääntymään heidän toiminnassaan. Tämän myötä lisääntyy myös heidän keskinäinen riippuvuutensa yhteistyöstä. Lisäksi yrityksiin liittyvä kasvava yhteiskuntavastuun vaade kannustaa niitä toimimaan vahvemmin yhteistyössä eri sektorien kanssa. Myös kolmannen sektoriin liittyy nykypäivänä tehokkuuden ja tuloksellisuuden vaatheet, jolloin heillä on yhtä lailla tarpeita uudentyyntä yhteistyömuotoihin. Myös julkinen sektori kohtaa uusia

vaatimuksia, jotka liittyvät toiminnan läpinäkyvyyteen ja palvelujen monipuolisuuden vaatimuksiin. Täten nämäkin tarvitsevat uusia yhteistyömuotoja toimiakseen halutulla tavalla. (Karjalainen 2018, 25.)

Kumppanuuksien taustalla vaikuttavat myös kunkin sektorin vahvuudet. Julkiset toimijat omaavat usein valta-aseman taloudellisten resurssien omaajana. Yksityisen sektorin puolella usein ollaan kyvykkäitä tarttumaan oleellisiin asioihin ja maksimoimaan taloudelliset tulokset paremmin. Kolmannen sektorin toimijat taas omaavat läheisen kontaktin paikalliseen toimintaympäristöön ja henkilöihin, mikä kontaktipinta osaltaan auttaa palvelujen tuotannossa ja tulosten aikaansaamisessa. Sektorirajat ylittävän yhteistyön avulla erityisesti julkisella puolella on paremmat mahdollisuudet kohdata ja selvittää yhteiskunnan sosiaalisia haasteita. Sektorirajat ylittävä yhteistyö on hyödyllistä tietyiltä osin, mutta on myös syytä muistaa, minkä sektorin kanssa yhteistyötä tehdään ja millaista se on. Julkisen sektorin vaikuttimena yhteistyölle onkin usein palvelujen parantaminen ja kustannustehokkuus. Kullakin sektorilla on omat vahvuutensa ja toisia parempi osaaminen, joiden yhdistelmien kautta voidaan palvelutuotantoa parantaa. Sektorirajat ylittävässä yhteistyössä ei ainoastaan saada tuloksia tehokkaammin, vaan myös jaetaan riskejä. Erilaisilla yhteistyömuodoilla voidaan saavuttaa myös enemmän hyväksyntää äänestäjien keskuudessa. Yhteistyön rakentaminen ja toiminnan merkityksellinen rakentuminen vaatii kuitenkin aikaa, kokeiluja ja uudelleen rakentamista, sillä aiemmin eri yhteistyötahot ovat tottuneet toimimaan yksin. (Karjalainen 2018, 26-29.)

Tutkimuksessa tuodaan esille myös haasteita, joita yhteistyössä ilmenee. Vastauksissa korostui erityisesti arvopohjaisen työn ja liiketoiminnan tekemisen erot. Erilaiset toimintatavat koetaan haasteellisena, mutta yhteistyötä toivotaan lisää aitoihinkin kumppanuuksiin. Yhteistyö vaatii myös kolmannen sektorin toimijoilta aitoutta ja oikeellisuutta ollakseen soveltuva ja hyväksytty kumppani. Kolmas sektori saattaa kokea kuitenkin riskeeraavansa oman erityisyytensä, joutuessaan muokkaantumaan kilpailutilanteessa enemmän yritysten kaltaiseksi. Kolmannen sektorin toimijat pystyvät kuitenkin jatkamaan toimintaansa, jos ne pystyvät hallitsemaan resurssiriippuvuuttaan. Yleisesti ottaen, mitä riippuvaisempi organisaatio on, sitä haavoittuvaisempi se on. Lisäksi toiminnan kehittäminen ja myös rahoituspohjan laajentaminen on selviytymisen kannalta välttämätöntä. Sektoreiden yli tapahtuvan yhteistyön myötä rajat muuttuvat epäselvimmiksi, mikä osaltaan lisää haastetta toiminnan merkityksen ymmärtämiseen. Mitä enemmän toiminnat monimutkaistuvat ja muodostuu erilaisia hybridiorganisaatioita, sitä merkityksettömäksi sektoreiden perinteinen merkitys käy. (Karjalainen 2018, 88-89.)

Nykyisten julkisten palvelujen ulkoistaminen ja alihankintamallit ovatkin osoittaneet, että käytännössä mitä vain toimintaa voidaan siirtää sektorilta toiselle. Samalla olisikin hyvä miettiä, miten erilaisten yhteistyömuotojen kautta vaikutetaan niin oman toiminnan edellyttämien resurssien varmistamiseksi, tunnettavuuden lisäämiseksi, toiminnan vaikuttavuuden esiin nostamiseksi sekä erityisesti siihen, kuinka julkinen sektori näkee kolmannen sektorin toimijat lisäarvoa tuovana yhteistyökumppaneina. Tähän kaikkeen kolmannen sektorin toimijoilla on mahdollisuus. Tämä kuitenkin vaatii haasteiden kääntämistä mahdollisuuksiksi ja uutta otetta tekemiseen ja toiminnan organisoinnin strategiseen johtamiseen. Aitojen kumppanuuksien, keskinäisen luottamuksen ja syvemmän yhteistyön rakentaminen edellyttää osapuolten erilaisten logiikkojen, kulttuurien, strategioiden ja tavoitteiden ymmärtämistä. Tämän kautta voidaan rakentaa yhteinen ymmärrys myös siitä, mitä ja millaisia tuloksia halutaan saavuttaa. Käytännössä syvempien yhteistyömuotojen rakentaminen edellyttää yhteistyön ja sen tavoitteiden määrittelyä, omien toimintamallien tarkastelua, päätöksentekoprosessien analysointia ja erityisesti koordinoinnin ja kommunikoinnin mekanismien toimivuutta. (Karjalainen 2018, 89- 90.)

Verkostonäkemyksen katsotaan kehittyneen 1980- luvulla ratkaisuna pienten yritysten kohtaamiin monenlaisiin vaikeuksiin ja haasteisiin lisääntyvässä kilpailutaloudessa. Yritysten välinen yhteistyö voidaan määritellä myös ilmiöksi, jossa yhteisillä toimenpiteillä kaksi tai useampaa itsenäistä yritystä tekevät yhteistyötä yhteisen päämäärän hyväksi ja odottavat siitä molemminpuolista etua. Yhteistyön esteeksi on koettu resurssipula, kilpailu sekä vaikeus löytää samanlaisten ongelmien kassa kamppailevia yrityksiä. On kuitenkin esitetty, että yrittäjän ympäristöön kohdistuvat kontaktit parantavat yrityksen käyttäytymistä. Yrittäjän kyky tehdä valintoja, siirtää ja tulkita informaatiota vaikuttavat taas yrityksen kykyyn sopeutua ympäristöönsä. Onkin todettu, että menestyvät yrittäjät käyttävän huomattavan paljon aikaa ja resursseja neuvotteluihin, kaupankäyntiin ja informaation keräämiseen erilaisten yksilöiden ja organisaatioiden kanssa. Yritysverkostoja onkin esitetty pienempien yritysten keinoksi saavuttaa yhdessä joitakin isojen yritysten strategisia etuja. Yritysten väliset verkostot nähdään myös tärkeimpinä myös semmoisilla aloilla, joissa muutokset ovat nopeita. Verkostot ovat myös ratkaisevia mahdollisuuksien havaitsemisessa, ideoiden testaamisessa ja resurssien hankkimisessa uutta liiketoimintaa varten. (Toivola 2005, 78- 80.)

Yhteistyön ja kilpailun teoriat tukevat ymmärtämään verkostoa, jota yrittäjät käyttävät kehittäessään liiketoimintaansa. Yhteiset tavoitteet ja siitä seurannut yhteistyö auttavat yrittäjiä oppimaan ja löytämään uusia ideoita mikä motivoi heitä vahvistamaan yritystoimintaansa. Yhteisten tavoitteiden katsotaankin olevan erityisen tärkeitä yhteistyössä. Aikaisempien tuloksien perusteella yrittäjän kyky yhteistyöhön ja avoimuuteen ovat tärkeitä

menestyksen ominaisuuksia. Kasvuorientoituneiden yritysten toimiminen erilaisissa verkostoissa korostaa verkostomaisen toimintatavan tärkeyttä pienemmille yrityksille. Pienyrittäjien onkin tärkeää ymmärtää verkostotoiminnan tärkeys ja miten yritykseen liittyvät ominaisuudet vaikuttavat pienen yrityksen verkostorakenteeseen. Yrittäjyyttä vauhdittavana tekijöinä nähdäänkin henkilökohtainen motivaatio, sosiaalinen ympäristö ja ulkoinen yritysilmapiiri. Yrityksen sopeutumiskyvyn säilyminen muuttuvassa ympäristössä on riippuvaista yrityksen kyvystä muuttua. Tähän tukevin tekijöinä vaikuttavat yrittäjän omat resurssit sekä verkostojen kautta tulevat lisäresurssit. (Toivola 2005, 80- 82.)

Verkostojen voidaan nähdä muodostuvan erilaisista solmuista ja sidoksista, jotka ilmentävät näiden sidoksien välistä vuorovaikutusta. Sidoksen voimakkuus riippuu taas yleensä yrityksen maantieteellisestä, psykologisesta, sosiaalisesta ja kulttuurisesta välimatkasta. Verkostot yleensä toimivat osoituksena yrityksen välisestä keskinäisestä riippuvuudesta. Verkostoitumisprosessi sisältää yleensä yrityksen ja erehdyksen, joka edistää itseluottamusta ja edellyttää uskoa epämuodolliseen ja sattumanvaraiseenkin oppimiseen. Verkostojohtaminen vaatii taas yrittäjältä kokonaisvaltaista näkemystä. Yrittäjän henkilökohtaiset verkostot heijastavat yrittäjän persoonallisuutta ja tapaa hahmottaa ympäristöään. (Toivola 2005, 84.)

Verkostoilla on lisäksi suurta painoarvoa niin yrittäjille kuin yrityksillekin. Verkostot ensinnäkin vahvistavat yrittäjän itseluottamusta ja kehittävät uutta osaamista. Yritykset saavat verkostojen kautta mm. uskottavuutta, luotettavuutta, täydentäviä resursseja ja nämä myös uudistavat liiketoimintakonseptia. Sosiaaliset verkostot ovat merkityksellisiä vaikuttaen yrityksen mahdollisuuksiin, kustannuksiin ja toimintaan ja toimivat siten kilpailuedun lähteenä. Verkostoyhteistyön etuina ovat mm. kustannusten ja informaation jakaminen sekä tekniikan siirtäminen. Pienemmät yritykset saavat verkostojen kautta etuutena mahdollisuuden kilpailla tasapuolisesti isompien yritysten kanssa, helpomman resurssien saatavuus sekä pääsyn uusille markkinoille. (Toivola 2005, 86.)

Aikaisemmista tutkimuksista löytyy puoltavia kannanottajia verkostoyrittäjyyteen. Hills ym. toteavat tutkimustensa perusteella verkostoyrittäjien havaitsevan enemmän mahdollisuuksia verrattuna yksin- yrittäjiin. Kun verkostoyrittäjät käyttivät verkostoaan hankkiakseen tietoa ja uusia mahdollisuuksia, kokivat yksinyrittäjät itsensä enemmän opportunisteiksi ja itsevarmemmiksi. Yksinyrittäjien havaittiin myös perustavan yrityksensä useammin heidän aikaisemman työkokemuksensa pohjalta, kun verkostoyrittäjillä näytti olevan enemmän rohkeutta tarttua mahdollisuuksiin, joista heillä ei ollut aikaisempaa kokemusta. Verkostoyrittäjille avautuu uusia mahdollisuuksia verkostojen kautta eikä heidän tarvitse myöskään etsiä niitä yksin. (Toivola 2005, 89.)

Kun yritykset kehittyvät, muuttuu usein yritysten resurssitarve ja tämä vaatii myös verkostojen kehittymistä. Jokaisessa yrityksen elinkaaren vaiheessa tarvitaan erilaisia strategisia ratkaisuja, jonka kautta pystytään luomaan uusia haasteita resurssien hankkimiselle. Yrityksien siirtyessä käynnistysvaiheesta kasvuvaiheeseen, on niiden haasteena yleensä resurssien saatavuus, saavutettavuus ja epävarmuus, vaikka mainetta, tunnettavuutta ja resurssijakin onkin enemmän kuin alkuvaiheessa. Laajemmat yritysverkostot usein vähentävät yrityksen epävarmuutta ympäristöstä pystyessään helposti jakamaan näitä riskejä verkostossa. Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa, että yritykset muuttuvat ajan myötä tarpeiden muuttuessa. Se miten yrittäjät käyttävät verkostoja vaikuttaa yrityksen sekä yrittäjän ominaisuudet, yrityksen elinkaaren vaihe ja toimialan toimintatavat. Useat tutkijat ovat pöytäkirjoineet, ettei yritystä kannata lähteä käynnistämään ilman verkostoja. Verkostot auttavat alkavia yrityksiä välttymään alkuvaiheen ongelmilta ja virheiltä. Verkostotyypeistä erityisesti vertikaaliset verkostot nähdään hyödyllisinä, koska ne mahdollistavat pääsyn täydentäviin resursseihin kaikilla aloilla ja näin mahdollistavat onnistuneen kasvun. On kuitenkin muistettava, että onnistuakseen verkostoituminen edellyttää halukkaiden yhteistyökumppaneiden löytymien ympäristöstä. (Toivola 2005, 89-90.)

Myös sote alan pk-yritysten liiketoimintaosaamista on selvitetty laajasti eri liiketoimintaosaamisen näkökulmasta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun toimesta tuotettu selvitys tarkasteli pk-yritysten liiketoimintaosaamista digitalisaation, markkinoinnin, strategisen johtamisen ja taloudellisen osaamisen näkökulmasta. Tutkimuksen avulla mitattiin pk-yrittäjien sekä teknistä digitaalista osaamista että sähköistä markkinoinnin osaamista. Tulosten perusteella yrittäjien tekninen osaaminen on korkeammalla tasolla kuin sähköisen markkinoinnin osaaminen. Yritykset arvioivat oman osaamisensa yllättävän korkealle. Vastaukset eivät kuitenkaan kerro siitä, millaiset valmiudet yrityksellä on vastata mm. digitalisaation tuomiin uusiin haasteisiin. Sähköinen markkinointi on yksi yritysten tärkeä väline liiketoimintaosaamisessa, mutta sen osaamisessa on vielä kehitettävää. Haastateltavat yritykset ilmoittivatkin digitalisaation kehittämiskohteina olevan erityisesti digitaalisen markkinoinnin ja sähköisen asiakasjärjestelmän käyttöönoton. (Joensuu-Salo, Kettunen, Kangas ym. 2019, 51-52.)

Yritykset eivät ole tutkimuksen mukaan aktiivisia rakentamaan uusia teknologisia ratkaisuja ja vain harva kehittää uusinta teknologiaa hyödyntäviä palveluja. Teknologiaan suhtautumisella on kuitenkin tutkimuksen mukaa myönteistä vaikutusta siihen, kuinka hyvin yritys pystyy kehittämään ja innovoimaan uusia palveluja. Teknologian innovatiivinen käyttö mahdollistaa niin uudet palvelut kuin asiakasryhmätkin ja voi lisäksi tuoda uutta arvoa sekä työntekijöille että asiakkaillekin. Digitalisaation ja teknologian osalta olisi tarvetta sillonrakentajille, jotka tunsivat sekä sote- alan että digi- teknologian tarpeita, termistöä ja

erityisvaatimuksia. Teknologia yritysten pitäisikin tuoda tietoaan ja osaamistaan selkeästi esille mahdollisille sote-alan asiakasyrityksille ja myös sote- alan pk-yritykset kykenisivät parantamaan osaamistaan teknologian saralla. (Joensuu-Salo, Kettunen, Kangas ym. 2019, 52.)

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös yritysten taloudellista osaamista. Tutkimuksen perusteella yritysten talousosaaminen on vajavaista suhteessa ammattiosaamiseen. Koulutus-tarve on ilmeinen talousosaamisen parantamiseksi. Yrittäjillä ei välttämättä ole tietoa siitä, millaisissa asioissa kirjanpitäjät voivat auttaa. Osaamisohjaa hallinnollisissakin asioissa voidaan hyvin laajentaa tukiverkostoja hyödyntämällä. Pääsääntöisesti kuitenkin yritykset ovat suhteellisen tyytyväisiä taloudelliseen menestymiseen ja erityisesti kustannusten hallinnan osalta. Tutkimuksessa moni yritys ilmaisi talousosaamiseensa liittyvän osaamattomuutta. Tätä voidaankin kehittää osallistumalla mm. alaan liittyviin koulutuksiin. (Joensuu-Salo, Kettunen, Kangas ym. 2019, 53.)

Tutkimuksessa nostettiin esille myös informaation laaja-alainen käyttö, mikä on tärkeää yrityksissä vaikuttaen suoraan yritysten menestymiseen. Myös tiedon mittaaminen on erityisen tärkeää, jolla edistetään tiedon luotettavuutta ja vertailukelpoisuutta. Tutkimuksen kautta nousi myös esille sote- alan pk-yritysten olevan kohtuullisen aktiivisia kehittämään toimintaansa, vaikka kehittäminen painottuikin suurimmaksi osaksi olemassa olevan kehittämiseen kuin uuden kehittämiseen. Yrityksissä on kuitenkin tärkeää, että olemassa olevan kehittäminen ja uuden kehittäminen ovat tasapainossa. Vastausten perusteella suurin osa keskittyy olemassa olevien palveluiden ja tuotteiden kehittämiseen. Sote alan pk-yrityksien keskuudessa löytyy vahvaa osaamista mm. asiakkaiden tarpeiden kartoittamisessa sekä uusien palveluiden mukauttamisesta yrityksen strategiaan. Mutta usein vastauksissa näkyi yksin tekemisen kulttuuri. Usean kumppanin kanssa tehtävä innovaatiotoiminnan koordinoinnissa nähtiin selkeimmin puutteita. Palvelujen innovointikyvykkyyteen vaikuttaa erityisesti markkinaorientaatio, johon läheisesti liittyy asiakastiedon kerääminen ja sen hyödyntämien sekä teknologiaorientaatio mikä kuvastaa taas teknologian seuraaminen ja hyödyntäminen. Näiden osa-alueiden kehittämiseen yritysten olisi erityisesti panostettava, jotta yrityksillä olisi enemmän valmiuksia innovoida uusia palveluita ja tuotteita. Kehittäminen on tärkeää koska asiakkaiden tarpeet muuttuvat ja teknologia luo uusia mahdollisuuksia näiden tarpeiden täyttämiseen. (Joensuu-Salo, Kettunen, Kangas ym. 2019, 53- 55.)

Markkinaorientaatio on tärkeä yritysten menestystekijä, mikä kertoo siitä, kuinka yritykset ymmärtävät asiakkaiden tarpeita ja käyttävät tätä toimintansa kehittämiseen. Yrityksissä on ymmärretty asiakastiedon merkitys yritystoimintaan, mutta perinteinen



markkinaosaaminen on kuitenkin heikkoa, kun asiakastietoa pitäisi osata hyödyntää mm. segmentoinnin, erilaistamisen ja markkinointiviestinnän suunnitteluun. Asiakastiedon hyödyntäminen markkinoinnissa korostuu erityisesti pyrkiessä tuottamaan asiakkaille selkeää kuvaa siitä, miten yritys tuottaa asiakkailleen parasta arvoa. (Joensuu-Salo, Kettunen, Kangas ym. 2019, 55.)

Suurin osa tutkimuksessa mukana olleista sote- alan pk-yrityksistä tavoittelivat kasvua. Tavoitteekseen päästäkseen tarvitsevat ne siihen edellytyksiä. Tähän liittyy kiinteästi liiketoimintaosaaminen. Yrityksillä näytti tutkimuksen mukaan olevan kehitettävää erityisesti markkinoinnin, uudistumisen sekä innovointiosaamisen suhteen. Kasvustrategioista esim. eri liiketoiminta- alueille laajentaminen oli vielä harvalla ajatuksena. Kasvu nähdään enemmän sisäisenä eikä liiketoiminta- tai yritysostoja ole juurikaan käytetty. Tutkimuksessa mukana olleiden yritysten menestymiseen vaikuttivat eniten informaation käytön laajuus ja strateginen suunnitelmallisuus. Informaation laaja käyttö on yhteydessä tiedolla johtamiseen. Strateginen suunnittelu taas ohjaa toimintaa myös pidemmälläkin aikavälillä. (Joensuu-Salo, Kettunen, Kangas ym. 2019, 56.)

Tutkimuksen pohjalta oli laadittu myös toimenpidesuosituksia liiketoiminnan kehittämiseksi. Ensimmäisenä keskiöön nousee yhteistyö. Ongelmana tässä usein nähdään, etteivät yritykset useinkaan tunnista yhteistyön mahdollisuutta tai sitten pk-yrityksiä ei löydetä oikeista kanavista. Myös palvelujen kehittämisessä yhteistyön merkitys korostuu. teknologiaa ei myöskään osata hyödyntää palvelujen kehittämisessä. Teknologisten ratkaisujen hyödyntäminen ja kehittäminen vaatii myös usein verkostoja yhteistä kehittämistä, jotta niistä saadaan paras hyöty irti. Verkostojen kehittämiseen ei ole aiemmin juurikaan laitettu voimavaroja, mutta nykyään myös uudet yhteistyömuodot, kuten osuustoiminnalliset kumppanuudet ovat alkaneet löytämään myös sote- sektorin puolelle. Yritykset tarvitsevat myös koulutusta liiketoimintaosaamisen puolelta. Tutkimuksen mukaan kehittämis-kohteinaan yritykset kokivat erityisesti markkinoinnin digitalisoitumisen ja sähköisen asiakasjärjestelmän käyttöönoton. Lisäksi lisää tukea ja ymmärrystä kaivattiin niin teknisten palveluiden, sovellusten ja työkalujen sekä digitaalisuuden ymmärtämisen osa-alueista. Sote- alan koulutustarjontaan olisikin suotavaa lisätä esimerkiksi digitaalisen markkinoinnin opintoja sekä muuta liiketoimintaosaamiseen, strategisuuteen ja tiedolla johtamiseen liittyviä opintojaksoja. (Joensuu-Salo, Kettunen, Kangas ym. 2019, 57-59.)

## 4.2 Osuustoimintayrittäjyyden haasteet ja mahdollisuudet

### *Osuustoiminnan haasteet*

Osuuskuntayrittäminen ei sovi kaikkeen yrittämiseen ja sillä on omat rajoitteensa. Osuuskunnissa on suotavaa lähteä liikkeelle pienestä ja kerättävä voimavaroja hiljalleen kerryttämällä liiketoimintaa ylijäämistä ja uusien jäsenien osuusmaksuista. Yhteisyritys tarvitsee toimiakseen saman mielisen ryhmän. Osuuskunnan perusmuotoa ei suositella, jos liiketoimintaan halutaan saada ulkopuolisia sijoittajia, jotka haluavat myös äänivaltaa. Usein liiketoimintaa halutaan harjoittaa yksin tai äänivalta halutaan sitoa sijoitetun pääoman suuruuteen, jolloin henkilö ja ääni-periaatteella toimiva yhteisyritys ei tällöin sovi tavoiteltavaksi. Osuuskuntaa voidaankin pitää suhteellisen vaativana yritysmallina, jossa vaaditaan tasapainon, yhteistyösillojen ja kohtuuden hakemista. Osuustoiminta vaatii toimijoilta paljon, niin kärsivällisyyttä, innostusta ja mielenpaloa, mutta antaa onnistuessaan kestäviä tuloksia. Haasteita tuo myös osuustoiminnan rajoitettu tunnettavuus verrattuna sijoittajamalliseen malliin julkisessa toiminnassa, mikä johtaa osuuskuntien kannalta usein epätoivottuun lopputulokseen. (Karhu 2015, 102-103.)

### *Osuustoiminnan mahdollisuudet*

Yhteistoiminnallisena yritysmuotona osuuskunnissa pyritään siihen, että osuuskunnan tuotteita tai palveluita käyttävät myös omistavat, hallinnoivat sekä pääomittavat yritystään. Yritysmuotona osuustoiminta soveltuu mitä erilaisempiin liikeideoihin. Osuuskuntayrittäjyys onkin yleistynyt viime vuosikymmeninä, vaikka sitä on vielä varsin rajallisesti hyödynnetty. Osuustoiminnan taloudellisen yhteiskunnallisen merkityksen onkin kaikista suurin juuri Suomessa. Lähes joka kymmenes suuryritys edustaa Suomessa osuustoimintaa. Osuustoimintayritysten menestys vaikuttaa siihen, miten Suomi ja suomalaiset menestyvät. Osuustoiminnalla on lisäksi myös alueellisesti ja sosiaalisesti tasaava merkitys. Osuustoiminta on myös laajimmin omistettu yritysmalli ja osuustoiminta yrittäjyys onkin ankkuroitunut vahvasti Suomeen. Osuustoiminta on jäsenien palveluksessa olevaa ja myös maantieteellisesti sitouttavaa liiketoimintaa. Osuustoimintayrityksiä on levittäytynyt monelle toimialoille ja valtaosa on pieniä, keskisuuria ja mikroyrityksiä. Osuuskuntayrittäjyys onkin noussut yhä suosituimmaksi työllistymisen ja yrittäjyyden välineeksi ja yhdessä yrittämisen malli on noussut nuorten keskuudessa yhdeksi varteenotettavammaksi vaihtoehdoksi yksinyrittäjyyden rinnalle. Osuustoiminta antaa myös monille pk-yrityksille yhteistyövoimaa markkinoilla mikä on omassa määräysvallassa. (Karhu 2015, 92-93.)

Osuustoiminnan idea vastaa hyvin suomalaisten arvomaailmaa yhdessä tekemisestä. Suomea on rakennettu yhdessä yrittämällä ja tullaan rakentamaan tulevaisuudessakin, kun osuustoiminnallinen yritys malli tunnetaan, sen kilpailuedut ymmärretään ja osataan hyödyntää. Osuustoiminta on uusiutuva yritys malli, jonka toimintaympäristö on kunnossa, se on kiinnostavaa sekä tunnettua ja nämä edesauttavat tukemaan osuuskuntamallin vahvistumista. (Karhu 2015, 93.)

Mikään yritys malli ei kuitenkaan menesty, jos se ei täytä asiakkaidensa odotuksia. Myös osuuskunnan kilpailuedut tulee tuntea ja johtaa kilpailuetujen toteutumisen näkökulmasta. Osuustoiminnan kilpailuetuja saadaan hyödynnettyä, kun yritys mallin ympärille keskitetään älyllisiä voimavaroja, tutkimusta, kehittämistä ja koulutusta. Asiakasomisteisissa osuuskunnissa hyöty rakentuu taloudellis-rationaalisista palveluedusta ja psykologisesta omistajuuden tunteesta. Psykologisella omistajuudella viitataan yksilön henkilökohtaiseen osallisuuden ja kuulumisen tunteeseen. Taloudellis-rationaalisesta näkökulmasta katsottuna osuuskuntien tuotteiden ja palveluiden tulee olla jäsenelleen hinnaltaan, laadultaan, palvelujen saatavuudeltaan ja jäsenetujärjestelmiltään kilpailukykyisiä. Jäsenyyttä lisäksi motivoivat osuustoimintayrityksen investoinnit omalle alueelle, työllisyyden ja yleisen elinvoiman kehittäminen ja ylläpitäminen. Henkilöstöomisteisen osuuskunnan hyödyt muodostuvat yhdessä työskentelystä ja yrittämisestä. Tämä perustuu jäsenten tasa-arvon tunteeseen, mikä motivoi myös tekemistä. Yritys on ns. omissa käsissä ja jäsen voi itse vaikuttaa kehityksen suuntaan. Yksi osuustoiminnan hyötynäkökulma on myös yritystoiminnan kustannusten ja riskien jakaminen ja lisäksi osuuskunta on rajatun vastuun yhtiömuoto eli jäsen vastaa vain sijoitetulla osuuspääomalla yrityksen veloista, eikä koko omaisuudellaan. Jäsenet saavat osuuskunnan kautta markkinoiden asettamien mahdollisuuksien mukaisesti mahdollisuuden myös toisiaan tukevan osaamisen yhdistämiseen. Osuuskunnissa on lisäksi mahdollisuus joustavaan töiden järjestelyihin, joka voi osalle olla tärkeä näkökohta elämäntilanteen muuttuessa. Osuuskunta lisää myös sitoutumista ja tukee sitä kautta jäsenten innovatiivisuutta ja monia eri mahdollisuuksia. (Karhu 2015, 93-94.)

Osaamiskeskeisten osuuskuntien menestystekijöihin lukeutuu perusteellinen valmistelu ennen perustamista, jonka myötä jäsenet tiedostavat, mihin yritykseen he ovat sitoutumassa. Toiminnalle luo pohjan sitkeä yrittäminen ja hyvä talouden hoito. Osuuskunnissa tarvitaankin sitoutumista ja osaamista. Johtajuudesta ja yrityksen kehittämisestä vastaavat yksi tai kaksi keskushenkilöä. Toiminnan jatkuva kehittäminen on edellytys sopeutuessa markkinoiden muutoksiin ja myös jäsenten on oltava valmiina tekemään toisin. Osuuskuntien jäsenten luomien verkostojen tulee olla yhteisessä hyötykäytössä, jonka kautta tuetaan luovuutta, innovatiivisuutta ja uudistumista. (Karhu 2015, 94-95.)

Osuuskunnat tuovat hyötyjä myös yrittäjille, joiden lähtökohtana on suuruuden voiman hakeminen yhdistettynä omaan päätösvaltaan. Yrittäjät voivat osuuskunnan kautta hoitaa brändi- ja markkinointiyhteistyön, keskittää hankinta-, tarjonta- ja toimitusvoimaa, yhdistää erilaista toisiaan tukevaa osaamista ja toteuttaa yhteisten tukipalveluiden hankkimisen. Jotta alkutaipaleellaan olevaa osuustoimintamallia saadaan tulevaisuudessa kehitettyä, ei se onnistu ilman tarvittavien tahojen tukea, jotka myös vaikuttavat nyky-yhteiskunnan asioihin. Avainasemassa ovat osuustoimintayritykset ja -järjestöt, mutta tukea tarvitaan myös koulutuksen puolelta; niin yliopistojen, ammattikorkeakoulujen, kehittämisrahoitusta jakanneiden instituutioiden ja muiden oppilaitosten osalta. Osuustoiminnassa on tärkeää panostaa yhteistyöhön yliopistojen ja korkeakoulujen kanssa edistettäessä alan tutkimusta ja koulutusta sekä syvennettäessä kansainvälistä yhteistyötä huomioiden myös kansainvälisen verkoston. Jos ei osuustoimintaa tukevaa tutkimustyötä tehdä, ei sitä myöskään opeteta yliopistoissa, eikä näin saada tarvittavaa ja osaavaa työvoimaa yhteiskunnan eri tehtäviin. Kun yritysmaailmaan kytkeytyy tutkimustyö, saadaan samalla tietoa monenlaisten kehityshankkeiden läpiviemisestä ja saadaan myös hyvää kokemukseen pohjautuvaa tietoa, jota saadaan vietyä eteenpäin niin osuustoimintayritysten vaikuttajille ja muille tietoa tarvitseville. (Karhu 2015, 95-96.)

Kun osuustoimintamallin kilpailuedut on saatu tunnetuksi ja johtamisopit ovat selvillä, lisää se yritysmaailman kiinnostavuutta ja tunnettavuutta. Lisäämällä osuustoimintamallin tunnettavuutta ja kehittämällä kiinnostavuutta edesautetaan ja syvennetään samalla myös jäsenten sitoutumista. Osuustoiminnan monialainen kehittäminen on myös kiistaton edellytys yritysmaailman kiinnostavuuden lisääjänä. Osuuskuntamallin pitäisikin olla osa yrittäjyyskasvatusta. ICA tuo myös vahvasti esille osuuskuntamallia osuustoiminnan merkkivuosina ja luo myös erilaisia toimintaohjelmia. Esimerkiksi ICA:n osuustoiminnan vuosikymmentä varten laaditun ohjelman kautta saadaan rakennettua ja vahvistettua kansainvälistä yhteistyötä. Ohjelman avulla myös varmistetaan, että yhteiskunnalliset puitteet ovat tarkoituksenmukaisia ja tukevat osuuskuntien kasvua ja mahdollistavat osuuskuntien pääoman hankkimisen taaten samalla jäsenten sananvallan. (Karhu 2015, 96-97.)

Palvelujen turvaamisen ohella osuuskunnat luovat elinvoimaisuutta, yhteisöllisyyttä ja täten myös vahvistavat ihmisten hyvinvoinnin vaikutusta. Myös yhteiskunnallinen yrittämisen saralla yhteiskunnilla on paljon annettavaa. Suomessa näitä on vielä suhteellisen vähän, mutta sote- sektorin palvelutuotannon rakenteelliset muutokset voivat vahvistaa ja tukea osuustoiminnallisten yhteiskunnallisten yritysten perustamiseen. (Troberg 2015, 149.)

### 4.3 Osuustoiminta sosiaali- ja terveysalalla

Valtiovallan osalta enenevässä määrin siirretään vastuuta kunnille lakisääteisten palveluiden järjestämisen osalta. Tämän seurauksena kuntien voi olla jatkossa tarpeen siirtää vastuuta ihmisille tarvittavien palveluidensa osalta. Kuntien järjestämien lakisääteisten palveluiden tuottamisen osalta tarvitaan uusia vaihtoehtoja. Palveluiden kilpailutuksen seurauksena kunnalle voi tulla edullisemmaksi ostaa palvelut osuuskunnalta. Lisääntyvän kilpailun myötä toimintoja tehostetaan, jonka myötä saadaan kustannussäästöjä. Osuustoiminnan tarkoitus ja tavoitteet huomioiden, kuten jäsenten talouden tukeminen, sopii yritysmuoto hyvinvointipalveluiden tuotantoon. Etenkin pienissä osuuskunnissa voivat osuuskuntien jäsenet vaikuttaa liiketoimintaa koskevaan päätöksentekoon. Jäsenten saama hyöty hyvinvointiosuuskunnissa ei ole kuitenkaan aina taloudellista, vaan vaikuttamisen mahdollisuus on katsottu lisäävän myös henkilöstön ja käyttäjien tyytyväisyyttä. Henkilöstöosuuskunnissa henkilöstön työmotivaatio on myös usein korkealla tasolla. (Piilma 2012, 77.)

Osuustoiminnasta nähdään yleisellä tasolla yhtenä mahdollisuutena terveydenhuollon tilanteen parantamiseksi. Yritysmuotoinen toiminta olisi päämäärätietoisesti toteutettuna tehokkaampaa, ero perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon välillä saataisiin häviämään ja lisäksi toimintoja keskittämällä syntyisi säästöjä. Yrittäjyyttä, innovatiivisuutta ja omatoimisuutta korostava toimintatapa houkuttelisi myös nuoria lääkäreitä ja hoitajia kiinnostavana uramahdollisuutena. Tuottajien perustaessa osuuskuntia he työllistyisivät omaehtoisesti pystyen samalla vaikuttamaan päätöksentekoon yrittäjinä. Osuuskuntamuotoa terveydenhuollossa puoltaa myös mahdollisuus jakaa tietojen ja taitojen resursseja. Yrittämisen riskejä sekä mahdollisuus ylläpitää toiminnan jatkuvuutta. Osuuskuntatoimintaan on varsin helppo ryhtyä, sillä alkupääomaa ei juurikaan tarvita ja jokaisella jäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toimintaan. (Piilma 2012, 76-77.)

Suomessa sosiaali- ja terveysalalla osuustoimintaa on toistaiseksi vähän. Maailmalta löytyy kuitenkin kymmeniä sote- alan (myös koulutuksesta) osuuskuntia, joiden liikevaihtokin on ylittänyt 100 miljoonaan Yhdysvaltain dollariin. Suurin osuuskunta sote- alalta löytyy Brasiliasta. Maailmalla sote- alan osuuskunnat ovat asiakasomisteisia, tuottajaomisteisia tai eri sidosryhmien yhdessä omistamia. Järjestö toiminta on ollut sote- alalla vielä toistaiseksi yleisempää. Suomessa järjestöjä sote- alalla onkin n. 10 000, joissa jäseniä on n. 1,3 miljoonaa. Osuuskunnat ovat toimineet pääosin sosiaalihuollon avopalveluissa mutta myös terveyspalveluista löytyy esimerkkejä. Suomessa rekisteriä yksityisen sote- alan palveluntuottajista ja itsenäisistä ammatinharjoittajista pitää Valvira ja aluehallintovirasto. Rekisteriin tiedot tulevat hakijoiden tekemistä kirjallisista hakemuksista tai ilmoituksista

lainsäädännön edellyttämällä tavalla. Valviran tietokannan mukaan v. 2018 sote- alalla toimivia osuuskuntia oli sosiaalipalveluissa 63, joilla on yhteensä 82 toimintayksikköä ja terveyspalveluissa 15 osuuskuntaa, joilla oli yhteensä 22 toimintayksikköä. Lisäksi 7 osuuskuntaa toimii sekä sosiaali- että terveysalalla. (Jussila, Leskelä, Hänninen ym. 2019, 24-28.)

#### *Osuuskuntien liukumat sote- alalle*

Suomessa toimii tällä hetkellä viisi osuustoimintayritystä finanssisektorilla sekä vähittäiskaupan alalla, jotka ovat tulleet mukaan sote- palveluihin. Näihin lukeutuvat OP- ryhmä, kaksi S-ryhmän alueosuuskauppaa, LähiTapiola sekä Osuuskunta Tradeka. Varhaisimmat toimialaliukuman tehneistä osuustoimintayrityksistä ovat luoneet myös uusia palveluja, joita ovat laajentaneet nykyisille, että uusille asiakkaille. Monet ovat tulleet alalle ja uusille markkinoille perustamalla tytäryhtiön, ostamalla omistusosuuksia yrityksistä tai solmimalla kumppanuuksia. Osuustoimintayritysten tytäryritykset toimivat terveyspalveluissa ja toimintaan kuuluu terveyspalveluiden, kuten yleis- ja erikoislääkärien palveluiden tarjoaminen. Sosiaalipalveluita tarjoaa mm. Osuuskunta Tradekan Med Groupilta ostama ONNIhoiva, joka mm. tuottaa kotihoidon palveluita vanhuksille. (Jussila, Leskelä, Hänninen ym. 2019, 34.)

Näiden osuuskuntien toimialaliukumien tavoitteet ovat olleet kolmentasoisia, joihin lukeutuvat jäsentaso, osuuskuntataso ja ympäröivän yhteiskunnan taso. Jäsentasolla tavoitteiden keskiössä on ollut tuottaa ennen kaikkea kuluttajille taloudellista hyvää, kuten säästöjä, sujuvaa hoitoketjuja, oikeanlaiset palvelut muuttuvassa toimintaympäristössä sekä asiakkaiden tukeminen omatoimiseen hyvinvointinsa parantamiseen. Näiden tavoitteiden saavuttamisen kautta osuuskunnat motivoivat ja sitouttavat jäsenistöä osuustoimintaan. Osuuskuntatasolla tavoitteisiin lukeutuvat kasvun aikaan saaminen, kannattava liiketoiminta, kustannussäästöt sekä kustannusten läpinäkyvyys. Tavoitteilla pyritään ennen kaikkea osuuskunnan vahvistamiseen ja tehostamiseen, mikä luo edellytykset jäsenistön palvelemiseen myös tulevaisuudessa. Ympäröivän yhteiskunnan tasolla tavoitteisiin lukeutuvat markkinoiden puutteiden korjaaminen, yleisen hyvinvoinnin ja kehityksen edistäminen sekä määräysvallan ylläpitäminen paikallisissa, alueellisissa ja kotimaisissa kässissä. Saavuttamalla tavoitteet osuuskunta synnyttää sosiaalista pääomaa ja vahvistaa myös toimintansa oikeutusta sidosryhmien parissa. (Jussila, Leskelä, Hänninen ym. 2019, 36-37.)

Yleisesti ottaen toimialaliukuman tehneet osuustoiminnalliset yhteisöt ovat olleet taloudellisten resurssiensa puolesta vahvoja toimijoita, jotka ovat pärjänneet taloudellisesta

näkökulmasta katsottuna hyvin. Näiden yhteenlaskettu jäsenmäärä on ollut yli 3 miljoonaa ja pelkästään kahden toimijan yhteenlaskettu liikevaihto on ylittänyt yli viiden tuhannen miljoonan euron. Lisäksi myös näiden toimialaliukuman tehneiden osuuskuntayritysten tytäryritykset ja muut osa- omistus yritykset, ovat kasvaneet henkilöstömäärältään ja liikevaihdoltaan viime vuosina. Osuustoimintayritykset ovat voineet rakentaa tai ostaa myös sote- alan toimipaikkaverkoston ilman kumppaneita, tai voivat hallita toimipaikkaverkoston lisäksi kumppaneiden verkostoa tai voivat hyödyntää myös ainoaa kumppaniverkostoaan. Toimipaikkaverkostolla viitataan tilanteeseen, jossa osuustoimintayritys omistaa merkittävän osan sote palveluja tarjoavasta yrityksestä. Myös kumppanuusverkostoja on hyödynnetty erilaisin keinoin ja ne voivatkin olla tukena samaan aikaan laajennettaessa esim. omaa sairaalaverkosta. Kumppani voi esim. tuottaa palveluaan osuustoimintayrityksen brändin alla tai se voi täydentää yhteisön palveluntarjontaa. Kumppanuuksia hyödyntävä osuuskunta pystyykin tarjoamaan tämän kautta jäsenilleen laajemman toimipaikkaverkoston ja palvelut vaikka näissäkin on omat haasteensa. Kumppanuudet eri yritysten kanssa pilkkovat palveluketjun helposti eri arvoketjuihin. (Jussila, Leskelä, Hänninen ym. 2019, 37- 38.)

Hyvän kuvan toimialaliukuman onnistumisesta antaa mm. vakuutusala. Vakuutusalan toimialaliukuma terveys- ja hyvinvointialalle on verrattain tuore ilmiö, mutta nähtävillä on kuitenkin myönteistä vaikutusta. Liukuman on nähty mm. vaikuttavan osaltaan yhtiöiden palveluajatteluun sekä uusien tuotteiden ja palveluiden tuomisessa markkinoille. Kahden toimialan kohdatessa ja alojen välisessä yhteistoiminnassa on mahdollista luoda täysin uudenlaisia tuotteita ja palveluita, joissa yhdistyy tekijöitä molemmilta toimialoilta. Toimialaliukuman myötä vakuutusyhtiöt ovat mm. alkaneet tarjoamaan asiakkailleen talouteen liittyvien palveluiden ohella myös terveyteen ja hyvinvointiin liittyviä palveluita. Tästä esimerkkinä terveyteen ja hyvinvointiin liittyvissä älyvakuutukset, joissa näkyy myös digitalisaation vaikutus toimialoihin. Uudet terveyteen ja hyvinvointiin liittyvät älyvakuutukset yhdistävät innovatiivisella tavalla perinteisiä vakuutustuotteita, terveysteknologiaa ja datan analysoinnin uusia mahdollisuuksia. Innovaatioiden kautta yrityksille avautuukin mahdollisuus tarjota asiakkailleen yhä kokonaisvaltaisempia palveluita ja liitännäisetuja. (Luumi 2016, 75.)

#### *Osuuskunnat sote- markkinoilla*

Vuonna 2018 sote- alan johtajille tehtyjen haastattelujen perusteella edustajat näkivät oman toimintanäkymänsä yleisesti hyvinä sote- markkinoilla. Osuustoiminnan asiantuntijat pitivät myös osuuskuntamallia elinvoimaisena mallina sote- sektorilla. Yleisesti ottaen

suurin osa osuuskuntien edustajista näkivät sote- alan markkinatilanteessa osuuskuntien etuina toiminnan joustavuuden ja kyvyn reagoida nopeasti eri tilanteissa sekä työntekijöiden että asiakkaidenkin näkökulmasta. Lisäksi osuuskuntien rakentamat tiiviit suhteet keskeisiin sidosryhmiin sekä monipuolinen ammatillinen osaaminen nähtiin perustana laajalle ja laadukkaalle palveluntarjonnalle. Myös voittoa tavoittelematon liiketoiminta nähtiin etuna, jonka myötä pystytään hinnat pitämään suhteellisen edullisena. Myös henkilöstön hyvät vaikutusmahdollisuudet vahvistavat reagointi- ja innovointikykyä mitkä ovat tärkeitä tekijöitä tulevaisuuden menestyksen varmistajina. Asiakkailta aiemmin tehtyjen kyselyjen mukaan tuottajavalintaan liittyviä perusteista nousivat selkeimmin esille hoitoon pääsyn nopeus, henkilökunnan ammattitaito, asiointin vaivattomuus sekä hoidon jatkuvuus. Tärkeiksi tekijöiksi nousivat palveluntuottajan kotimaisuus, yhteiskuntavastuu, yleishyödyllinen toimintamalli sekä palveluntuottajan imago/maine. (Jussila, Leskelä, Hänninen ym. 2019, 48-50.)

Puutteeksi haastatellussa nousi esille järjestöjen liiketoimintaosaaminen ja erityisesti talousjohtaminen. Kaavailtujen palvelurakennemuutosten myötä asiakasvirroista ei ole toimintaa suunniteltaessa varmuutta ja toimintaa aloittaessa on oltava entistä enemmän etupainotteisia investointeja. Tämä edellyttääkin parempaa taloudensuunnittelua ja parempaa tietoisuutta myös muiden taloussuunnittelusta ja heidän kustannusrakenteistaan mikä myös edellyttää parempaa talouden seurantaa, mikä pitäisikin olla välittömästi reagoivaa. Lisäksi nähtiin puutteita myös myynnin ja markkinoinnin sektoreilla. Nämä ovat merkittäviä tekijöitä tulevaisuuden kuvassa, jossa markkinoinnin kohdentamista pitäisikin kääntää enemmän potentiaalisten henkilöasiakkaiden suuntaan viranomaisten sijaan. On kuitenkin syytä muistaa, että kannattavan liiketoiminnan ylläpitäminen on eri asia kuin voiton maksimointi ja yleisesti ottaen vain kannattavan liiketoiminnan ylläpitämisellä toimitaan vastuullisesti niin asiakkaita, henkilökuntaa kuin muitakin sidosryhmiä kohtaan. Osuuskunnissa nähtiin erityisesti pienten osuuskuntien liiketoimintaosaamisen puutteet tekijänä, jossa olisi parantamisen varaa. Haasteeksi on koettu myös riittävän ammattitaitoista henkilökunnan saaminen. Erityisesti osuuskuntien osalta olisi tarvetta kehittää talous ja HR- osaamista tulevaisuuden dynaamisempaan toimintaympäristöön soveltuvaksi. (Jussila, Leskelä, Hänninen ym. 2019, 51-52.)

Osuuskuntien edustajat pitivät tulevaisuuden uhkakuvana sitä, kuinka mahdollisesti sote-palvelut tulevat yhä enenevästi keskittymään pääomavaltaisille isoille yrityksille, jotka välttelevät veroja ja päätyvät usein yhteisöllisen päätöksenteon ulkopuolelle. Tämä helposti johtaisi siihen, ettei kansalaisilla olisi mahdollisuutta valita erilaisten toimijoiden välillä. Asiakkaat pystyisivätkin valitsemaan itselleen vaatimustensa mukaisen palveluntarjoajan ai-noastaan, jos markkinoilla on mukana monia eri tuottajia ja täten myös toisistaan



poikkeavia palveluita. Erityisesti tärkeänä pidettiin myös sitä, että kunnilla olisi myös jatkossa mahdollisuus tehdä yhteistyötä pienempienkin kumppaneiden kanssa. Pelkästään suurempien toimijoiden hallinnoissa markkinoita, pienemmillä toimijoilla on vaarana helpommin jäädä suurempien toimijoiden alihankkijoiksi. Tästä näkökulmasta erityisesti nostettiin esille maakuntakohtaiset palveluntuottajaverkostot, joissa järjestöt ja osuuskunnat ovat mukana, joilla edesautetaan heidän mahdollisuuksiaan tulla huomioiduksi myös asiakasohjauksessa. (Jussila, Leskelä, Hänninen ym. 2019, 53-54.)

Kun jatkossa sote markkinoilla tulee todennäköisesti enenevästi korostumaan tehokkaammat, laadukkaammat, asiakkaiden tarpeista lähtevät ja kansalaisten yhdenvertaisuutta edistävät palvelut, joiden palvelutuotannossa korostuu informaatio- ja viestintäteknologia mm. sidosryhmien välisen informaation välineenä, voidaan tavoitteisiin päästä mm. lisäämällä palvelutuotannon monipuolisuutta ja kansalaisten valinnanvapautta. Tämän kautta luodaan samalla pohjaa sille, etteivät markkinat ainakaan toimintaympäristön puutteen vuoksi keskity suurille osakeyhtiömuotoisille toimijoille. Sosiaali- ja terveydenhuollossa asiakkaiden valinnanvapauden lisäämiseen panostetaan enenevästi. Aikaisemmin teetettyjen kyselyiden perusteella osuuskunnat näkevät optimistisena liiketoimintänäkömängsä ns. valinnanvapausmarkkinoilla. Sosiaali- ja terveydenhuollon alle ajatus valinnanvapautta lisäävässä palvelumallissa palveluprosessit nähtiin dynaamisina ja eteenpäin menevinä, mihin vaikuttavat myös henkilöstön hyvät vaikutusmahdollisuudet. Perustan laajalle ja laadukkaille palveluille luovat entisestään tiivis suhde keskeisiin sidosryhmiin sekä monipuolinen ammatillinen osaaminen. Voittoa tavoittelematon toimintamalli mahdollistaa taas suhteellisen edulliset hinnat. (Jussila, Leskelä, Hänninen ym. 2019, 58-60.)

Ei voida myöskään tarpeeksi korostaa muutosalttiilla sote- sektorilla eri toimijoiden välistä yhteistyötä. Sen kautta pk-yritykset voivat olla vahvempia ja tulla näkyvämmäksi laajemman väkijoukon keskuudessa. Esimerkiksi hankinnoissa tai yhteistyö kilpailutuksissa toimijoiden yhteistyö säästää kustannuksia ja pärjätään paremmin kilpailutuksissa. Kun osaamista on laajemmin eri osa-alueilta ja hankittaessa palveluita yhteistyön tai alustan kautta, voivat palveluntuottajat keskittyä paremmin omiin vahvuuksiinsa ja näin saadaan myös tehokkuutta enemmän liiketoimintaan. Hyvä esimerkki on Sote- osuuskunta- Suomi, joka tuo verkostomaisesti yhteen pienempiä sote- palveluntuottajia eri alueilta. (Jussila, Leskelä, Hänninen ym. 2019, 63-64.) Yhteistyöstä voidaan saada voimaan mm. yhteisiin valtakunnallisiin ja alueellisiin brändeihin, yhteisten palvelukokonaisuuksien muodostamiseen sekä yhteiseen myyntiin ja markkinointiin. Myös vertaistuki on erityisen tärkeää, jossa ensiliikkujat voisivat toimia koko yhteistyöverkoston muutosagentteina. Lisääntynyt neuvotteluvoima, pääsy erinäisiin hankintakanaviin ja synergiat kuljetuksissa tuovat lisäksi kustannussäästöjä. (Jussila, Leskelä, Hänninen ym. 2019, 67.)

## 5 TOTEUTUS

### *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*

Kehittämistyössä korostuu tutkimuksellisuus ja tutkimus ja kehittäminen liittyvätkin usein yhteen. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan luonteen ymmärtämiseksi on hyvä avata tieteellisen tutkimuksen perinnettä. Tieteellisessä tutkimuksessa noudatetaan tieteellisen tutkimuksen perinteitä. Olennaista tieteellisessä tutkimuksessa ovat tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja niihin vastaaminen yleisesti hyväksytyjä menetelmiä käyttäen. Tieteellisessä tutkimuksessa teoreettisen viitekehyksen avulla osoitetaan, mihin tieteelliseen keskusteluun tutkimuksella osallistutaan ja mihin tutkimus luo uutta tietoa. Tutkimuksellinen kehittäminen voi saada alkunsa taas erilaisista lähtökohdista, kuten organisaation kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutoksia. Tutkimukselliseen kehittämistoimintaan kuuluu yleensä käytännön ongelmien ratkaiseminen ja uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palvelujen tuottamista ja toteuttamista. Sen tarkoituksena on yleisesti luonnostella, kehitellä ja ottaa käyttöön ratkaisuja. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta kyseenalaistaa tieteellisen tutkimukseen liittyvän näkemyksen siitä, että tulosten hyväksyttävyyden takaavat pelkästään yleisesti hyväksytyt menetelmät. Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämisen ero onkin pääasiassa toiminnan päämäärissä. Ratkaisevaa on, halutaanko tuottaa ilmiöstä uutta teoriaa vai pyritäänkö saamaan aikaiseksi käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja. (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2015, 17-19.)

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta ymmärretään väljänä yleiskäsitteenä, joka kuvaa tutkimustoiminnan ja kehittämistoiminnan yhteyttä. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta kohdentuukin tutkimuksen ja kehittämistoiminnan risteyspaikkaan. Tutkimuksen ja kehittämistoiminnan risteyspaikkaa voidaan lähestyä niin kehittämistoiminnan kuin kehittävän tutkimuksenkin suunnasta. Siinä ajattelun logiikka kulkee tutkimuksellisesta kysymyksenasettelusta ja metodologisesta tarkastelusta kohti konkreettista kehittämistoimintaa. Pääpaino on siis tutkimuksessa, mutta sen suunta on kehittämisessä. (Toikko & Rantanen 2009, 21-22.)

Projektityön ja kehittämisen osaaminen sekä suunnittelu ja suunnitelman mukaisen etene-  
misen hallinta korostuvat myös tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa. Yleisesti tutkimuksellinen kehittämistoiminta alkaa ideoinnista ja päättyy monien ideointivaiheiden kautta ratakisuun, sen toteutukseen ja arviointiin. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa korostuvatkin erityisesti toiminnallisuus, parannusten hakeminen asiantiloihin ja ideoiden sekä ratkaisujen toteuttavuuden varmistaminen tutkimuksen keinoin. Tutkimuksellista kehittämistoimintaa ohjaa ensisijaisesti käytännön tavoitteet, joihin haetaan tukea

teoriasta. Tulosten hyödyllisyys kytkeytyy vahvasti niiden siirtämiseen käytäntöön ja kehitettyjen ideoiden toteutukseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2015, 20.)

Projektiosaamisen lisäksi kehittämistoiminnassa tarvitaan myös kehittämisen osaamista. Kehittämisen osaaminen näkyy mm. aloitteellisuutena, oman työn arviointia, innovatiivisuutena, vuorovaikutuksena, verkostoitumisena ja tiedon tuottamisena. Kehittämistoiminnassa keskeistä on soveltaa, muokata ja luoda uusia ratkaisuja. Keskeistä on, että ongelmia pystytään havaitsemaan ja kyetään ratkaisemaan. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on ihmisten välistä vuorovaikutusta, kysymysten muotoilua ja tutkimista, tiedon tuottamista, uusien yhteistyösuhteiden rakentamista, tiedon tuottamista, muutoksien hakemista ja ohjaamista, liikkumista tuntemattomalla alueella ja epävarmuuden kohtaamista. (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2015, 20.)

Tutkimuksellisuus on myös tärkeää kehittämistoiminnassa, jonka avulla kehittämistyöhön vaikuttavat tekijät otetaan kattavammin ja suunnitelmallisemmin huomioon ja täten kehittämistoiminnan tulokset ovat paremmin perusteltavissa. Kehittämistoiminnassa tutkimuksellisuus on laaja ja tärkeä osaamisalue, jota tarvitaan paljon myös työelämässä. Tutkimuksellisuus ilmenee kehittämistoiminnassa siten, että kehittäminen etenee järjestelmällisesti, analyyttisesti ja kriittisesti. Tutkimuksellisuus ilmenee myös siten, että tuotettu tieto ja omat ratkaisut rakentuvat olemassa olevan tiedon päälle. Saavutetut tulokset ja dokumentoitu tieto tulisi kyetä liittämään teoreettiseen tietoon. Kehittämistyötä kuvataan usein prosesseina eli toisiaan seuraavien vaiheiden kautta. Parhaimmillaan kehittämistoiminnassa pystytään luomaan uutta käytännön teoriaa ja mallintamaan työelämän käytäntöjä. Tutkimuksellisuus ilmenee kehittämistoiminnassa erityisesti järjestelmällisyytenä, tiedon hankintana, analyyttisyytenä, kriittisyytenä ja uuden tiedon luomisena ja jakamisena. Prosessin kautta tapahtuva tarkastelu auttaa toimimaan järjestelmällisesti ja huomioimaan asiat, jotka kussakin vaiheessa olisi hyvä tehdä ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2015, 21-22.)

Tutkimusta voidaan kehittämistoiminnassa käyttää eri näkökulmasta katsottuna. Tutkimusta voidaan hyödyntää esimerkiksi tuottaessa arviointitietoa kehittämistoimien onnistumisesta ja vaikutuksista. Lisäksi tutkimustiedon avulla voidaan pyrkiä hyvien käytäntöjen muodostamiseen. Kun kehittämisen tulos on muotoiltu hyväksi käytännöiksi, on tulos usein siirrettävissä uusiin toimintaympäristöihin. Lisäksi voidaan puhua tutkimusavusteisesta kehittämisestä, jossa kehittämistoimintaa tuetaan tutkimuksen avulla. Usein myös tutkiva työote ja tutkimukselliset asetelmat tuottavat lisäarvoa kehittämistoiminnalle. Myös kehittämiseen liittyvien ilmiöiden käsitteellistäminen auttaa kehittämistoiminnan toteutusta.

Tutkimuksellisuus edistää myös kehittämistoiminnan tulosten käyttökelpoisuutta ja siirrettävyyttä. (Toikko & Rantanen 2009, 11.)

Kehittäminen nähdään usein konkreettisena toimintana, jolla tähdätään selkeän ja määritellyn tavoitteen saavuttamiseen. Kehittämistoiminnassa kohde, laajuus, organisointitapa ja lähtökohta voivat kuitenkin vaihdella huomattavasti. Kehittämisellä voidaan pyrkiä toimintatavan tai toimintarakenteen kehittämiseen. Se voi suppeimmillaan suuntautua yhden työntekijän työskentelytavan kehittämiseen, mutta siinä voidaan myös keskittyä laaja-alaisesti koko organisaation yhteisen toimintatavan selkiyttämiseen. Kehittämisellä voidaan kuitenkin viitata myös rakenteelliseen uudistukseen. Esimerkiksi jossain tapauksissa voidaan keskittyä rakenteellisiin uudistuksiin, jolloin voidaan uudistaa palvelurakennetta yhdistämällä eri organisaatiota tai luomalla kokonaan uusia organisaatioita. (Toikko & Rantanen 2009, 14.)

Kehittämistoimintaan merkittävästi vaikuttaa myös se, määritelläänkö kehittämisen tavoite ulkoapäin vai määrittelevätkö toimijat itse kehittämisen tavoitteen. Huomattava osa kehittämisestä on kuitenkin toimintaa, jossa tavoitteet määritellään ylhäältä -alaspäin tai ulkoapäin. Kehittämistyötä voidaan toteuttaa myös toimijalähtöisesti, jolloin koko kehittämisen prosessi rakentuu avoimessa ympäristössä. Tässä toimijat määrittelevät kehittämisen ja tarkoituksenmukaisesti edetään yhdessä vaihe vaiheelta. Tällöin kehittämisen tavoitetta ei määritellä etukäteen, vaan se muotoutuu yhteisen prosessin myötä. Kehittämistoiminta voi liittyä myös hankeperusteiseen toimintaan. Hankkeella on tällöin tietty ajanjakso, sille asetetaan tavoitteet, määritellään toimintatavat ja varmistetaan arviointiasetelma. Kehittäminen voi myös tarkoittaa organisaation jatkuvaa toimintaa. Esimerkiksi organisaation laatu-työ nähdään jatkuvana kehittämistoimintana. (Toikko & Rantanen 2009,15.)

On huomioitava, että kehittämistoiminnan luonnehdinnat ovat usein vain viitteellisiä. Kehittämistoiminta voi olla yksikkökohtaista, jolloin tavoitellaan samaan aikaan sekä toiminnallisia että rakenteellisia uudistuksia. Kehittäminen voi myös pitää sisällään sekä uusien ideoiden luomista, niiden levittämisen sekä vakiinnuttamisen. Kehittäminen on ennen kaikkea luonteeltaan käytännöllisten asioiden korjaamista, parantamista ja edistämistä. Onnistunut kehittämistyö saadaan myös levitettyä laajemmin muiden organisaatioiden ja toimijoiden käyttöön. Kehittäminen usein siis tähtää myös uusien taitojen ja tiedon siirtoon. Kehittäminen tähtääkin muutokseen, jossa usein tavoitellaan jotakin parempaa tai tehokkaampaa kuin aikaisemmat toimintatavat. Tavoitteellisuus on keskeinen kehittämisen elementti. Kehittämistoiminnan lähtökohtana voivat olla nykyisen tilanteen tai toiminnan ongelmat tai toisaalta näky jostakin uudesta. Kehittämistyöhön sisältyy ajatus muutoksesta, jota voidaan luonnehtia erilaistumiseksi. Muutoksen suunta on menneestä kohti tulevaa, jolloin

asiantilat voivat muuttua määrällisesti, laadullisesti tai rakenteellisesti. Kehittämisen kohde voi taas muuttua ja vaihdella niin yksittäisistä ihmisistä toimintaprosesseihin, työyhteisöihin, organisaatioihin ja konkreettisiin tuotteisiin. (Toikko & Rantanen 2009, 16-17.)

Opinnäytetyöprosessia lähestytään tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulmasta. Opinnäytetyössä keskitytään käytännöllisten haasteiden ratkaisemiseen, jossa apuna käytetään perustutkimuksen tuottamaa teoreettista ja kuvailevaa tietoa. Tutkimus kysymysten avulla pyritään vastaamaan mitä- ja miksi- kysymysten lisäksi myös kuinka- kysymykseen. Perustutkimuksen ja soveltavan tutkimuksen lisäksi korostetaan myös kehitystyön merkitystä, jonka avulla pyritään luomaan käytännöllisiä interventioita. Päämääränä on saavuttaa esimerkiksi uusia tai parannettuja tuotteita, tuotantovälineitä tai palveluita. Opinnäytetyössä tutkimusongelmaa lähestytään kehittämistoiminnan kautta, johon haetaan tukea teoriasta. Opinnäytetyössä tavoitteena on kuvata valittua aihetta ja sen merkitystä työelämässä ja yhteiskunnassa. Tutkimuskohde liittyy usein tieteellisesti tutkitun ilmiön soveltamiseen käytännön toiminnassa tai tietyllä alueella. Aineiston kokoamisessa on hyödyllistä käyttää erityyppistä tietoa, esimerkiksi tilastollista tietoa sekä omakohtaisesti hankittua tietoa, jotka havainnollistavat samaa ilmiötä eri näkökulmista. Tuloksien hyödyllisyys kytkeytyy luodun aineiston ja tiedon siirtämiseen käytäntöön kehittämistyön tueksi.

## 6 TUTKIMUSMENETELMÄ – AINEISTONKERUU JA ANALYYSI

### 6.1 Kohderyhmä

Opinnäytetyöhön valikoitui tutkimusmetodiksi lomakehaastattelu. Lomakehaastattelusta laadittiin tarkoituksenmukaisesti tiivis ja informatiivinen, joka olisi rakennettavissa kolmeen- kuuteen tutkimus kysymykseen. Lomakehaastattelukokonaisuuden muodostivat kaksi teemaa, jonka ensimmäisen teeman muodosti osuuskunta asiantuntijuus ja toisen teema alueen muodosti pk-yrittäjyys. Haastateltavia valittaessa asiantuntijajoukkoon, kriteereiksi muodostuivat opinnäytetyön tavoitteet huomioiden riittävän kokemuksen omaavat henkilöt, jotka työskentelevät osuuskuntatoiminnan parissa ja joilla olisi myös näkemystä sote- sektorin toiminnasta sekä tietämystä Päijät-Hämeen sote- sektorin tilasta. Asiantuntija- ryhmään haastateltavaksi valikoitui lopulta edustaja, joka on ollut perustamassa osuuskuntaa ja jolla on kertynyt kokemusta ja asiantuntijuutta osuuskunta toiminnasta sekä sote- sektorista. Toiseksi asiantuntija haastateltavaksi valitulla henkilöllä on laajaa osaamista ja tietämystä Päijät-Hämeen alueen osuustoiminnasta sekä tukee päijäthämäläisiä yrityksiä osuuskuntatoimintaan liittyvissä asioissa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on myös rohkaista pk-yrityksiä osuustoiminnalliseen yrittäjyyteen tuoden käytännön vinkkejä liiketoiminnan kehittämiseen kohti osuuskuntatoimintaa. Lomakehaastattelun kautta tarkoituksena oli täten selvittää pk-yrittäjien näkemyksiä osuuskuntatoiminnasta sekä selvittää pk-yrittäjien edellytyksiä ja tarpeita osuustoimintaan liittyen. PK-yrittäjyys teemaan haastateltavia valittaessa kriteereiksi nousivat pk-yrittäjät, joilla olisi tietämystä Päijät-Hämeen alueen pk-yrittäjyydestä sekä sote- sektorin toiminnan ymmärrys. Lomakehaastatteluun valikoitui lopulta viisi kriteerit täyttävää pk-yrittäjää. Yrittäjillä on vankka kokemus yrittäjyydestä ja myös vuosien näkemys Päijät-Hämeen alueen pk-yrittäjyyden toimintakentästä, joten haastateltavien katsottiin edustavan juuri opinnäytetyön ja lomakehaastattelun vaatimuksia ja tarpeita. Näille viidelle pk-yrittäjälle lähetettiin ensimmäiseksi sähköpostitse suostumuskysely koskien halukkuuttaan osallistua lomakehaastatteluun. Lopulta lomakehaastattelun kautta vastauksia saatiin kolmelta pk-yrittäjältä. Vaikka osallistujia oli lopulta kolme, katsottiin tämän kautta kerättävän kuitenkin riittävästi tarkoituksenmukaista tietoa lomakehaastattelun tavoitteen saavuttamiseksi.

## 6.2 Lomakehaastattelu

Yksi perinteisimmistä tavoista kerätä haastattelu- ja tutkimisaineistoa on kyselylomake. Perinteisen paperisen version rinnalle on nykyisin tullut sähköiset kyselyt, joita voidaan lähettää esim. sähköpostin välityksellä. Kyselylomaketta on alettu pitämään erityisenä aineistonkeruumenetelmänä 1920-luvulta lähtien, jolloin tilastollisten menetelmien hyödyntäminen yleistyi tutkimustulosten analysoinnissa. Kyselylomakkeelle on oma paikkansa ja käyttötarkoituksensa ja sen käyttö aineistonkeruussa onkin perusteltua. (Valli & Aarnos 2018, 81.)

Kyselylomakkeen muoto vaihtelee usein riippuen mikä on tutkimuksen kohderyhmä ja tarkoitus. Joskus tutkija saattaa itse olla paikalla tai sitten valvojaa ei ole lainkaan ja silloin vastaaja toimii itsenäisesti saamiensa ohjeiden pohjalta. Aineiston keruu voidaan toteuttaa myös yksittäin tai aineistoa voidaan kerätä myös useammalta tutkittavalta samanaikaisesti. (Valli & Aarno 2018, 81.) Tutkimuskyselyjä tehdäänkin sähköisinä yhä useammin joko suoraan koehenkilöille kohdistettuina kuin erilaisten sosiaalisten alustojenkin kautta. Sähköisten kyselyjen suosio on kasvanut etenkin kaupallisessa tarkoituksessa mutta myös tutkimuskäytössäkin. Yksi sähköisten kyselyiden vahvuus on visuaalisuus mutta suurin verkkokyselyiden etu on kuitenkin niiden nopeus niin lähetettäessä kuin vastauslomaketta palautettaessakin. Lisäksi sähköisen lomakkeen etuihin luetaan vielä sen taloudellisuus. Siitä ei aiheudu juurikaan kuluja aineistonkeruuvaiheessa, eikä maantieteellistä estettä ole suurta aineistoa hankkiessa. Lomaketta tehdessä on muistettava, että lomake toimii kaikissa laitteissa ja on helposti vastattavissa laitteesta huolimatta. Täten on myös hyvä huomioida, että lomaketta on miellyttävä käsitellä ja täyttää millaisella laitteella tahansa. (Valli & Aarnos 2018, 100.)

Erilaisilla ohjelmilla tehtynä verkkokysely muodostuu erinäköiseksi ja voivat myös logiikaltaan poiketa toisistaan. Suomalaisista ohjelmista Webropol ja ZEF eroavat myös hiukan toisistaan. Webropolissa kysymykset ovat nähtävissä yhdellä avoimella lomakkeella mutta ZEF:ssä kerrallaan näkyy vain yksi kysymys. Webropolissa vastaaja voi vertailla vastauksiaan paremmin, mikä auttaa parantamaan kysymysten johdonmukaisuutta ja auttaa hahmottamaan kokonaisuutta paremmin. ZEF:ssä kysymyksen aina sulkeuduttua pois, vastaaja joutuu keskittymään uuteen kysymykseen paremmin. Vastaajan on tässä tapauksessa vaikeampi vertailla vastauksiaan ja riskinä on, että joudutaan toistamaan vastausohjeita useaan kertaan. (Valli & Aarnos 2018, 104.)

Opinnäytetyössä aineiston hankintamenetelmänä käytetään lomakehaastattelua, jossa tutkija päättää ennalta ja harkitusti kysymysten muodon ja esittämisyjärjestyksen. Tässä on hyvä huomioida, että jokainen vastattu kysymys vaikuttaa myös seuraavaan vastattavaan

kysymykseen, joten haastattelun vastausohjeissa on syytä korostaa, että kysymyksiin toivotaan vastattavan asetetussa järjestyksessä. Lomakehaastattelu on yleensä toimiva aineiston keräämisen metodi, jos tutkimusongelma on purettavissa kolmeen- kuuteen tutkimus kysymykseen. Opinnäytetyössä keskitytään erityisesti teemahaastatteluun, joka on myös puolistrukturoitu haastattelumuoto. Ajatuksena on, että vastaajat voivat antaa oman kuvauksensa ja haastatteluteemat ovat käsitelty vastaajan kannalta luontevassa järjestyksessä. Opinnäytetyössä lähtökohtana on, että se on emanssipatorinen eli lisää erityisesti tutkittavien ymmärrystä asiasta ja vaikuttaa täten myönteisesti tutkittavien tutkittavaa asiaa liittyvää ajattelu- ja toimintatapoihin erityisesti tutkimustilanteen jälkeen. (Vilkkä 2015, 78- 80.)

Tavoitteena aineiston keruussa on ennen kaikkea aineiston sisällöllinen laajuus. Tähän pyritään pääsemään kysymysten huolellisella laatimisella, jotta ne muodostavat yksiselitteisen ja ymmärrettävän tulkinnan haastateltavien joukossa. Tässä edesauttaa se, että tutkija tuntee haastateltavana olevan kohderyhmän. Haastateltavan olisi suotavaa erityisesti tietää millaisesta kulttuurista ja elinolosuhteista haastateltavat toimivat. Tutkittava asia olisi myös kyettävä kuvailemaan ja selittämään ymmärrettävästi niin haastateltaville kuin lukijoille. Kun näin tulkintaan ei jää aukkoja lisää tämä tutkimuksen uskottavuutta. Haastateltavien tarpeenmukainen taustatietojen selvittäminen auttaa myös tutkijaa hahmottamaan haastateltavien maailmaa. Lomakehaastattelussa taustatietoja ei kuitenkaan ole suotavaa kysyä laajasti, jotta haastateltavien motivaatio itse tutkimus kysymysten vastaamiseen säilyy. Nämä seikat pyritään erityisesti huomioimaan tässä opinnäytetyössä lomakehaastattelua tehtäessä. (Vilkkä 2015, 83-85.)

Lomakkeen pituutta on syytä miettiä huolellisesti. Liian pitkä lomake saa usein vastaajan luopumaan vastaamisesta ennen kuin hän kunnolla ehtii edes tutustua lomakkeeseen. Lomakkeen maksimipituus vaihtelee kohderyhmän mukaan ja huomioon otettavia asioita on myös vastaajien lukutaito, kyselyn aihealue sekä aiheen merkitys vastaajalle. Jos lomake on liian pitkä, viimeisiin kysymyksiin vastataan helposti ilman perusteellista pohdintaa ja samalla tutkimuksen luotettavuus usein kärsii. Kyselyn tekemisessä on huomioitava myös käytetty kieli. Kun kysymykset ovat ymmärrettävästi ja helppolukuisesti muotoiltu, edesauttaa se kyselyn onnistumista. On hyvä muistaa aina kohderyhmä ja pyrkiä löytämään yhteinen kieli. (Valli & Aarnos 2018, 83.)

Se kuinka monta haastateltavaa on hyvä ottaa tutkimukseen, riippuu aina tutkimuksen tarkoituksesta. Tutkimussuunnitelmassa on jo hyvä kertoa pääpiirteittäin, mitä aiotaan tutkia, keneltä tietoja hankitaan ja miksi näitä tietoja tarvitaan. On syytä harkita huolellisesti, kuinka monta haastateltavaa tutkimukseen valitaan. Haastattelulajeja on myös monenlaisia,



joista yleisin on kuitenkin yksilöhaastattelu. Haastattelun avulla pyritään ennen kaikkea keräämään sellainen aineisto, jonka pohjalta voidaan luontevasti tehdä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä päätelmiä. Teemahaastattelua käytettäessä ollaan usein kiinnostuneita tutkittavan ilmiön perusluonteesta ja -ominaisuuksista sekä hypoteesien löytämisestä. Teemahaastattelussa on myös suunnitteluvaiheen tärkeimpiä tehtäviä suunnitella haastatteluteemat. On myös hyvä miettiä, onko kaikkiin tutkimukseen sisältyvistä ilmiöistä haastattelutilanteessa tarkoituksenmukaista keskusteltava ja tässä suhteessa olisikin noudattaa joustavuuden periaatteita. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 58-66.)

Haastatteluita tehdessä on muistettava hyvä aineistohallinta, jolla viitataan siihen, että haastattelut ovat kerätty ja käsitelty niin, että aineisto palvelee ensin haastattelijan omia tiedonintressejä ja jonka jälkeen aineisto on arkistoituna vielä hyvin käytettynä. Keskeisempiä asioita haastattelun aineiston hallinnassa ovat tutkittavien informointi, suostumus, tunnistetietojen käsittely ja aineiston kuvailu. Informointi ja tunnistetietojen käsittely ovat myös olennaisia eettisten periaatteiden ja tietosuojalainsäädännön noudattamisessa. Tutkimusta ja haastatteluja tehdessä on myös hyvä muistaa tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimat ihmistieteiden eettiset periaatteet, joihin kuuluu tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, vahingoittamisen välttäminen sekä yksityisyys ja tietosuoja. Haastattelututkimuksen aineiston kuvailu ja tiedostojen hallinta helpottavat tutkimustyötä ja varmistavat myös aineiston säilymisen käyttökelpoisena myös tutkimuksen päätyttyä. (Hyvärinen, Nikander, Ruusuvoori ym. 2017, 357- 364.)

Aineiston analysointitapaa on syytä miettiä jo aineistoa kerätessä. Aineistoa on suotavaa analysoida ”lähellä” aineistoa ja sen kontekstia. Tutkija käyttää päättelyä, joka voi olla joko induktiivista tai abduktiivista. Aineistolähtöisyys nousee keskiöön induktiivisessa päättelyssä. Analyysitekniikoita on monenlaisia eikä ole yhtä oikeaa tai yhtä ehdottoman parasta analyysitapaa. Analyysi voi tapahtua esim. jatkumolla, jonka ääripäiksi voidaan nimetä kuvaus ja tulkinta. Merkitysanalyysia voidaan tehdä siten, että tuloksena on merkitysten tiivistäminen, merkitysten tulkinta ja tai merkitysten luominen. Merkitysten tiivistämisessä haastateltavien luomat merkitykset tiivistetään lyhyempään sanalliseen muotoon. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 136-137.)

Haastatteluaineiston luotettavuus on riippuvainen sen laadusta. Jos esimerkiksi litterointi noudattaa eri sääntöjä alussa ja lopussa tai jos luokittelu on sattumanvaraista, haastatteluaineistoa ei voida sanoa luotettavaksi. Yleisesti ottaen tutkimuksessa on pyrittävä siihen, että se paljastaa tutkittavien käsityksiä ja heidän maailmansa niin hyvin kuin mahdollista. Tutkijan on pystyttävä dokumentoimaan, miten hän on päätenyt luokittelemaan ja kuvaamaan aineistonsa analysointi ja hänen on myös pystyttävä perustelemaan menettelynsä

uskottavasti. On kuitenkin myös syytä muistaa, haastattelujen tulos on aina seurausta haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta. On myös syytä huomioida se, että ihmisten käsitykset saattavat lyhyenkin ajan sisällä vaihdella samastakin kohteesta. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 185- 189.)

Lomakehaastattelua lähdettiin laatimaan tätä opinnäytetyötä varten laadittujen tutkimus kysymysten kautta. Tutkimus kysymyksiä oli kolme:

1. Mitä edellytyksiä toimiva osuuskuntamalli vaatii
2. Mitkä ovat ne tekijät, joita osuuskuntatoiminnassa pitää erityisesti huomioida sote -sektorilla
3. Mitkä ulkoiset- sekä sisäiset tekijät niin positiivisesti kuin negatiivisesti vaikuttavat Päijät-Hämeessä sote-alan osuuskuntatoiminnan syntymiseen.

Näiden tutkimus kysymysten avulla pyritään tuomaan mm. esille niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat myönteisesti osuuskuntatoimintaan sekä Päijät-Hämeessä vaikuttavia tekijöitä, jotka vaikuttavat osuustoiminnan kehittämiseen. Lomakehaastattelua tehdessä tavoitteena tässä opinnäytetyössä oli myös laatia lomakehaastattelu, joka olisi selkeä ja tarpeeksi lyhyt, jotta vastaajien mielenkiinto säilyisi mutta kuitenkin tarpeeksi pitkä, jotta saataisiin riittävästi aineistoa tukien opinnäytetyön tavoitteita ja tutkimus kysymyksiä. Lomakehaastattelu päädyttiin toteuttamaan siten, että osuustoimintaa edustaville asiantuntijoille tutkimus kysymykset lähetettiin sähköpostitse [LIITE 2] ja pk-yrittäjille lomakehaastattelu kysymykset lähetettiin Webropol- työkalu ohjelman kautta [LIITE3].

Lomakehaastattelut valmistuivat kevään 2019 kevään aikana. Kesän 2019 aikana lomakehaastattelut lähetettiin sähköpostitse asiantuntijoita edustaville henkilöille sekä Webropol-lomakehaastattelu Päijät-Hämeen alueen viidelle pk-yrittäjälle koskien osuuskuntatoimintaa. Webropol -lomakehaastattelut lähetettiin sähköpostitse saatekirjeen kanssa. Yrittäjien osalta viidestä henkilöstä kolme vastasi kyselyyn. Asiantuntijoista molemmat vastasivat lomakehaastatteluun. Vastausaikaa haastateltaville annettiin kaksiviikkoa. Pk-yrittäjille kohdistettu lomakehaastattelu koostui neljästä valmiista laaditusta kysymyksestä ja viimeiseen kohtaan vastaajat saivat laittaa vapaasti ajatuksia koskien osuuskuntatoimintaa. Lomakehaastattelun kautta pyrkimyksenä oli saada parempi käsitys mm siitä, minkälaisen tietotason pk - yrittäjät omaavat koskien osuuskuntatoimintaa ja minkälaisia ajatuksia ja asenteita osuuskuntatoiminta Päijät-Hämeen alueen sote- alan pk - yrittäjissä on herättänyt. Asiantuntijoille lähettämän lomakehaastattelun avulla pyrittiin syventämään kirjallisuuden kautta kerättyä tietämystä osuuskuntatoiminnasta ja ymmärtämään paremmin erityisesti Päijät-Hämeen tilannetta sote- sektorin osuuskuntatoiminnan näkökulmasta

katsottuna. Lomakehaastattelut olivat pienimuotoisia mutta antavat kuitenkin viitekuva siitä, missä tilanteessa Päijät-Hämeessä ollaan osuustoimintaa ajatellen ja auttaa näin VERSOTE- Verkostoituvat sote- yritykset- hanketta viemään osuustoiminta ajatusta ja suunnitelmia eteenpäin pk-yrittäjien keskuudessa Päijät-Hämeen alueella. Lomakehaastatteluiden kautta myös muut pk-yrittäjät saavat laajempaa näkemystä osuustoimintaan liittyvistä tekijöistä erityisesti Päijät-Hämeen alueella. Opinnäytetyön toivon antavan erityisesti rohkeutta yrittäjille tarttua haasteisiin, sillä ilman riskinottoja, eivät yritykset kykene muuttumaan eivätkä myöskään kehittymään.

### 6.3 Sisällönanalyysi teemoittelu

Kerättyä aineistoa analysoidaan tässä opinnäytetyössä sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysiä on pidetty alkujaan kvantitatiivisena menetelmänä. On kuitenkin myös vahva näkemys siitä, että sillä viitataan erityisesti tutkimusaineiston kuvaamista sanallisesti. Tarkoituksenmukaisempaa olisikin puhua sisällön erittelystä. Tutkimusaineistoa tällöin eriteltäessä esim. teksti tai niiden osat jaetaan havaintoyksikköihin ja yksilöidään numerojärjestykseen. Havaintoyksiköt asetetaan pystysuoraan sarakkeeseen havaintomatriisissa, johon lisätään sitten pystyriiviin sisältöluokat, joihin merkitään jokaista havaintoyksikköä koskevat ja sisältöluokkaan liittyvät havainnot numeerisina arvoina. Sisällönanalyysin voisi kuvata laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi, jossa etsitään merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia. Niitä koskeva tieto esitetään sanallisina tulkintoina. (Vilkka 2015, 105.)

Sisällönanalyysiä voidaan tehdä aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tavoitteena on löytää tutkimusaineistosta esim. jonkinlainen toiminnan logiikka tai tutkimusaineiston ohjaamana tyypillinen kertomus. Tämän jälkeen aloitetaan tutkimusaineiston pelkistäminen, jonka kautta tutkimusaineistosta saadaan karsittua tutkimusongelman kannalta epäolennainen informaatio, mutta kuitenkin hävittämättä tärkeää informaatiota. Tämä saadaan aikaiseksi tiivistämällä. Tiivistämistä ohjaavat tutkimusongelma ja tutkimus kysymykset. Tämän jälkeen tutkimusaineisto ryhmitellään uudeksi johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Tutkimusaineiston ryhmittely tehdään sen mukaan, mitä tutkimusaineistosta ollaan etsimässä. Ryhmittely voi tapahtua esim. piirteiden tai käsityksien mukaan, jotka löytyvät analyysin kohteena olevasta analyysiyksiköstä. Analyysiyksikkö voi olla sana, lause tai ajatuskokonaisuus. Ryhmittelyn jälkeen jokainen ryhmä nimetään ryhmän sisältöä parhaiten kuvaavalla yläkäsitteellä. Tutkimuksen tuloksena syntyykin näin käsitteitä ja luokitteluja. Saadun tuloksen avulla pyrkimyksenä on ymmärtää tutkittavien kuvaamia merkityskokonaisuuksia. (Vilkka 2015, 105.)

Teorialähtöisestä sisällönanalyysissä lähdetään liikkeelle taas teoriasta. Jo lähtötilanteessa tutkimus nojaa jonkun auktoriteetin teoriaan tai ajatteluun. Tutkimuksen alussa kuvataan tutkimusta suuntaava malli tai ajatuskokonaisuus. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä teoria ja aiemmat tutkimukset aiheesta ohjaavat analyysiä sekä käsitteiden ja luokitusten määrittelyä. Teorialähtöisessä tarkastelussa voivat olla esim. opiskeluun liittyvät odotukset, opiskelutaidot ja yhteisöllisyys ja sitten aineisto peilaa näihin liittyviä merkityksiä. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä tavoitteena on uudistaa teoreettista käsitystä tai mallia tutkittavien antamien merkitysten avulla. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi kuvaa taas tutkittavien merkitysmaailmaa, jossa tavoitteena on ensisijaisesti tutkittavien toiminta- ja ajattelutapojen ymmärtäminen ja uudistaminen tutkimuksessa muodostuneiden käsitteiden, luokitusten tai mallien avulla. (Vilka 2015, 108-109.)

Sisällönanalyysissä pyritään tuottamaan aineisto ennen kaikkea tiiviiseen ja selkeään muotoon, mutta niin, että sen sisältämä informaatio säilyisi. Laadullisella aineistolla pyritään tuottamaan selkeä ja yhtenäinen informaatio ja aineisto tutkittavasta ilmiöstä. Analyysin tarkoituksena on ennen kaikkea selkeyttää aineisto, josta voidaan sitten tehdä luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston käsittely perustuu taas loogiseen päätelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto hajotetaan ensiksi osiin, käsitellään ja kootaan uudelleen uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 90.)

Tässä opinnäytetyössä aineiston analysoinnissa korostuu aineiston pelkistäminen, jossa analysoitava informaatio on auki kirjoitettu lomakehaastattelu aineisto. Sisällönanalyysissä keskeisiksi nousevatkin tulkinta ja päättely, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston pelkistämistä voidaan kuvata prosessiksi, jossa muodostetaan käsitteiden avulla kuvaus tutkimuskohteesta.

Opinnäytetyössä aineiston analysointityötä tehdessä kirjoitettiin ensimmäiseksi kaikki vastaukset kummankin vastaajaryhmän osalta kaikkien kysymysten kohdalta puhtaaksi [LIITE 4]. Asiantuntija- vastausten osalta vastaukset tiivistettiin kertaalleen vielä kokonaan, jotta viesti tulisi vastauksien takaa selkeämmin esille. Tässä kohtaa ryhmittelytyötä tein myös omia merkintöjä, jotka auttoivat hahmottamaan paremmin aineistokokonaisuutta. Tämä selkiytti vastauksia ja sitä sanomaa, mitä vastauksien osalta haluttiin viestittää. Tämän jälkeen vielä taulukoitiin vastaukset kummankin vastaajaryhmän osalta erikseen [LIITE 5,6 & 7]. Asiantuntija vastukset kategorioitiin kysymyksittäin vastaaja 1, vastaaja 2, Keskeiset asiat ja yhteenveto – osioittain. Tämä auttoi teemoittamaan ja kategorioimaan vastauksia ja nostamaan lomakehaastattelun kautta esille tulleita ja havaittuja merkityksellisimpiä asioita ja teemoja. Kaiken kaikkiaan lomakehaastattelu aineistoista pyrittiin sisällönanalyysin kautta tuomaan lomakehaastatteluiden kautta esille nousseet asiat tiiviiseen ja selkeään

muotoon, niin että myös niiden sisältämä informaatio säilyisi. Tämän avulla pyrittiin saavuttamaan empiirisestä aineistosta käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Kaikkiaan sisällönanalyysin kautta tutkittavasta kohteesta saatiin luotua selkeä ja tiivis informatiivinen aineisto, joka auttoi ymmärtämään tutkittavien esittämiä merkityskokonaisuuksia.

## 7 TULOSTEEMAT

### 7.1 Yrittäjätulosteemat

Yrittäjille suunnattu lomakehaastattelu lähetettiin keväällä viidelle sote- alan pk-yrittäjille, johon lopulta kolmelta henkilöltä saatiin vastaukset. Lomakehaastattelun kysymykset koostuivat viidestä kysymyksestä. Ensimmäiseen kysymykseen pyydettiin haastateltavia kertomaan yrityksen kokoluokka, jossa he työskentelevät. Vastausvaihtoehtoina oli 1-5, 6-10 ja 11- 20 työllistävissä yrityksessä. Suurimmaksi osaksi haastateltavat työskentelivät 1-5 henkilön työllistävissä yrityksissä.

Toisena kysymyksenä pyydettiin haastateltavia kuvaamaan heidän aiempaa tietämystensä tai kokemusta osuuskunta toiminnasta. Tämän avulla haluttiin selvittää vastaajien tietotasa kyseenomaisesta asiasta. Tämä oli sinänsä tärkeä kysymys, jolla saatiin tietoa siitä, onko tarpeen mukaista lisätä osuuskuntatietoisuutta maakunnassa. Vastauksista melko yksinomaan ilmeni, ettei haastateltavilla ole juuri kertynyt tietoa osuuskuntatoiminnasta tai osuuskunta yrittämisestä. Lisäksi haastateltavat ilmaisivat myönteisen suhtautumistansa kehitystoimintaa kohtaan. Kehittämistoiminnan kautta pyritään hankkimaan myönteistä kehitystä omaan liiketoimintaan ja tämän kautta myös paremmat edellytykset menestymiseen.

Kolmannessa kysymyksessä haluttiin selvittää vastaajien ajatuksia siitä, millaista tukea, tietoa tai osaamista haastateltavat kokevat tarvitsevansa osuuskunta toiminnasta. Vastauksissa nousi selkeästi esille juridiset ja hallinnolliset kysymykset. Lisäksi ilmaistiin lisätiedontarve mm. markkinointi-, ja erilaisia sopimusasioiden toimintamenetelmiä kohtaan osuuskuntatoiminnassa. Tämänkin vastauksen yhteydessä ilmaistiin selkeästi kiinnostusta yhteistoimintaa ja osuuskuntatoimintaa kohtaan ja valmiutta myös vaivannäköön lisätiedon saamiseksi.

Neljäntenä kysymyksenä pyydettiin haastateltavia kuvailemaan niitä edellytyksiä ja muutoksia, joita osuuskuntatoiminta mahdollisesti vaatisi yrityksessä, jossa työskentelevät. Tämän kysymyksen vastauksissa ilmeni ehkä selkeinten kokemustiedon puute osuuskuntatoiminnasta. Muutosedellytyksistä vastausten osalta nousi esille kuitenkin selkeinten digitalisaatio ja ohjelmistopuoli. Vastauksissa selkeästi tekninen puoli nousi keskiöön ja myös se, ettei tietoa ollut karttunut siitä, mitä muutoksia osuuskuntatoimintaan ryhtyminen mahdollisesti vaatisi yrityksessä. Yhdessä vastuksessa myös nostettiin esille avarakatseisuus ja uhkien tunnistaminen.

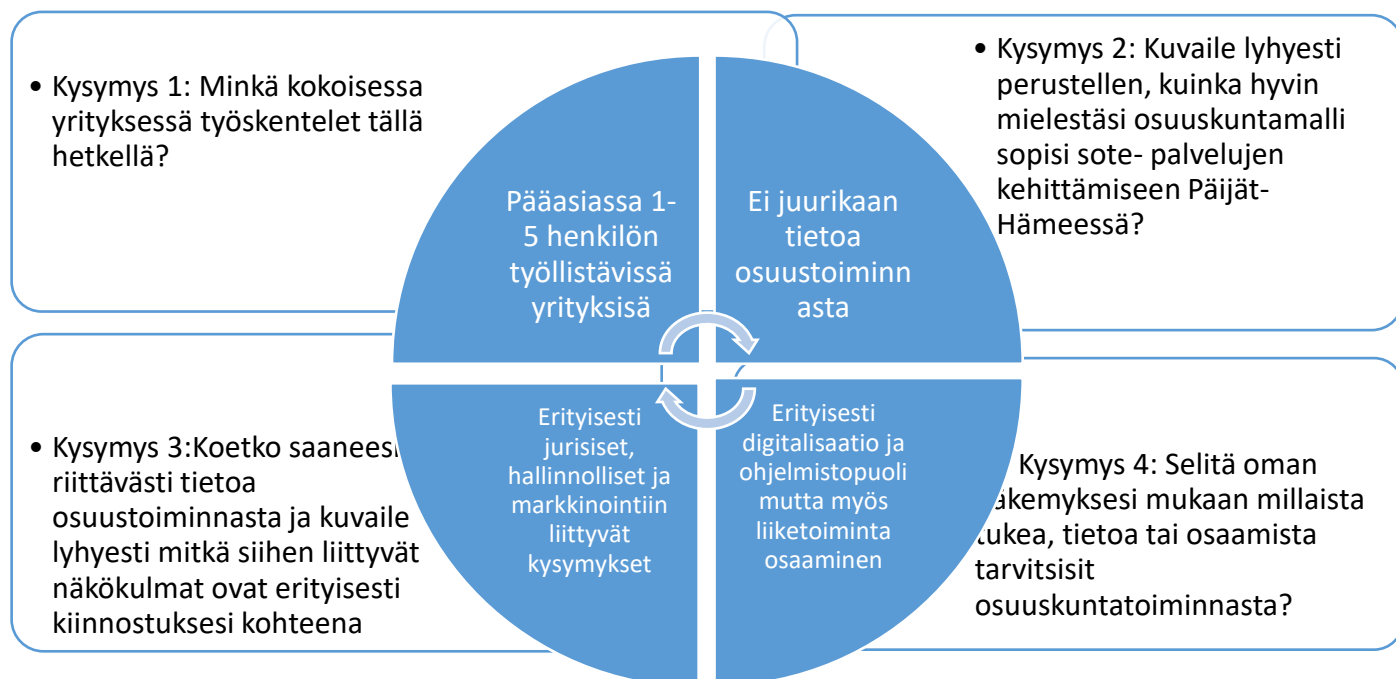
Viidentenä kysymyksenä haastateltavilla oli vapaamuotoinen sanavuoro koskien osuuskuntatoimintaa. Tämän kysymyksen kohdalla nousi selkeästi esille, ettei mielipiteitä oikein

ollut muodostunut osuuskuntatoiminnasta. Kuitenkin viitteitä annettiin siitä, että malliin ollaan valmiita avoimin mielin tutustumaan. Tässä kysymyksessä nostettiin myös esille nk. veturi-yritys-ajatus ajamaan mallia eteenpäin. Veturi-yritys toimintaa voidaan tarkastella mm. kumppanuustoiminnan kautta.

Kumppanuudessa keskeisiä yhteistyön ominaisuuksia ovat selkeä yhteinen tehtävä, erilaisuuden hyödyntäminen, vastavuoroisuus, kumppaniin luottaminen ja vahva osapuolten välinen sitoutuminen toisiinsa ja yhteistyön tavoitteisiin. Kumppanuudella voidaan hakea tukea ja voimaa yhteistä vihollista tai ulkoista uhkaa vastaa. Hyvälle kumppanuudelle edellytyksenä on todennetut sekä selkeästi ja yhteisesti ymmärretyt ja ilmaistut tavoitteet kumppanuuden suhteen. Myös osapuolten välinen luottamus on tärkeää verkostojen luomisprosessissa, jota on syytä myös arvioida koko yhteistyön ajan. (Partala 2018, 30-31.)

Yhteistyön ja kumppanuuksien avulla yritys voi saavuttaa enemmän vähemmällä. Yritysverkostojen kautta yritys voi hyödyntää toisen alan ydinosaamista käyttämättä kuitenkaan omia resurssejaan. Kumppanuuksien, liittoutumien ja yhteisyritysten kautta yritykset voivat vahvistaa kilpailukykyään. Näiden avulla yritys voi päästä osaksi omasta ydinliiketoiminnastaan etäisemmille markkinoille ja tarjota asiakkailleen kokonaisvaltaisempaa palvelua ja lisää täten asiakkaan kokemaa arvoa. Myös yritysten osaaminen laajentuu verkostojen avulla, sillä verkostojen avulla yritykset vaihtavat tietoja ja taitoja ja näin myös kehittävät kilpailuetuaan. Verkostoitumisen ja yhteistyön kautta myös yrityksen kyky vaikuttaa ja ohjata asiakasta eli asiakasohjautuvuus paranee. (Partala 2018, 30- 31.)

KUVIO 1. Yrittäjätulosteemat



## 7.2 Asiantuntijatulosteemat

Kevään aikana lähetin muutamalle osuuskuntatoimintaan perehtyneelle asiantuntijalle sähköpostitse lomakehaastattelun tarkoituksena laajentaa ja syventää käsitystä ja kokonaiskuvaa osuuskuntatoiminnasta sote- sektorilla erityisesti pk-yritystoiminnan näkökulmasta. Ensimmäinen kysymys koski vaatimuksia, joita pk-yrityksiltä vaaditaan osuuskuntaa perustettaessa. Vastauksia kertyi runsaasti. Päällimmäisenä kuitenkin nousi esille se, että kaikilla on ensiksi oltava selkeä näkemys siitä, mitä yhteistyöllä halutaan saavuttaa ja mitä etua yhteistyöllä tavoitellaan. Jotta menestyksekkääseen toimintaan päästään on ensimmäiseksi ymmärrettävä se tosiasia, ettei tulevaisuudessa pärjätä yksin. Kun kilpailu kovenee, pystytään isoja yrityksiä vastaan kamppailemaan ainoastaan yhteistyöllä ja yhteistoiminnalla.

Toinen tärkeä seikka on tulevaisuuden haasteisiin ja kehitykseen vastaaminen, jota digitalisaatio ja julkisen puolen tietojohdaminen ja integroitumisen vaatimukset luovat. Keskeistä on lisäksi pystyä vastaamaan suurten toimijoiden hintakilpailuun ja pystyttävä osoittamaan ja todentamaan laadullinen toiminta ja lisäksi pystyttävä muodostamaan laajempia palvelukokonaisuuksia. Tässä kohtaa esille tulee integraatio, jota terveydenhuoltoalalla onkin jo jonkin verran tehty viime vuosina. Tulevaisuudessa korostuu myös entistä enemmän yhteistyön merkitys jossa, korostuu se, että ns. entiset kilpailijat on kyettävä näkemään mahdollisina yhteistyökumppaneina. Tämän myötä on omaksuttava avoin mieli ja elinikäisen oppimisen ajatus, sillä uusia asioita, tekniikoita ja ratkaisuja tulee paljon sote- alalla jatkossakin. Tässä on hyvä huomioida, että tehokkainta oppiminen on aina yhdessä. Tärkeää on myös huomioida, että osuuskunnan perustaminen ja yhteistyötoiminta vaatii aikaa ja resursseja. Vaikka osuuskunnan perustamiseen on saatavissa paljon apua ulkopuolelta niin toimintaan sitoutuminen vaatii yrityksiltä itsensä ja toistensa tuntemusta, luottamusta ja ennen kaikkea yhdessä työstämistä.

Toisessa kysymyksessä haluttiin selvittää osuustoiminnassa ilmeneviä suurempia haasteita, joita erityisesti sote- sektorilla saattaa tulla vastaan. Tässä kohtaa on hyvä myös huomioida, että sote sektori on suurimmaksi osaksi naisvaltaista, joka on yleisesti hyvin lähellä myös osuuskunnan arvomaailmaa. Yhtenä haasteena haastatteluissa tuli esille yritysten eri potilas/ asiakasrekisterit ja se miten niitä voidaan hyödyntää yhteistoiminnassa. Tulevaisuuden työn ominaispiirteisiin lukeutuu kasvavassa määrin työn läpinäkyvyys. On pystyttävä enemmän määrin puhumaan, dokumentoimaan niin ajatuksensa kuin tekemisensäkin. On myös opittava toimimaan lisääntyvästi ennakoiden niin oppimisen, markkinoinnin kuin myynninkin osalta. Tähän liittyen on pk-yritysten suotavaa kehittää liiketoiminta ymmärrystä laajemmin eri kokonaisuuksien osalta. Haastavaksi on koettu



haastateltavien mukaan myös organisoituminen ja osallistuminen. Osuuskuntatoiminnassa onkin eri vastuualueita, joten vastuun jakaminen on ensiarvoisen tärkeää. On siis ennen kaikkea kannettava vastuuta omasta tekemisestä ja lisäksi myös kokonaisuudesta toimimisesta ja oppia toimimaan yhteisössä. Lisäksi on tärkeää ymmärtää, miten osuuskunta toimii yrityksenä. Niin kuin muukin yritystoiminta, vaatii osuuskunta rahaa, jotta pystyy toimimaan jäsenistönsä hyväksi. Onkin tärkeää ymmärtää, että osuuskunta mahdollistaa tulevaisuudessa kuitenkin oman ansainnan, eikä sitä pidä nähdä rahansyöppönä.

Kolmannessa kysymyksessä pyydettiin tuomaan esille Päijät-Hämeen erityispiirteitä ja sitä, kuinka tämä voidaan huomioida kehitettäessä sote- alan toimintaa kohti osuustoimintaa. Haastatteluissa tuotiin esille Päijät-Hämeessä olevan monta erinomaista lähtökohtaa alueen osuustoiminnan kehittämiseksi. Alueella on jo valmiiksi rakennettu hyvinvointikuntayhtymä, jossa lähes kaikki alueen kunnat ovat mukana. Näin ollen taustalla on jo olemassa isompi organisaatio, jossa kuntien sote- asioita hoidetaan yhdessä. Kehitettävää on kuitenkin vielä maakunnan kasvukeskusten ulkopuolisissa palveluissa, mikä koetaankin haastateltavien mukaan mahdollisuutena osuuskunnalle. Hyvinvointikuntayhtymällä on lisäksi laadittu palvelusetelistrategia, jonka myötä palveluja on enenevässä määrin ostettu avoimelta sektorilta. Pienten toimijoiden pitäisikin hyödyntää tämä ja tarjoutua sekä organisoitua toimimaan yhdessä entistä isompana. Hyvinvointikuntayhtymällä ei todennäköisesti ole halua rakentaa lisähallintoa pienten toimijoiden hallinnointiin, mikä haastateltavien mielestä olisi myös selvä mahdollisuus osuuskuntana.

Lisäksi vastauksissa tuotiin esille maakunnassa jo pitkään toiminut PalveluSantra, joka on koonnut ns. siipiensä suojaan pieniä toimijoita kouluttaen ja neuvoen heitä sekä toimien yhdyssiteenä hyvinvointikuntayhtymään. Vaikka brändi on alueella vahva ja tunnettu, haastateltavien näkemyksien mukaan kehitettävää löytyisi digitaalisuuden, markkinoinnin kuin myynninkin suhteen ja lisäksi olisi suotavaa panostaa todennettavaan laatutoimintaan. Raha on niukassa myös Päijät-Hämeessä, mikä heijastuu julkisella puolella palvelujen saatavuuteen sekä kokonaisuuden kehittämistyöhön. Osuuskunnalla olisi nyt mahdollisuus pystyä osoittamaan vaikuttavuutensa alueen laadukkaiden palvelujen saatavuuden takaajana, asukkaiden tasa- arvoa lisäävänä ja myös kustannuksia ainakin suhteellisesti vähentävänä toimintamallina, sillä rahaa ei hukkaannu hallintoon tai voittoa omistajilleen tahkoaville yrityksille. Vastauksissa vielä painotettiin, että kehitysinvestointi on kuitenkin tehtävä osuuskuntatoiminnan käynnistämiseksi mutta mikä kuitenkin lopulta maksaa itsensä takaisin.

## KUVIO 2. Asiantuntijatulosteemat

**Kysymys 1. Mitä edellytyksiä vaaditaan erityisesti pk-yrityksiltä osuuskuntaa perustettaessa?**

- Tulevaisuudessa ei pärjätä yksin
- selkeä näkemys oltava yhteistyön tavoitteesta
- tulevaisuuden haasteisiin vastaaminen, jota digitalisaatio, tietojohdaminen ja integraation vaatimukset luovat
- Hintakilpailuun vastaaminen ja laajempien palvelukokonaisuuksien muodostaminen
- toimintaan sitoutuminen vaatii yrityksiltä itsensä ja toistensa tuntemista, luottamista ja etenkin yhdessä työstimistä

**Kysymys 2. Mitkä ovat osuustoiminnassa ilmenevät suurimmat haasteet?**

- Yritysten eri potilas/ asiakasrekisterit ja niiden hyödyntäminen yhteistoiminnassa
- Ennakoiva toiminta niin oppimisen, markkinoinnin kuin myynninkin osalta
- Liiketoiminta osaamisen kehittäminen kaikissa osa-alueissa
- Toiminnan organisointi ja osallistuminen

**Kysymys 3. Päijät-Hämeen erityispiirteet sote-alan osuustoimintaa mietittäessä**

- Alueella jo valmiiksi toimintaa pohjustamaan rakennettu hyvinvointikuntayhtymä
- Yhtymän pohjalta laadittu palvelusetelistrategia, minkä johdosta palveluja ostettu jo enenevässä määrin avoimelta sektorilta
- Alueella ollut jo yritystoimintaa, joka koonnut yhteen pieniä toimijoita kouluttaen heitä ja toiminut näin yhdysiteenä hyvinvointikuntayhtymään

### 7.3 Yhteenvetoa – Osuuskunnasta apua pk-yritysten liiketoimintaan

Pk-yrittäjillä ei ole kertynyt juurikaan kokemusta tai tietoa osuustoiminnasta, mutta kiinnostuneita kuitenkin ollaan eri yhteistyömuotoja kohtaan. Tämä on erityisesti tärkeä näkökohta, jos maakunnassa lähdetäisiin kokeilemaan laajemmin eri yhteistyömuotoja.

Osuuskuntatoimintaan liittyvistä asioista tarvitaan kuitenkin tukea ja tietoa, erityisesti juridisista ja hallinnollisista asioista sekä mm. markkinointiin ja sopimusasioihin liittyvistä asioista. Vastauksien kautta ilmaistiin selkeästi kiinnostusta yhteistoimintaa ja osuuskuntatoimintaa kohtaan ja valmiutta myös vaivannäköön lisätiedon saamiseksi. Toimintaansa kehittääkseen yritysten tarvitsee tehdä muutoksia myös järjestelmäpuolen toimintoihinsa.

Yleisimpinä asioina mainittiin digitalisaatioon ja ohjelmistopuoleen liittyviä asioita. Vaikka uusi yhteistyömuoto herättää paljon kysymyksiä, ollaan malliin kuitenkin valmiita tutustumaan. Kuten pk-yrittäjille suunnatun lomakehaastatteluiden kautta ilmaistiin, on muutoksia suunniteltaessa pyrittävä kehitystyötä tekemään avarakatseisesti ja tunnistaa ns. vaaranpaikat. Nämä ovatkin tärkeitä asioita varsinkin isompia muutoksia suunniteltaessa. Kun

yriyksillä on selkeä visio ja näkemys kehittämistyön kokonaisuudesta, pystytään näkemään mahdollisuudet sekä myös vaaranpaikat, mitä on syytä välttää.

Nyt kun yrittäjien osalta on ilmaistu kiinnostusta lähteä kehittämään liiketoimintaansa osuuskuntatoimintaa kohti, pitäisi Päijät-Hämeessä tähän kiinnittää huomiota ja aloittaa sote-alan pk-yritystenkehitystyö, jolla mahdollistettaisiin terveydenhuoltoa Päijät-Hämeessäkin kehittämään kohti kestävämpää ja tuottoisampaa toimintaa kohti, jossa keskiöön nousisi yhä tiiviimmin asiakaskeskeisyys. Mahdollisesti uutta toimintatapaa lähdetessä kokeilemaan selkeät raamit ja toimintasuunnitelma antaisivat hyvät suuntaviivat, jota noudattamalla päästäisiin sujuvammin etenemään kohti asetettuja tavoitteita. Tämän myötä kaikki muutokseen ja uudistukseen osallistuvat tahot olisivat koko prosessin ajan tietoisia siitä, missä kohtaa prosessia mennään ja mitä on suunnitelmissa seuraavana. Tämä ennen kaikkea vähentäisi epäluuloa ja kysymyksiä tulevasta ja auttaisi mukaan lähteviä yrityksiä sitoutumaan paremmin prosessiin.

Toisesta osuustoimintaa edustaville asiantuntijoille suunnatun lomakehaastattelun kautta saatiin myös paljon tietoa, jota voidaan hyödyntää kehitettäessä maakunnan sote- alaa. Yksi tärkeä huomioon otettava tekijä on se, että sote- ala sopii hyvin osuuskunnan arvo maailmaan. Jotta menestyksenkäs kehitystyö varmistetaan, on ensinnäkin oltava selkeä näkemys siitä, mitä yhteistyöllä halutaan saavuttaa ja mitkä ovat sen tavoitteet. On myös pystyttävä vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin ja kehitykseen, johon osuuskunta tarjoaa oivan keinon. Tähän liittyykin osaltaan se, että on pyrittävä vastaamaan suurempien toimijoiden hintakilpailuun ja pystyttävä muodostamaan laajempia palvelukokonaisuuksia. On myös huomioitava, että tulevaisuudessa vaaditaan enemmän toiminnan läpinäkyvyyttä. On pystyttävä puhumaan ja dokumentoimaan toiminta kaikilta osin sekä toimimaan ennakoiden etenkin oppimisen, markkinoinnin ja myynnin osalta. Tämän osalta vaaditaan yrityksiltä enemmän liiketoimintaosaamisen kehittämistä. Päijät-Hämeessä on tehty hyvä pohjatyö osuuskuntatoimintaa ajatellen. Pienten toimijoiden olisi suotavaa toimia yhdessä, kun hyvinvointikuntayhtymänkin osalta toimintoja on ulkoistettu enemmän. Vaikka raha on niukassa, pystytään yhdessä toimien vastaamaan paremmin maakunnan palvelutarpeeseen tuottaessa sote- palveluja osuuskuntamallilla, joka toimii kustannuksia ainekin suhteellisesti vähentävänä mallina.

Haastatteluiden kautta kertyi paljon hyviä konkreettisia ja huomioitavia asioita, joiden kautta osuuskuntatoimintaa saataisiin hyvin käynnistettyä ja vietyä eteenpäin Päijät-Hämeessä. Lomakehaastattelujen kautta saatiin paljon tietoa, jota hyödyntämällä voidaan jatkossa kehittää Päijät-Hämeen sote- palveluita menestyksellisesti. Pk-yrittäjille suunnatun lomakehaastattelujen kautta ilmaistiin, että kiinnostusta lisääntyvään yhteistoimintaan

ja palvelujen kehittämiseen löytyy. Osuuskuntatoiminnasta ei kuitenkaan ole vielä kauheasti kertynyt tietoa eikä taitoa. Jotta hyvä kehitystyö turvataan, tarvitsee maakunnassa panostaa enemmän pk-yrittäjien suunnattuun koulutukseen erityisesti liiketoimintaosaamiseen liittyen, jonka myötä saadaan luotua hyvä pohja osuuskuntatoiminnan kehittymiselle. Asiantuntijoille suunnatun kyselyn kautta saatiin taas selkeämpi ja kattavampi näkemys siitä, mitä asioita on huomioitava osuuskuntaa perustettaessa.

Päijät-Hämeessä on jo luotu hyvät puitteet osuuskuntatoiminnalle. Hyvän perustuksen toiminnalle antaisi lähes koko maakunnan sote- palveluja tuottava hyvinvointikuntayhtymä. Lisäksi maakunnassa on jo pitkään tehty yhteistyötä pienten yrittäjien keskuudessa, jota PalveluSantra on menestyksekkäästi koordinoanut. PalveluSantran toimesta osuuskuntatoimintaa olisikin luontevaa lähteä koordinoimaan. Pohjalla on jo valmiina laaja pienyrittäjien verkosto, jota olisi luontevaa lähteä kehittämään osuuskuntatoimintaa kohti. Tämä on siis hyvä mahdollisuus myös osuuskuntatoimintaa ajatellen. Jos PalveluSantran kautta osuuskuntatoimintaa ei lähdetäisi koordinoimaan, on pienyrittäjien mahdollista myös itsenäisesti lähteä muodostamaan osuuskuntaa Sote-osuuskunta-Suomen malliin, jossa osuuskunnan muodostavat alueellisten toimijoiden verkoston täydentäen toistensa palveluita. Tässä osuuskunta ei siis itse tuota sosiaali- ja terveyspalveluita, vaan loppuasiakkailla palvelut tuottavat itse jäsenyritykset. (Sote-osuuskunta Suomi, 2019b.)

Päijät-Hämeessä on viime vuonna alkanut uuden asiakas- potilastietojärjestelmän kilpailutus. Tavoitteena on päästä mukaan usean sairaanhoitopiirin ja kuntayhtymän yhteiseen Una-hankeeseen, jossa kilpailutetaan ja hankitaan terveydenhuollon potilastietojärjestelmän lisäksi sosiaalihuollon asiakastietojärjestelmän, asiakkuudenhallinnan sekä toiminnanohjauksen osiot. Jos Una-hanke peruuntuu, Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä käynnistää itsenäisesti oman maakunnallisen järjestelmän kilpailutuksen. (Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä, 2019.) Tällä hetkellä Päijät-Hämeessä tietojärjestelmiin liittyvät kysymykset eivät ole vielä tarkasti selvillä, mutta tietojärjestelmiä ollaan kuitenkin yhtenäistämässä valtakunnallisestikin. Nyt olisikin oikea hetki ryhtyä kehittämään ja syventämään myös Päijät-Hämeessä yhteistoimintaa laajemmassa mittakaavassa, jonka kautta päästäisiin toimintaa suuntaamaan luontevasti kohti osuustoiminnallista mallia. Päätäjiltä vaaditaan rohkeita päätöksiä toiminnan kehittämiseksi, mutta ilman niitä ei sote- palvelut pysy muutoksien perässä, joka on kuitenkin väistämätöntä toiminnan ylläpitämisen kannalta. Harkituin ja rohkeiden päätöksiä turvin voimme kuitenkin saada entistä monipuolisempia ja asiakasystävällisempiä palveluita, joilla voidaan turvata myös tulevaisuuden laadukkaat palvelut.

Myös tutkimukset vahvistavat opinnäytetyön lomakehaastatteluiden tuloksia. Kovi- hankkeessa saadut tulokset puoltavat mm. osuustoiminnan tuovan yritystoimintaan kustannussäästöjä sekä tarjoavan turvallisuutta sekä pientä taloudellista riskiä. Tuomisen väitöskirja tukee ajatusta verkostoista, jonka myötä osuuskunnat luovat taloudellista pohjaa. Myös Joensuu -Salo, Kettunen ja Kangas ym. tuovat tutkimuksessaan esille pk-yrityksien tarpeen lisäkoulutautumiselle, jonka pohjalta yrittäjät saavat valmiuksia kehittää erityisesti liiketoimintaosaamistaan. Lisäksi on hyvä huomioida, että tukea ja ymmärrystä kaivataan myös teknisten palveluiden, sovellusten ja työkalujen sekä digitaalisuuden ymmärtämisen osa-alueissa. Kolmannen sektorin näkökulmaa on tuotu myös esille tutkimuksissa ja Karjalaisen pro gradu- työ vahvistaakin myös tämänkin opinnäytetyön lomakehaastatteluiden kautta tuotua näkemystä siitä, että kasvava kompleksisuus ja monimutkaiset ja kerrokselliset rakenteet ovat syitä lisääntyvään yhteistyöhön, jota monen organisaation toiminta vaatii menestyäkseen nykypäivänä. Myös Toivola väitöskirjassaan tuo tätä ajatusta esille ja painottaa lisäksi sitä, että verkostojen kautta pienemmät yritykset saavat mahdollisuuden kilpailla tasapuolisesti isompien yritysten kanssa, kun verkostojen kautta päästään jakamaan mm. kustannuksia, informaatiota ja pystytään siirtämään myös tekniikkaa. Teknologisten ratkaisujen hyödyntäminen ja kehittäminen vaatii usein yhteiskehittämistä, jotta niistä saadaan paras hyöty irti.

Edellä mainitun perusteella opinnäytetyön kautta tehtyjä lomakehaastatteluita voidaan pitää myös onnistuneina. Lomakehaastatteluiden kautta saatiin tuotua konkreettisia asioita ja kehitysideoita esille, joita myös verkosto- osuustoiminnan ympärillä tehty tutkimustyö vahvistaa. Tämä vahvistaa käsitystä myös siitä, että tarvitaan paljon työtä, jotta pienemmätkin yritykset pärjäisivät hyvin isompien organisaatioiden hallitsemassa sote- sektorilla. Tutkimustyö ja lomakehaastatteluiden kautta kerätty aineisto tukevat kuitenkin ajatusta, ettei tämä ole mahdotonta. Kun luodaan hyvät koulutusmahdollisuudet, riittävä tahtotila ja hyvät puitteet saumattomalle yhteistyölle sekä selkeät toimintasuunnitelmat, voivat pk-yrityksetkin pärjätä yhdessä mainosti.

## 8 POHDINTA JA ARVIOINTI

Terveydenhuoltoalalla on menossa paljon muutoksia ja tulevaisuus näyttää, mihin suuntaan ala kehittyy. Kaikkein tärkeintä muutoksienkin keskellä on muistaa itse kansalainen ja asiakas, eikä häntä saa unohtaa. Kansalaisten hoitoon pääsy, hoidon laatu ja hyvinvointia edistävä toiminta on taattava kaikissa olosuhteissa. Se, että peruspalvelut toimivat moitteettomasti ja ovat jokaisen kansalaisen saatavilla ikään, sosiaaliseen asemaan ja toimeentuloon katsomatta, on mielestäni tärkeitä ja perustavanlaatuisia asioita ja myös hyvinvointiyhteiskunnan perusta. Tämän perusteella koen opinnäytetyön aiheen merkitykselliseksi, jotta sosiaali- ja terveystyö pysyvät tasa-arvoisena ja helposti saatavilla jokaiselle kansalaiselle myös tulevaisuudessa. Pienyritykset ovat myös merkittävä työpaikkojen ja innovaatioiden luoja ja edistävät siten myös yhteiskunnallista hyvinvointia. On erittäin mielenkiintoista saada olla mukana vahvistamassa Päijät-Hämeen alueen kilpailuasemaa sosiaali- ja hyvinvointialalla ja päästä vaikuttamaan alueen hyvinvointialan yritysten toiminnan vahvistamiseen.

Kuvaa Päijät-Hämeen tilasta sote-palvelujen antajana tuo hyvin esille THL:n 2018 syksyllä julkaisema tiedosta arviointitavoitteena paremmat palvelut: Sosiaali- ja terveystyö Päijät-Häme -raportti. Raportin kautta tuotiin esille asiantuntija-arvio maakunnan suoriutumuksesta sote-palvelujen järjestämisessä. Pääsisältönä raportissa tarkasteltiin maakunnan suorituskyvyn ulottuvuuksia viiden eri kategorian kautta, joita olivat palvelujen saatavuus, palvelujen laatu ja niiden vaikuttavuus sekä asiakaslähtöisyys ja yhdenvertaisuus. Toimintaympäristö on haasteellinen. Palvelujen tarvetta lisää väestön keskimääräistä suurempi sairastavuus ja ikääntyminen, jonka vaikutuksena huoltosuhde on korkeampi kuin maassa keskimäärin. Päijät-Hämeessä hyvinvoinnin ja terveydenhuollon palvelut on järjestetty vuodesta 2017 alkaen päänsääntöisesti Päijät-Hämeen Hyvinvointikuntayhtymän toimesta. Yhtymä vastaa sairaanhoitopiiriin tehtävien ohella kuntien sosiaali-, terveyden-, ympäristöterveyden- ja eläinlääkintähuollosta. Yhtymällä on laajan päivystyksen sairaalan asema. Alueella on paljon työttömyyttä, toimeentulo-ongelmia ja koulutuksen ulkopuolelle jääneitä nuoria. Kuntouttavaan työtoimintaan osallistuvia on vähän. Terveystyö osoittavat keskimääräistä suurempaa sairastavuutta. Koettu terveydentila ja työssä eläkeikään jaksaminen on keskitasoa hieman heikompaa. Sosiaali- ja terveystyön nettokäyttökustannukset ovat keskimääräistä suuremmat ja tarvevakioidut menot sitä pienemmät. Sote-kustannusten kasvu on kuitenkin hallittua ja jatkuu keskimääräistä hitaampana vuoteen 2030 mennessä. Maakunnassa on kuitenkin tehty aktiivisesti töitä sote-palvelujen kehittämiseksi ja sote-palvelut ovatkin järjestetty vuodesta 2017 yhden organisaation toimesta. THL:n laatimaa arviota maakuntien suoriutumuksesta tullaan hyödyntämään maakuntien arvioinnin kehittämisessä, ja luultavasti tätä tullaan hyödyntämään

myös uuden hallituksen suunnitelmissa jatkaa kehitystä sote- palvelujen rakenneuudistuksen tiimoilta. (THL 2018a, 4-7.)

Yksi tärkeä sote- palveluntuottajille asetetuista vaatimuksista koskevat tietotuotantoa ja tietojärjestelmiä, joilla tuottajat tallentavat ja raportoivat asiakas- ja potilastiedot sekä muut palvelutiedot valtakunnallisesti. Valinnanvapaus edellyttäisikin nykyisiltä sekä uusilta palveluntuottajilta tiettyjä tietojärjestelmävalmiuksia sekä kyvykkyyttä käyttää uusia tiedonhallintavälineitä. Keskeisin on asiakastietolain ja THL: n määräyksien mukaiset sertifioidut tietojärjestelmät, jotka on oltava liitettävissä valtakunnalliseen Kanta- palveluun. Kanta- järjestelmään tulee tiedot kaikista potilas- ja asiakastiedoista niin sosiaali- kuin terveystietoluista. Tietojärjestelmien lisäksi tuottajien on käytettävä myös palveluntuotantotavoittain määriteltyjä tiedonhallintapalveluja. Niihinkin liittyy vaatimukset tuottajille, joiden on toimitettava ennalta sovittuja tietoja palveluun ja pidettävä ne ajan tasalla. Palveluntuottajan on toimitettava siis valitut seuranta- ja toteutumatiiedot palveluun, josta tiedot sitä mukaan siirretään edelleen seurantapalveluun. Näin saadaan kerättyä tietoa käytetyistä palveluista sekä niihin liittyvistä toteutumatiiedoista. Tietojärjestelmän ja tiedonhallintapalvelujen käytön lisäksi palveluntuottajan on huolehdittava, että sen keräämistä tiedoista saadaan riittävän kattavat, ajantasaiset ja luotettavat tiedot, jotta pystytään toteuttamaan kuntien sote- palvelujen arviointia, ohjausta ja seurantaa. Poliitiikan suunnalta on pyritty ajamaan valinnanvapausmarkkinoita eteenpäin, ja todennäköistä on, että ne toimijat, joilla on vaatimukset täyttävä tietojärjestelmä liitettynä Kanta- palveluihin, ovat merkittävässä etulyöntiasemassa verrattuna niihin tuottajiin, joilla tämänkaltaista valmiutta ei ole. Tietotuotantoon- ja järjestelmiin kohdistuvat vaatimukset voivat olla merkittävä kynnys erityisesti pienemmille toimijoille, joilla ei ennestään ole omaa sähköistä järjestelmää. Markkinoilla on kuitenkin olemassa ns. kevytliittymiä tai välityspalveluita, joiden avulla palveluntuottajan on mahdollista liittyä Kanta- palveluun ilman merkittävää taloudellista investointia, mutta tämäkin edellyttää palveluntuottajalta sähköisen tietojenkeruujärjestelmän olemassaoloa. (Jussila, Leskelä, Hänninen ym. 2019, 46-47.)

Pienten tuottajien kannalta keskeistä on myös se, millä ehdoilla ne voivat hankkia erikoislääkäri- ja laboratorio- sekä kuvantamispalveluita ostopalveluina. Jos palveluntuottajalla on mahdollista hankkia ostopalveluina näitä kyseisiä palveluita, riippuu niiden ostaminen pääasiassa palveluiden hinnasta sekä alueellisesta tarjonnasta. Tämä voisi vahvistaa pienten palveluntarjoajien asemaa suhteessa isompiin, jos niillä vain on mahdollisuus ostaa näitä palveluita. Jatkossa tullaan politiikan osalta entistä vahvemmin panostamaan innovatiivisen hankintaosaamisen vahvistamiseen ja tätä myöten yritysten välisten kumppanuuksien lisääminen on ollut myös yksi sote sektorin palvelurakenteen uudistamisen tärkeistä näkökohdista. Pyrkimyksenä on ollut edistää organisaatioiden välisten

alihankintaketjujen muodostumista. Samalla on pyritty edistämään palvelujen tuottamista alihankintana asiakassetelin ja henkilökohtaisen budjetin kautta, joka avaisi uusia liiketoimintamahdollisuuksia monelle sote alan pk-yrityksille. (Jussila, Leskelä, Hänninen ym. 2019, 47-48.)

Jotta varmistetaan jatkossa terveemmät kilpailumarkkinat sote- sektorilla on toimintaympäristön oltava oikeudenmukaisempi kaikkia yhtiömuotoja kohtaan. Osuuskuntien on mm. vaikea saada tukia, joita kuitenkin muille yritysmuodoille myönnetään. Elinkeinopolitiikassa olisikin varmistettava tasapuolisempi tukien saanti ja rahoitusmahdollisuudet eri yritysmuodoille. (Jussila, Leskelä, Hänninen ym. 2019, 64.)

Erityisesti liiketoiminta osaamisen koulutuksen lisätarve on noussut esille. Tätä voisi enemmän politikan saralla edistää yhteisötalouden kehittämisohjelmalla, jossa otettaisiin mm. osuuskuntien ja järjestöjen erityispiirteitä huomioon. Tähän voisi tarpeen vaatiessa liittää pitkäjänteisen kehittämistyön ja neuvonnan, jonka kautta eri toimijat saisivat toinen toisiltaan tukea ja neuvoja ja toimisi myös hyvänä apuna eri toimijoiden välisen yhteistyön alulle, kun molemminpuolinen ymmärrys toisten ajatusmallista on lisääntynyt. (Jussila, Leskelä, Hänninen ym. 2019, 64-65.)

Asiakasohjauksessa korostuu sen toiminnan luonne, jotta se huomioisi kaikki palvelutuottajat tasapuolisesti. Asiakasohjausprosessin olisikin oltava riippumatonta eri vaikuttajatahojen osalta. Täten pystyttäisiin varmistamaan jatkossa sote- markkinoilla asiakkaan aito vaikutusmahdollisuus palveluihin kohdistuviin valintoihin. Tässä olisi hyvänä apuna esim. näkymä kaikista alueen palvelutuottajista esim. palvelutarjottimen avulla. (Jussila, Leskelä, Hänninen ym. 2019, 65.) Tästä hyvänä esimerkkinä on Päijät-Hämeessä toimiva PalveluSantra, joka on jo jonkin aikaa toteuttanut tämänkaltaista toimintaan. Kun kilpailu on tasapuolista, se myös samalla edesauttaa terveempiä markkinoita. Kun ylletään vielä laadukkaisiin, toimiviin ja virtaustehokkuudella ja turhien hukkien poistolla varmistettuihin palveluihin, asiakkaat saavat tarvittavaa palvelua juuri oikealla hetkellä, oikeaan tarpeeseen ja oikealla hinnalla.

Osuuskuntatoimintaa edistääkseen kunnillakin on oma roolinsa. Eri paikkakunnilla voidaan käynnistää esim. alueellisia pilotteja, joissa edesautetaan muodostamaan erilaisia asiakaslähtöisiä palvelutuottajaverkostoja. Näistä saadaan myös tärkeää tietoa tulevaisuutta ajatellen. Pilotteja vauhdittamaan voidaan hankkia esim. osuustoiminnan asiantuntijoita, jotka tarjoavat osaamisensa ja kokemuksensa kautta tukea aloitteleville osuuskunnille. (Jussila, Leskelä, Hänninen ym. 2019, 66.) Tässä Päijät-Hämeessä ollaan menossa hyvään suuntaan. Esimerkiksi VERSOTE- Verkostoituvat sote- yritykset- hankkeen kautta panostetaan erityisesti pk-yrityksien verkostomaiseen toimintaan, jonka kautta luodaan



erityisen hyvää pohjaa myös Osuustoiminnalle. Päijät-Hämeen alueella on myös tietämystä ja asiantuntemusta osuustoiminnasta, jota pitäisikin käyttää vielä enemmän ja näkyvämmiin hyödyksi toiminnan kehittämisessä. Tästä esimerkkinä on Päijät-Hämeessä toimiva Ladec, joka mm. sparraa ja neuvoo liikeidean ja liiketoimintasuunnitelman työstämisessä ja rahoituksen hakemisessa sekä neuvoo myös osuustoimintaa liittyvissä kysymyksissä (Ladec 2019.) Kun paikallisia toimijoita käytetään apuna, he myös tuntevat paremmin alueen toimintaedellytykset ja osaavat näin paremmin ja kohdistetummin antaa ohjausta ja neuvoa.

Yhteenvetona todettakoon, että Päijät-Hämeessä väestö tulee ikääntymään ja huoltosuhte heikkenemään. Sosioekonominen tilanne on heikko, mitä selittävät korkea työttömyysaste ja alhaisempi koulutustaso. Sote- palvelujen tarve ja sairastuvuus ovat korkeampia verrattuna muuhun maahan. Päijät-Hämeessä on kuitenkin tehty hyvinvointiyhtymän johdolla strategia 2022, jonka yhteyteen on luotu palvelumalli, jonka käyttöönoton myötä pyritään luomaan Päijät-Hämeestä asukkaiden etua ajava ja elinvoimainen maakunta. Tavoitteena on kilpailukykyiset investoinnit sekä resurssitehokkaammat toiminnot. Keskiössä ovat kuntayhteistyö ja palveluiden, teknologian ja osaamisen integrointi houkuttelevaksi sote- alaksi. Tavoitteena on vuonna 2022 asukkaiden ylpeyden aiheena oleva Päijät-Häme, jossa sote- palvelut ovat tehokkaita, toimivia ja hyvin organisoituja huomioiden myös laatutekijät. (PHHYKY 2017, Strategia 2022.)

Jotta saamme turvattua tulevaisuudessa toimivat ja tehokkaat palvelut, on ilmeistä, että muutoksia sote- sektorilla täytyy tehdä. Päijät-Hämeessä on kuitenkin tehty kovasti töitä palvelujen kehittämisenkin suhteen ja hyvän kehittämistyön olisi toivottavaa etenevän myös tulevaisuudessa. Väestön ikääntyminen mm. tuottaa paineita sote- sektorille ja jotta tähän voidaan paremmin vastata, olisi palvelujen tuottaminen sote- sektorilla osuuskunta mallilla oiva lisäkeino ylläpitää myös palvelujen laatua ja saatavuutta. Päijät-Hämeessä on tehty jo paljon pohjatyötä, josta olisi hyvä lähteä kehittämään osuuskuntamallin mukaista toimintaa. Nyt olisikin hyvä hetki lähteä toden teolla kehittämään palvelujen järjestämistä uudelle tasolle, josta hyötyisivät niin yrittäjät, kuntasektori kuin itse asiakkaatkin.

## 8.1 Johtopäätökset ja hyödynnettävyys VERSOTE -Verkostoituvat sote- yrittäjät hankkeessa

Osuuskuntatoiminnalla on monia hyviä puolia. Osuustoiminta antaa mm. monille pk-yrityksille yhteistyövoimaa markkinoilla mikä on omassa määräysvallassa. Osuuskunta lisää myös sitoutumista ja tukee sitä kautta jäsenten innovatiivisuutta ja monia eri mahdollisuuksia. Osuuskuntatoiminta myös jakaa yritystoiminnan kustannuksia ja riskejä ja osuuskunta on siis rajatun vastuun yhtiömuoto eli jäsen vastaa vain sijoitetulla osuuspääomalla yrityksen veloista, eikä koko omaisuudellaan. Osuustoiminta on uusiutuva yritys malli, se on kiinnostavaa ja tunnettua ja sen toimintaympäristö on kunnossa, mitkä tukevat osuuskuntamallin vahvistumista. Mikään yritys malli ei kuitenkaan menesty, jos se ei täytä asiakaidensa odotuksia. Myös osuuskunnan kilpailuedut tulee tuntee ja johtaa kilpailuetujen toteutumisen näkökulmasta. Toiminnan jatkuva kehittäminen on edellytys sopeutuessa markkinoiden muutoksiin ja myös jäsenten on oltava valmiina tekemään toisin. Nykyään osuustoiminta on löytänyt tiensä uudelleen myös kehitysyhteistyöhön, jossa se auttaa aidosti ihmisiä ja kasvamaan heistä taloudellisyhteiskunnallisia toimijoita ja organisoimaan talouttaan. Osuuskunnalla on siis monia hyviä puolia, jotka on hyvä huomioida pk-yritys sektorilla pyrkiessä kehittämään toimintaa entistä parempaan suuntaa.

Muutoksen ja uudistuksen tarve on ilmeinen tulevaisuuden haasteiden ja nykyisen tietoyhteiskunnan kehityksen osoituksen myötä. Uudistus vaatii kompromissien tekoa haasteiden edessä niin päättäjiltä kuin kansalaisiltakin. Uudistusta pitäisikin nyt viedä yhteisvoimin eteenpäin ja joka onnistuu yhteisen kokonaiskuvan kautta. Päättäjiltä vaaditaan rohkeita päätöksiä ja kykyä luoda uusia, toimivia ja kustannustehokkaita ratkaisuja, jolla luodaan edellytykset tulevaisuuden laadukkaille, kestäville ja asiakaslähtöisille palveluille. Myös kansalaiset ovat tärkeässä asemassa uudistusta tehdessä ja palveluja kehitettäessä. Esimerkiksi sujuvan, tuloksellisen ja vaatimustenmukaisen terveydenhuollon tietoteknologisen kehityksen edellytyksenä on asiakkaiden tuottaman datan ja omaseurannan ja hoidon lisääntyminen. Tämä on yhdistettävissä hyviin ohjeisiin ja ohjaukseen, joilla on suora yhteys myös lisääntyvään hoitomyöntyvyyteen. Tämä kuitenkin vaatii potilailta lisää sitoutumista, sillä esimerkiksi THL: n laatiman kansalaisille suunnatun valtakunnallisen kyselyn e- palveluiden käytöstä ja käyttökokemuksista- raportin mukaan, vaikka sähköisten asiointipalvelun käyttö oli kasvanut kymmenyksen vuoden 2014 tasosta, olivat tiedonvaihto ammattilaisten kesken ja etähoidon käyttö vielä vähäistä (THL 2018b, 5).

THL: n Sosiaali- ja järjestelmä lakiluonnoksen vaikutusten ennakoarviointi- raportin mukaan sote- alan kehittämisen kautta palveluiden järjestämisvastuun siirtyminen nykyistä suuremmille järjestäjille tukee kehitystä, jonka myötä luodaan entistä paremmat

edellytykset yhdenvertaisille ja laadukkaille palveluille ja lisäksi asiakkaiden ja potilaiden asema palveluiden käyttäjinä paranee. Palvelujen integraatiosta tulevat hyötymään erityisesti paljon palveluja tarvitsevat ja monisairaavat. Mutta, jotta integraatioista saadaan tarvittava hyöty irti, tarvitaan kaikkien osapuolten ja järjestelmien saumatonta yhteistyötä. Vaikuttavien, tehokkaiden ja kustannustehokkaiden palvelujen toimivuuden edellytyksenä on myös kansalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien turvaaminen. Näyttääkin siltä, että kansalaisia kuunnellaan ja kansalaisten näkökulmia on otettu paremmin huomioon. Tämä luo pohjan entistä paremmille ja toimivimmille sote- palveluille. (THL 2016, 25-29.)

Opinnäytetyön on kattava tietopaketti osuustoiminnasta, sen hyödynnettävyydestä sote-sektorilla ja lisäksi osuustoimintaa on tarkasteltu myös tutkimusten pohjalta. VERSOTE-Verkostoituvat sote- yritykset- hankkeen taustalla on kouluttaa ja valmentaa yrityksiä sekä tukea kumppanuuksien löytämisessä ja tukea yrityksiä soveltuvien osuuskuntamallien kokeiluissa ja hyödyntämisessä. Tämä opinnäytetyö toimii hankkeelle tukena päämäärien toteuttamisessa tarjoten hankkeelle mm. hyödynnettävää tietoa ja vinkkejä pk-yrityksien liiketoiminnan kehittämiseen. Tämä opinnäytetyö auttaa myös yrityksiä paremmin ymmärtämään osuustoiminnan taustalla vallitsevia tekijöitä ja tuo esille kehittämistoimia, joita yritysten on tehtävä menestyäkseen isompien yritysten kanssa kilpailtaessa. Päijät-Hämeessä on hyvä tilanne siltä osin, että yrityksillä on tarvittaessa mahdollisuus saada koulutusta ja tukea kehittämistoimintaansa ja lisäksi tämän opinnäytetyön kautta VERSOTE-Verkostoituvat sote- yritykset hanke saa tukea ja lisäapua hyödynnettäväksi pk-yritysten liiketoimintaosaamisen kehittämistyössä. Opinnäytetyön kautta tuotetun tiedon avulla hanke pystyy kohdistamaan paremmin pk-yrityksille suunnattua koulutusta ja valmennustyytään täyttämään paremmin yritysten vaatimuksia ja tarpeita. Lisäksi mm. asiantuntijoiden tuottaman tiedon myötä hankkeen kautta saadaan myös jatkokehittämideoita yritysten liiketoiminnan kehittämiseen, kun opinnäytetyön kautta on saatu tietoa siitä, mihin asioihin on kiinnitettävä erityisesti huomiota kehitettäessä Päijät-Hämeen alueella sote-alan osuustoimintaa. Nämä toimivat hyvänä pohjana niin VERSOTE- Verkostoituvat sote- yritykset hankkeelle kuin alueen sote- alan pk-yrityksille kehitettäessä yritysten toimintaa kohti osuuskuntaa ja yhteistoimintaa.

## 8.2 Kehittämisen arviointi

Kehittämisen arviointia voidaan tarkastella kehittämistulosten näkökulmasta. Tärkeään rooliin tässä nousee se, miten hyvin arviointia ja tuotettua aineistoa pystytään käyttämään projektin ohjaamisessa ja tavoitteiden täsmentämisessä. Kehittämistulosten käyttökelpoisuudella viitataan ennen kaikkea prosessissa syntyneiden tulosten hyödynnettävyyteen.

Tämän pohjalta on olennaista, että arvioija esittää arviointiaineistojensa pohjalta selkeitä toimintasuunnitelmia. Olennaista on tutkimustulosten hyödynnettävyys käytännön toiminnassa ja leviäminen toimintajärjestelmässä. Usein kehittämistoiminta nähdään innovaatio-toimintana pyrkien kehittämään hyviä käytäntöjä, mutta jossa ei saatetaan kiinnittämään huomiota niinkään tulosten siirrettävyyteen. Käytännöt eivät kuitenkaan välttämättä siirry, vaikka nämä olisivatkin hyviä. Muutosidean levittämistoiminta edustaisikin tavallaan toista kehittämistoiminnan muotoa, joka muodostuu muutosidean myymisestä idean käyttöönottajille, sen käytön vahvistamisesta, käytön valvonnasta ja niistä toimista, joilla pyritään esittämään muutosideasta luopuminen. (Toikko & Rantanen 2009, 125- 126.)

Arviointia on kohdistettava myös kehittämisprosessiin ja sen tuotoksiin. Arviointia on hyvä tehdä koko kehittämistyön kuluessa, jolloin sen tehtävänä on pääasiassa suunnata kehittämistyötä ja toimia palautteena kehittämistyöhön osallistuneille. Saatujen tulosten pohjalta voidaan määritettyihin kriteereihin vertailemalla arvioida kehittämistoimien vaikutuksia ja kehittämisen etenemistä. Loppuarvioinnin tarkoitus on osoittaa, miten kehittämistyössä onnistuttiin. Arvioinnin pätevyys edellyttää kehittämistyön tavoitteiden ja panosten sekä prosessin ja aikaan saannosten tunnistamista ja tarkkaa kuvaamista. Arviointi kohdistuu tyypillisesti kehittämis- työn panoksiin, muutosprosessiin ja lopputuotoksiin sekä niiden välisiin suhteisiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 47-48.)

Työelämälähtöisessä kehittämistyössä korostuvat tieteen tekemisen ja yritysmaailman eettiset säännöt. Kehittämistyön tavoitteiden tulee olla korkean moraalin mukaisia, työ tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti ja seurausten on oltava käytäntöä hyödyttäviä. Kysymys on yleensä samoista eettisistä säännöistä kuin yhteiskunnassa ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Kohderyhmässä jokaisen on ymmärrettävä oma osuutensa tutkimuksessa ja kehittämisessä ja kyettävä tekemään järkeviä ja kypsiä arviointeja. Kehittämiskohteen valinnassa on jo pohdittava, kenen ehdoilla kehittämistehtävä valitaan ja miksi ryhdytään. Kaikissa kehittämistehtävissä olisi muistettava työn yhteiskunnallinen merkittävyys. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 48-49.)

Opinnäytetyön yhtenä tarkoituksena oli tuottaa VERSOTE- Verkostoituvat sote- yritykset-hankkeen tarpeeseen tiivis tietopaketti osuuskuntatoiminnasta, sen edellytyksistä Päijät-Hämeessä ja sote- sektorin pk-yrittäjien valmiuksista ja edellytyksistä liiketoimintansa kehittämiseen kohti osuuskuntatoimintaa. Mielestäni tähän tavoitteeseen päästiin opinnäytetyön tietoperusta osiossa sekä haastatteluaineiston kautta, joiden myötä osuuskuntatoiminnasta saatiin luotua monipuolisesti ja kattavasti tietoa. Tämän kautta uskon pk-yrityksillä olevan enemmän lisävalmiuksia ryhtyä suuntaamaan kehitystä osuuskuntatoimintaan. Lisäksi myös haastatteluiden tulokset tukevat kerättyä teoretietoa. Tämän

opinnäytetyön kautta mielestäni saavutettiin kiitettävästi sen tarkoitus tuottaa VERSOTE-Verkostoituvat sote- yritykset- hankkeen tarpeeseen tiivis tietopaketti osuuskuntatoiminnasta, sen edellytyksistä Päijät-Hämeessä ja sote- sektorin pk-yrittäjien valmiuksista ja edellytyksistä liiketoimintansa kehittämiseen kohti osuuskuntatoimintaa. Lisäksi opinnäytetyön kautta saatiin kuva tällä hetkellä sote- sektorin osuuskuntatoiminnasta, mikä tuki myös opinnäytetyön tarkoitusta ja haastatteluiden kautta tuotettua tietoa. Osuuskuntatoiminnalla ja yhteistyöllä pk-yritykset vahvistavat asemaansa, säästävät kustannuksia ja saavat tehokkuutta liiketoimintaansa. Toivon tämän opinnäytetyön antavan lisärohkeutta muutoksien toteuttamiseen. Jotta Päijät-Hämeessä pystytään pitämään vaikuttavat ja tehokkaat sote- sektorin palvelut, on toiminnan kehittäminen ja muutos väistämätöntä. Onneksi myös muualta suomesta on hyviä esimerkkiä, että muutosten kautta voidaan päästä hyvään menestykseen ja säilyttää laadukkaat palvelut maakunnissa.

Opinnäytetyön tekemisen osalta on hyvä arvioida myös omaa oppimista. Opinnäytetyön aihe ei varsinaisesti ollut kauhean tuttua eikä osuustoiminnan taustalla vaikuttavista tekijöistä eikä toiminnan luonteesta ollut kertynyt tietotaitoa. Lisäksi osuuskuntatoiminta sote-sektorilla oli vierasta. Mielenkiinto pk-yritysten toiminnan kehittämiseen ja sote-sektorilla vallitsevat haasteet saivat kuitenkin tarttumaan haasteeseen. Opinnäytetyön kautta tietomäärä on lisääntynyt valtavasti ja ymmärrys sote- sektorin toiminnan kentästä on laajentunut valtavasti. Liiketoimintaosaamista ei myöskään ollut kertynyt hirveästi, mutta opinnäytetyön kautta tietotaito, osaaminen ja ymmärrys sote- sektorilla tapahtuvasta liiketoiminnasta on kasvanut valtavasti. Kokemus sote-sektorin toiminnasta ja aikaisempi hankittu koulutus toimivat tukena varsinkin opinnäytetyötä yksin tehdessä. On ollut myös silmiä avaavaa ymmärtää maakunnissa vallitsevia hyvin erilaisiakin tilanteita sosiaali- ja terveydenhuollon kentän taustalla. Tämän pohjalta onkin hyvin toivottavaa, että myös Päijät-Hämeessä sote- sektoria erityisesti pk-yritysten osalta saadaan kehitettyä.

### 8.3 Eettisyys ja luotettavuus

Luotettavuus toimii yleisesti tieteellisen tiedon yhtenä tunnusmerkinä. Laadullisen tutkimuksen lähestymistavassa puhutaan yleensä vakuuttavuuden- käsitteestä. Kehittämistoiminnassa luotettavuudella viitataan kuitenkin ennen kaikkea käyttökelpoisuuteen. Synnyttävän tiedon on oltava todenmukaista ja lisäksi myös hyödyllistä. Kehittämistoiminnassa luotettavuuden kriteerit kuitenkin pääsääntöisesti toimivat tieteellisen luotettavuuden kriteereitä niiltä osin, kun kehittämistoimintaan liittyy selkeitä tutkimuksellisia asetelmia. Keskeinen osa luotettavuutta on myös tutkimuksen toistettavuus. Kehittämistoiminnassa luotettavuus asetelma ei ole niin selkeää ja yksinkertaista kuin varsinaisessa tutkimustyössä. Esimerkiksi samanlaisen ryhmäprosessin tuottaminen uudella ryhmällä ei ole itsestään

selvyys, vaikka tehtävänanto ja ryhmän ulkoiset olosuhteet pysyisivät samanlaisina. (Toikko & Rantanen 2009, 121-123.)

Ryhmäprosessissa vaikuttavat aina ryhmän jäsenten moninaiset yksilölliset tekijät, kuten kulttuurilliset ja yhteisölliset tekijät. Lisäksi kehittämistoiminnan aineistot muodostuvat yleensä suppeiksi, jolloin asetelmaan liittyy myös toistettavuuteen liittyviä ongelmia. Toinen tärkeä osa tutkimuksen luotettavuutta on tutkimuksen johdonmukaisuus. Tällä viitataan tutkimusaineiston keräämisen ja analysoinnin huolelliseen ja läpinäkyvään kuvaamiseen. Kehittämistoiminnassa luotettavuuteen liittyy myös toimijoiden sitoutumiseen liittyvät tekijät. Toimijoiden ja kehittäjien sitoutuminen kehittämisprosessiin vaikuttaa aina aineistojen, metodin ja tuotosten luotettavuuteen. (Toikko & Rantanen 2009, 123- 124.)

Tutkimusetiikan on kuljettava mukana tutkimusprosessin ideointivaiheesta aina tutkimustuloksiin ja tiedottamiseen saakka. Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen velvoittaa myös kaikkia tutkimuksen tekijöitä samalla tavalla. Vaikka tutkimuseettiset perusperiaatteet ovatkin kaikille samat, niitä voi olla joskus hankala soveltaa työelämään kohdistuvissa tutkimuksissa. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan ennen kaikkea sitä, että tutkimustyössä noudatetaan eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä ja tutkimusmenetelmiä. Tutkimustulosten on myös täytettävä tieteelliselle tutkimukselle asetetut vaatimukset. Tutkimuksen on siis tuotettava uutta tietoa tai esitettävä, kuinka vanhaa tietoa voidaan hyödyntää ja yhdistellä uudella tavalla. Tutkimusetiikan ja hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen on suotavaa ulottaa niin tutkimusten, selvitysten ja kartoitustenkin tekemiseen, jolla lisätään tutkimuksen uskottavuutta yhteiskunnassa. Myös työelämän eri osa-alueilla on noudatettava hyviä tieteentekemiseen liittyviä sääntöjä, sillä tälläkin yhteiskunnan osa-alueella tehtävä tutkimus ja kehitystyö, on samalla osa ammatillista ja tieteellistä sivistystä. (Vilkka 2015, 26-29.)

Tutkimuksen uskottavuutta ja tutkijan eettisiä ratkaisuja pidetään usein erottamattomina. Uskottavuus perustuu siihen, että tutkijat noudattavat hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Näihin lukeutuvat mm. se, että tutkijat noudattavat tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, joihin lukeutuvat rehellisyys, yleinen huolellisuus, ja tarkkuus kaikissa vaiheissa tutkimustyössä. Tutkijoiden on myös suositeltavaa soveltaa eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä sekä tutkimustuloksia julkaistessaan noudattavat tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta. On muistettava, että vastuu aina hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta ja tutkimuksen rehellisyydestä ja vilpittömyydestä on tutkimuksen tekijällä itsellään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 111-112.)

Eettisyys opinnäytetyössä on toteutettu mm. säilyttämällä kaikkien siihen osallistuvien henkilöiden ja yritysten arkaluontoisen tietojen anonymiteettisyys ja luottamuksellisuus ja

käyttämällä kriittistä ja analyysoivaa työtettä koko hankkeen ajan. Lisäksi aineistoa on pyritty tuomaan mahdollisimman selkeästi ja luotettavasti esille pyrkien tuomaan avoimesti esille opinnäytetyöprosessin eri työvaiheet. Tämän kautta on pyritty noudattamaan hyvää tieteellistä toimintatapaa noudattamalla eri työvaiheissa rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta.

#### 8.4 Jatkokehittämisehdotukset

Opinnäytetyö itsessään antaa mielestäni hyviä konkreettisia kehittämisehdotuksia alueen sote- sektorin palvelujen kehittämiseen ja eteenpäin viemiseksi. Isompana kuvana näen maakunnan alueella tärkeäksi tekijäksi PalveluSantran. Osuuskuntatoimintaa maakuntaa kehitettäessä yrityksellä olisi hyvät lähtökohdat toiminnan kehittämiseen kohti osuuskuntamallia. Yritys on vuosien saatossa luonut hyvän yritysverkoston ja toimintaa olisikin luontevaa lähteä kehittämään osuuskuntatoiminnan suuntaan yrityksen kautta. Opinnäytetyö laadittiin VERSOTE- hankkeen yhteyteen, joten opinnäytetyön kautta mielestäni jatkokehittämisenä opinnäytetyön ajatusta ja kehittämisideoita olisi hyvä viedä eteenpäin hankkeen puitteissa. Hankkeen avulla voidaan viedä eteenpäin konkreettisempia kehittämisehdotuksia pk-yrityksille, jonka kautta voidaan tukea yritysten yhteistoimintaa ja yhteiskehittämistä. Muutos tarvitsee aina aikaa, mutta hyvällä suunnitelmalla ja pohjatyöllä päästään hyvin eteenpäin kohti konkreettisempia tavoitteita. Jos ja toivon mukaan konkreettista kehitystä saadaan toteutettua Päijät-Hämeen alueella, olisi suotavaa jatkossa arvioida myös kehittämistyön etenemistä ja arvioida tarkasti kehittämistyötä. Analysoinnin avulla nähdään selkeämmin missä kohtaa ollaan menossa ja olisiko kannattavaa jokin asia tehdä toisin. Jatkuvalle analysoinnille varmistetaan kehittämistyön menestyksellinen eteneminen. Suomessa on paikoin jo lähdettykin menestyksekkäästi viemään eteenpäin osuuskunta mallia, josta esimerkkinä mm. Sote-osuuskuntaa Suomi, joten kehittämistyötä varten varmasti saa tarvittavaa tukea ja neuvoa myös maakunnan ulkopuolelta. Päijät-Hämeen tilanteen näen positiivisena, mutta jotta tulevaisuudessakin maakunnassa säilytetään laadukkaat palvelut, on konkreettisiin muutostöihin tartuttava. Muutoksienkin keskellä on hyvä muistaa, että apua on saatavissa ja yhteistoimintaan sisältyy tänä päivänä valtava voima, jonka kautta voidaan vastata entistä paremmin ja tehokkaammin tulevaisuuden haasteisiin.

## LÄHTEET

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. E- kirja.
- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvoori, J. & Aho, A-L. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Osuuskunta Vastapaino. E- kirja.
- Henry, H., Hänninen, J., Paksu, S. & Pyökkänen, P. 2014. Osuustoiminnasta valoa vanhuspalveluihin. KAKS- Kunnallisan kehittämissäätiö [viitattu 13.1.2019]. Saatavissa: [https://kaks.fi/wp-content/uploads/2014/05/Henry\\_H%C3%A4nninen\\_Paksu\\_Pyökk%C3%A4nen-1.pdf](https://kaks.fi/wp-content/uploads/2014/05/Henry_H%C3%A4nninen_Paksu_Pyökk%C3%A4nen-1.pdf)
- International co-operative alliance, 2019a. Cooperative identity, values & principles [viitattu 14.1.2019]. Saatavissa: [https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity?\\_ga=2.198212390.823082573.1548155373-45107064.1548155373](https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity?_ga=2.198212390.823082573.1548155373-45107064.1548155373)
- International co-operative alliance, 2019b. Facts and figures [viitattu 17.1.2019]. Saatavissa: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/facts-and-figures>
- International co- operative alliance, 2019c. 2020 vision outlines [viitattu 24.1.2019]. Saatavissa: <https://www.ica.coop/en/media/news/2020-vision-outlines-opportunity-co-operatives-grow>
- Joensuu-Salo, S., Kettunen, S., Kangas, E., Sorama, K., Teittinen, H., Aalto, A., Mäntysaari, P-P. ja Katajavirta, M. 2019. Sote-alan pk-yritysten liiketaloudellisen osaamisen nykytila Etelä-Pohjanmaalla. Seinäjoen ammattikorkeakoulu [viitattu 21.2.2020]. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/215292/B143\\_high.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/215292/B143_high.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Jussila, I., Leskelä, R-L., Hänninen, J., Frondelius, E., Leminen, S., Noro, K., Pitkänen, L. ja Rissanen, A. 2019. Osuustoiminta ja järjestötoiminta sosiaali- ja terveystaloudessa. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta [viitattu 8.4.2019]. Saatavilla: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161404/19-2019-Osuustoiminta%20ja%20jarjestotoiminta.pdf>
- Jänkälä, R., Jokela, H., Tompuri, H., Siltavirta, K., Kemppainen-Koivisto, R., Rusko, R., Muhos, M. & Niinikoski, E. 2014. Korkeakoulutettujen osuuskuntayrittäjyyden virittäminen. Oivaltavaa yrittäjyyttä osuuskunnissa. Loppuraportti. Lapin yliopisto ja Oulun yliopisto [viitattu 21.3.2019]. Saatavissa: <https://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=f9d38c97-bb7a-48dd-9062-d7da4b4c7fd5>



- Karhu, S. 2015. Osuuskunnat ja kestävä kehitys. Osuuskunnan mahdollisuudet ja rajoitteet yritysmuotona. Pellervo [viitattu 2.2.2019]. Saatavissa: <https://pellervo.fi/wp-content/uploads/2015/02/osuuskunnat-ja-kestava-kehitys.pdf>
- Karjalainen, P. 2018. Kolmas sektori sote- palveluiden tuottajana – Näkökulmana sektorirajat ylittävä yhteistyö. Pro gradu- tutkielma. Turun yliopisto [viitattu 27.12.2019]. Saatavissa: <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/146365/gradu2018Karjalainen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ladec. 2019. Yrityksen perustajalle [viitattu 13.4. 2019]. Saatavissa: <https://www.ladec.fi/perusta-yritys/>
- Lehto, J. & Holopainen, T. 2019. Osuuskunnan perustajan opas. Perustetaanko osuuskunta- yritetäänkö yhdessä [viitattu 16.1.2019]. Saatavissa: <https://perustajanopas.pellervo.fi/>
- Luumi, K. 2016. Toimialat murroksessa -Vakuutusalan toimialaliukuma terveys- ja hyvinvointialalle. Pro gradu- tutkielma. Tampereen yliopisto [viitattu 4.5.2020]. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/99156/GRADU-1464873816.pdf?sequence=1>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritakoski, J. 2015. Kehittämistyön menetelmiä. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro. E- kirja.
- Osuuskuntalaki, 421/ 2013 [viitattu 14.1.2019]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130421>
- Osuustoiminta-lehti 5/2016. Osuustoimintaa sosiaali- ja terveyspalveluihin [viitattu 6.2.2019]. Saatavissa: <https://issuu.com/pellervo/docs/ot5-16>
- Osuustoiminnan neuvottelukunta. 2005. Osuustoiminta vastuullista suomalaista omistajuutta [viitattu 3.2.2019]. Saatavissa: <https://www.pellervo.fi/kirjasto/text/Osuustoiminta%20vastuullista.pdf>
- Partala, L. 2018. Vertikaalinen integraatio yrityksen strategisena käyttäytymisvalintana. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto [viitattu 16.1.2019]. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/57788/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201804272387.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Piilma, M. 2012. Osuustoiminnan kehityksestä ja jäsenten omistajahallinnasta. Pro gradu- tutkielma. Lapin yliopisto [viitattu 5.5.2020]. Saatavissa: <https://core.ac.uk/download/pdf/29574977.pdf>

Pohjola, M. 2016. Verkostoitunut toimintamalli- Team Finland. Pro gradu tutkielma. Oulun yliopisto [viitattu 28.4.2020]. Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201612103227.pdf>

Pohjola sairaala. 2019 [viitattu 30.1.2019]. Saatavissa: <https://www.pohjolasairaala.fi/fi>

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä. 2017. Strategia 2022 [viitattu 11.3.2019]. Saatavissa: <https://www.phhyky.fi/assets/files/2017/11/liite-2-Strategia-tiivistettu-TVK-151117.pdf>

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä. 2019. Yhtymä käynnistää uuden potilastietojärjestelmän kilpailutuksen [viitattu 20.4.2020]. Saatavissa: <https://www.phhyky.fi/fi/yhtyma-kaynnistaa-uuden-potilastietojarjestelman-kilpailutuksen/>

Raittila, E. 2016. Työosuuskuntaan sitoutuminen. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto [viitattu 14.3.2019]. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/99084/GRADU-1464344853.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Raittinen, A. 2015. Iän, koon, sijainnin ja toimialan vaikutus mikroyritysten kannattavuuteen. Pro gradu- tutkielma. Vaasan yliopisto [viitattu 12.1.2019]. Saatavissa: [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/4522/osuva\\_6664.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/4522/osuva_6664.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Saastamoinen, S. 2018. Kaksoisluonne jäsenhallinnon näkökulmasta. Suurten osuuskuntien jäsenhallinnon käsityksiä kaksoisluonteesta ja sen huomioimisesta hallintotyöskentelyssä. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto [viitattu 29.4.2020]. Saatavissa: [https://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20181180/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20181180.pdf](https://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20181180/urn_nbn_fi_uef-20181180.pdf)

SOTE- osuuskunta Suomi. 2020a. Lisäarvo Sote-yrittäjille [viitattu 18.3.2019]. Saatavissa: [https://www.soteosksuomi.fi/1\\_8\\_lis-arvo-sote-yrittajille.html](https://www.soteosksuomi.fi/1_8_lis-arvo-sote-yrittajille.html)

SOTE-osuuskunta Suomi. 2020b. Toimintamalli [viitattu 21.4.2020]. Saatavissa: [https://www.soteosksuomi.fi/1\\_7\\_toimintamalli.html](https://www.soteosksuomi.fi/1_7_toimintamalli.html)

THL. 2016. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislakiluonnoksen vaikutusten ennakoarviointi [Viitattu 15.4.2019]. Saatavissa: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130798/Rap2016\\_012.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130798/Rap2016_012.pdf?sequence=1)

THL. 2018a. Tiedosta arviointiin- tavoitteena paremmat palvelut. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus [viitattu 18.1.2019]. Saatavissa: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136057/URN\\_ISBN\\_978-952-343-061-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136057/URN_ISBN_978-952-343-061-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- THL. 2018b. Sosiaali- ja terveydenhuollon sähköinen asiointi 2017. Kansalaisten kokemukset ja tarpeet [viitattu 19.2.2019]. Saatavissa: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136258/URN\\_ISBN\\_978-952-343-103-4.pdf](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136258/URN_ISBN_978-952-343-103-4.pdf)
- Timonen, A. 2019. Re: Lamk:n hankkeet ja opinnäytetyö [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Salminen, E. Lähetetty 25.9.2019.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta- Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon. Tampere University Press. E-kirja
- Toivola, T. 2005. Yrittäjyys verkostotaloudessa. Yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan. Johtaminen ja organisaatiot väitöskirja. Vaasan yliopisto [Viitattu 15.2.2020]. Saatavissa: [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/8056/isbn\\_952-476-099-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/8056/isbn_952-476-099-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Troberg, E. 2014. Osuustoiminnan idea. Pellervo-seura. Helsinki Bofori Oy [viitattu 14.2.2019]. Saatavissa: <https://pellervo.fi/wp-content/uploads/2015/01/osuustoiminnan-idea.pdf>
- Troberg, E. 2015. Osuuskunnat ja kestävä kehitys. Osuustoiminnan merkitys Suomessa. Pellervo-seura [viitattu 4.2.2019]. Saatavissa: <https://pellervo.fi/wp-content/uploads/2015/02/osuuskunnat-ja-kestava-kehitys.pdf>
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. E- kirja
- Tuominen, T. 2013. The accumulation of financial and social capital as a means to achieve a sustained competitive advantage for consumer co-operatives. Väitöskirja. Lappeenranta teknillinen yliopisto [Viitattu 8.12.2019]. Saatavissa: <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/93983/isbn9789522655103.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Valli, R. & Aarnos, E. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin, 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu. PS- kustannus. E- kirja
- Virtanen, V. 2012. Osuustoiminnan yhteiskunnallinen merkitys suomessa. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto [viitattu 16.4.2019]. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/83723/gradu06029.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Ps- Kustannus. E- kirja

Vornamo, S. 2011. Osuustoiminnasta kilpailuetua huoltoasemaliiketoiminnassa. Pro gradu- tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto [Viitattu 16.4.2019]. Saatavissa: [https://pellervo.fi/storage/gradut/gradu\\_vormano.pdf?672a8c](https://pellervo.fi/storage/gradut/gradu_vormano.pdf?672a8c)

## LIITTEET

## LIITE 1 Kehittämishankkeen prosessikaavio

## Opinnäytetyön hahmotelma

- Opinnäytetyön suunnitteluseminaari syyskuu 2018
- Opinnäytetyön aiheen valinta Tammikuu 2019

## Opinnäytetyön ydinprosessi

- Tietoperustaan tutustuminen ja materiaalin haku ja rajaaminen
- Haastattelukysymysten mietintä ja haastateltavien valinta Kevät- kesä 2019

## Viimeistelyprosessi

- Haastattelumateriaalin työstäminen sisällönanalyysinavulla
- Tekstimateriaalin työstäminen ja kokoaminen
- Viimeistelyprosessi ja hiominen Syyskuu- talvi 2019-2020

## LIITE 2 Lomakehaastattelu asiantuntijoille

Hei!

Tässä muutamat kysymykset vastattavaksi. Tosiaan opinnäytetyöni liittyy Versote (Verkostoituvat sote- yritykset) hankkeeseen, jolla odotetaan olevan positiivinen vaikutus Päijät-Hämeen pk-yrityksien toiminnan kehittämiseen, joten kiitos jo etu käteen osallistumisesta tähän 😊

Vastaus aika on 2vk, joten toivon saavani vastaukset 10.5 mennessä.

VERSOTE- Verkostoituvat sote- yritykset- hankkeeseen ja opinnäytetyöhön liittyvät kysymykset:

1. Selitä oman näkemyksesi mukaan perustellen, mitä edellytyksiä vaaditaan erityisesti pk-yrityksiltä osuuskuntaa perustettaessa?
2. Selitä oman näkemyksesi mukaan perustellen, mitkä ovat osuustoiminnassa ilmevät suurimmat haasteet, erityisesti sote- sektorin näkökulmasta katsottuna?
3. Selitä oman näkemyksesi mukaan perustellen, mitä erityispiirteitä Päijät-Hämeen alue luo ja kuinka nämä voidaan huomioida sote- alan osuustoiminnassa?

Kiitos ja mukavaa kesän odotusta!

Yt: Emilia

## LIITE 3 Lomakehaastattelu pk-yrittäjille

**Kysely pk- yrittäjille****1. Minkä kokoisessa yrityksessä työskentelet tällä hetkellä?**

- 1-5 henkilöä työllistävänä
- 6-10 henkilöä työllistävänä
- 11-20 henkilöä työllistävänä
- Yli 20 henkilöä työllistävänä

**2. Kuvaile lyhyesti perustellen, kuinka hyvin mielestäsi osuuskunta malli sopisi sote-palvelujen kehittämiseen Päijät- Hämeessä? \***

---

---

---

---

---

**3. Koetko saaneesi riittävästi ja kattavasti tietoa osuustoiminnasta ja kuvaile lyhyesti mitkä siihen liittyvät näkökulmat ovat erityisesti kiinnostuksesi kohteena? \***

---

---

---

---

---

**4. Selitä oman näkemyksesi mukaan millaista tukea, tietoa tai osaamista tarvitsisit osuuskunta toiminnasta? \***

---

---

---

---

---

**5. Kuvaile perustellen mitä edellytyksiä ja muutoksia osuuskuntamalli vaatisi yrityksessäsi? \***

---

---

---

---

---

## LIITE 4 Haastatteluiden yhteenveto

### HAASTATTELUIDEN YHTEENVETO

#### Kysely pk- yrittäjille:

Vastaus 1: Response on 10.5- 12.6

- 1 kysymys: Minkäkokoisessa yrityksessä työskentelet tällä hetkellä?
  - 6-10 henk. työllistävä yritys
- 2 kysymys: Onko aiempaa tietämystä osuuskuntatoiminnasta?
  - Ei ole, mutta uskotaan vahvasti yhteistyömuodon antavan paremmat menestysmahdollisuudet palveluntuottajana
- 3 kysymys: Millaista tukea tai edellytyksiä ja muutoksia osuuskuntamalli vaatisi yrityksessäsi?
  - Juridiset asiat nousevat keskiöön esim. miten hallinnointi tapahtuu ja miten mm. laskutus ja markkinointi asiat hoidetaan. Tarjouspyyntöihin vastaaminen on keskeistä, jolla varmistetaan mahdollisimman hyvä tulos kilpailuissa
- 4 kysymys: Mitä edellytyksiä ja muutoksia osuuskuntamalli vaatisi yrityksessäsi?
  - Tarkasteltava valmiuksia digitaalisten palveluiden osalta sekä arvioida tarkasti osuuskunnan hyötyjä ja haittoja. Perusta kuitenkin muutoksiin lähtemiselle on avarakatseisuus ja uhkien tunnistaminen. Jos ei lähde osuuskuntaan niin voiko olla enää palveluntuottaja paikalliselle hyvinvointikuntayhtymälle?

Vastaus 2: Response on 29.5- 29.5

1. kysymys: Minkäkokoisessa yrityksessä työskentelet tällä hetkellä?
  - 1-5 henkilöä työllistävässä
2. kysymys: Onko aiempaa tietämystä tai kokemusta osuuskuntatoiminnasta?
  - Ei ole kokemusta eikä juurikaan tietämystä. Toimintamallista on hieman tietämystä
3. kysymys: Millaista tukea, tietoa tai osaamista tarvitsisit osuuskuntatoiminnasta?
  - Ei tarvetta tuelle, koska osuuskuntatoimintamalli ei ole vielä alueella edennyt. Mutta jos selliseen ryhdyttäisiin niin tukea ja tietoa tarvittaisiin. Tarvittaisiin tietoa ainekin mukaan lähtevistä yrityksistä ja kuinka hallinnointi tapahtuisi ja mitkä olisi tähän liittyvät ehdot
4. Mitä edellytyksiä ja muutoksia osuuskuntatoiminta vaatisi yrityksessäsi?
  - Ei tietoa mutta tuskin isoja muutoksia. Ehkäpä yhteiseen ohjelmistoon liittyviä.
5. Mitä muuta haluaisit sanoa osuuskuntamallista?
  - Ei ole vielä syntynyt mielipidettä, mutta on avoin tutustumaan malliin, jos siihen ei mene liikaa aikaa, jollei sitä lähdetä selkeästi ja konkreettisesti muodostamaan ja toteuttamaan. Tarvittaisiin joku ajamaan mallia eteenpäin. -> Veturi yritys?

Vastaus 3: Response on 12.5- 21.5

1. kysymys: Minkäkokoisessa yrityksessä työskentelet tällä hetkellä?
  - 1-5 henkilöä työllistävässä
2. kysymys: Onko aiempaa kokemusta tai tietämystä osuuskuntatoiminnasta?
  - Ei aiempaa kokemusta
3. kysymys: Millaista tietoa tai osaamista tarvitsisit osuuskunta mallista?
  - mm. Markkinointi-, sopimus-, henkilöstön työllistämisen asioissa
4. Mitä edellytyksiä ja muutoksia osuuskuntamalli vaatisi yrityksessäsi?
  - Ei osaa sanoa mitä muutoksia vaatisi



## ASiantuntija Kyselyt

### Vastaja 1.

1. kysymys: Mitä edellytyksiä vaaditaan erityisesti pk-yrityksiltä osuuskuntaa perustettaessa?

- Ajatusmaailmanmuutos: Tulevaisuudessa ei yksin pärjää.
- On pystyttävä vastaamaan digitalisaation haasteisiin ja integroitumaan julkisen puolen tietojohdantamiseen
- Pärittävä suurten toimijoiden hintakilpailussa
- Luotava kunnollinen brändi laatutasosta huolehtien
- Luotava pidempiä hoitopolkuja ja laajempia palvelukokonaisuuksia -> asiakkaan etu ensisijalle eli ts. entistä asiakaslähtoisempää toimintaa!
- Yhteistyö eri tahojen kanssa on oltava sujuvaa -> yhteistyötaidot
- Opittava näkemään ns. "entiset kilpailijat" mahdollisina tulevina yhteistyökumppaneina
- Avoin mieli uudelle
- Opittava jatkuvasti uutta erityisesti terveyden ja hyvinvoinnin alalla liittyviin tekniikoihin ja ratkaisuihin
- hyvä muistaa, että yhdessä oppiminen on tehokkaampaa
- voidaan kehittää myös työnjakoa ja eri osaamisalueita
- Oma maine ja työn laatu (tekeminen / osaaminen) on oltava kunnossa
- Varattava aikaa ja resursseja osuuskunnan perustamiseen ja yhteistyön hiomiseen (tähän tarvittaessa tuki saatavissa ulkopuolisilta tahoilta!)
- Osuuskuntatoiminta vaatii sitoutumista, itsensä ja toisten tuntemusta ja luottamuksen syntymistä, jolla mahdollistetaan sujuva yhteistoiminta.
- Myös ymmärrystä eri kokoisista yrityksistä

2. kysymys: Mitkä ovat osuustoiminnassa ilmenevät suurimmat haasteet sote- sektori huomioiden?

- Positiivisena puolena: sote sektorin pienet toimijat usein hyviä ja ahkeria tekemään, asiakkaan etu ensisijalla -> arvo pohja lähellä osuustoimintaa
- Haasteena enemmän: Pitää pystyä (tuomaan esille ajatukset ja suunnitelmat) puhumaan ja dokumentoimaan ajatuksensa ja toimintansa -> eli kaiken kaikkiaan siis toiminnasta enemmän näkyvämpää
- Opittava toimimaan ja panostamaan proaktiivisesti -> eli ennakkoiva toiminta!
- Oppimiseen panostettava enemmän esim. juuri digitalisaatio ja toimintatapoja korostaen -> eli niin kuin lean; ajatusmallista; kuinka voisimme tehdä tämän paremmin ja mitä voisimme vielä parantaa – ajatusmallista tulisi arkipäiväistä. -> eli ei tyydytä olemassa olevaan vaan yritetään aina tehdä asiat entistä sujuvammin ja paremmin! HUOM:: Lean -> eli juuri sitä ajatusmallin tuomista esille kuin se puu: kuinka arvot ja työkalut ovat pohjalla (juuret) ja luovat sitä tekemisen kulttuuria (lehdet).
- Laajempaa ymmärrystä eri liiketoimintaosaamisen eri alueista puutteellista -> eli tähän tarvitaan panostusta ja koulutusta
- Haastavaa on lisäksi osallistuminen ja organisoituminen -> tarvitaan lisää ymmärrystä yhdessä tekemisen vaatimuksista
- Osuuskunta on myös yritys, jossa on erilaisia vastuita; organisoitumista ei pidä nähdä arvovaltakysymyksenä, vaan pitää ennemminkin huolehtia omasta tekemisestä ja vastuun kantamisesta sekä ennen kaikkea siitä, että kokonaisuus toimii.
- Kun yhdessä toimitaan, niin on muistettava myös jokaisen huolehtia siitä yhdessä tekemisestä eli osallistutaan ja ollaan mukana ja tekemässä niitä päätöksiä ja vaikuttamassa!
- On muistettava, että raha jaetaan-> eli kaikki ei tulekaan itselleen. Osuuskunnan on yrityksenä toimittava ja täten tarvitsee rahaa, jotta pystyy toimimaan jäsenistönsä hyväksi. On huomioitava, että lisenssit ja panostukset tietotekniikkaan maksaa. On muistettava, että osuuskunta mahdollistaa kuitenkin oman ansainnan tulevaisuudessa eikä sitä pidä nähdä rahansyöppönä

kysymys 3: Mitä erityispiirteitä Päijät-Hämeen alue luo ja kuinka nämä voidaan huomioida sote- alan osuustoiminnassa?

- Päijät-Hämeen alueella on monta erinomaista lähtökohtaa osuustoiminnan kehittämiseksi:
- mm. Hyvinvointikuntayhtymä on valmiina ja lähes kaikki alueen kunnat ovat jo siinä jäsenenä -> monen kunnan sote- asioita jo siis hoidetaan yhdessä -> **yhteistyö osittain jo siis käynnistynyt!**
- Kehitettävää on mm. kasvukeskusten ulkopuolisissa palveluissa (eli siis palvelut mm. maaseudulla esim. sysymässä jne) -> ja tämä on osuuskunnalle mahdollisuus
- Hyvinvointikuntayhtymällä olemassa palvelusetelistrategia; enenevästi palvelut ostetaan avoimelta/ kolmannelta sektorilta, eikä itse tehden -> jotta tämä osataan hyödyntää, on pienten toimijoiden osattava tarjota palveluita sekä toimia yhdessä entistä isompina. Kuntayhtymällä harvemmin on kiinnostusta rakentaa hallintoa pienten toimijoiden hallinnointiin/ valvontaan ja rakentaa raskaampaa hallinnointia, mikä on myös mahdollisuus osuuskuntana
- PalveluSantralla on jo alueella brändi-> joka on vahva ja tunnettu. PalveluSantra on koonnut jo toimintansa yhteyteen pieniä toimijoita ja mm. kouluttanut ja neuvonut sekä toiminut yhdyskseenä hyvinvointikuntayhtymään. -> tässä olisi hyvä mahdollisuus lähteä kehittämään konseptia digitalisuuden, markkinoinnin ja myynnin suhteen sekä kehittää todennettavaa laatutoimintaa. Eli siis tehdä enemmän näkyvämmäksi toiminta?? arviointia?? Miten tätä on muualla toteutettu??
- Pullonkaulana on raha julkisella sektorilla. Rahan niukkuus heijastuu palvelujen saatavuuteen, minkä johdosta palveluun joutuu jonottamaan tai palvelua ei välttämättä ole saatavilla lainkaan. Rahan niukkuus vaikuttaa myös kokonaisuuden kehittämiseen-> ei ole rahaa riittävästi, jotta päästäisiin toimintaa kehittämään vaadittavalle tasolle.
- Tästä huolimatta osuuskunnan pitäisi pystyä osoittamaan vaikuttavuutensa taaten saatavilla olevat laadukkaat palvelut, lisäten asukkaiden tasa-arvoa ja lopulta kustannuksia vähentävänä toimintamallia. Osuuskuntamallissa ei enää kulu rahaa eri hallintoihin tai voittoa omistajilleen tahkoaviin yrityksiin.
- On kuitenkin tehtävä kehitysinvestointi osuuskuntatoiminnan käynnistämiseksi, mikä kyllä lopulta maksaa itsensä takaisin. Onko tästä malliesimerkkejä jo muulta suomesta, esim. sote- osuuskunta Suomi -yrityksestä???

## Vastaja 2

1. Kysymys: Mitä edellytyksiä vaaditaan erityisesti pk- yrityksiltä osuuskuntaa perustettaessa?

- Osuuskuntaa perustettaessa on tärkeää, että kaikilla mukaan tulevilla yrityksillä on selkeä näkemys siitä, mitä etua yhteistyöllä tavoitellaan ja halutaan saavuttaa ja jonka voisi ihan paperille sopimuksena laittaa, johon mukaan tulijat sitoutuvat
- Varattava resursseja yhteistoiminnan hallinnointiin ja kehittämiseen
- Työnjako selkeäksi -> sillä usean kohdalla on sattunut, on jääty van ihmettelemään ja odottamaan etuja. **Kun ns. pelisäännöt on tehty selkeäksi, niin kaikki tietävät mitä tekevät ja ymmärtävät kuinka hyöty toiminnasta loppupeleissä syntyy.**

2. Kysymys: Mitkä ovat osuustoiminnassa ilmenevät suurimmat haasteet? (erityisesti sote- sektori huomioiden)

- Yksi suurimmista haasteista saattaa koitua, jos yrityksillä on monia eri potilas/ ja asiakasrekistereitä -> yhteneväisyys, mutta Päijät-Hämeessä yleisesti käytössä LifeCare
- Verrattuna muihin yritysmuotoihin ja muun tyyppisiin toimijoihin, niin ei hirveästi ole

3. Kysymys: Päijät-Hämeen erityispiirteet sote- alan osuustoimintaa mietittäessä?

- Ei tule äkkiseltään mieleen, kuinka alue eroaisi muista sote- osuuskuntaa mietittäessä

## ASiantuntija kyselyt

## Vastaaja 1

1. kysymys: Mitä edellytyksiä vaaditaan erityisesti pk-yrityksiltä osuuskuntaa perustettaessa?

- Ajatusmaailmanmuutos: Tulevaisuudessa ei yksin pärjää.
- On pystyttävä vastaamaan digitalisaation haasteisiin ja integroitumaan julkisen puolen tietojohdantamiseen
- Pärjättävä suurten toimijoiden hintakilpailussa
- Luotava kunnollinen brändi laatusostosta huolehtien
- Luotava pidempiä hoitopolkuja ja laajempia palvelukokonaisuuksia -> asiakkaan etu ensisijalle eli ts. entistä asiakaslähtoisempää toimintaa!
- Yhteistyö eri tahojen kanssa on oltava sujuvaa -> yhteistyötaitot
- Opittava näkemään ns. "entiset kilpailijat" mahdollisina tulevina yhteistyökumppaneina
- Avoin mieli uudelle
- Opittava jatkuvasti uutta erityisesti terveyden ja hyvinvoinnin alalla liittyviin tekniikoihin ja ratkaisuihin
- hyvä muistaa, että yhdessä oppiminen on tehokkaampaa
- voidaan kehittää myös työnjakoa ja eri osaamisalueita
- Oma maine ja työn laatu (tekeminen / osaaminen) on oltava kunnossa
- Varattava aikaa ja resursseja osuuskunnan perustamiseen ja yhteistyön hiomiseen (tähän tarvittaessa tuki saatavissa ulkopuolisilta tahoilta!)
- Osuuskuntatoiminta vaatii sitoutumista, itsensä ja toisten tuntemusta ja luottamuksen syntymistä, jolla mahdollistetaan sujuva yhteistoiminta.
- Myös ymmärrystä eri kokoisista yrityksistä

2. kysymys: Mitkä ovat osuustoiminnassa ilmenevät suurimmat haasteet sote- sektori huomioiden?

- Positiivisena puolena: sote sektorin pienet toimijat usein hyviä ja ahkeria tekemään, asiakkaan etu ensisijalla -> arvo pohja lähellä osuustoimintaa
- Haasteena enemmän: Pitää pystyä (tuomaan esille ajatukset ja suunnitelmat) puhumaan ja dokumentoimaan ajatuksensa ja toimintansa -> eli kaiken kaikkiaan siis toiminnasta enemmän näkyvämpää
- Opittava toimimaan ja panostamaan proaktiivisesti -> eli ennakkoiva toiminta!
- Oppimiseen panostettava enemmän esim. juuri digitalisaatio ja toimintatapoja korostaen -> eli niin kuin lean; ajatusmallista; kuinka voisimme tehdä tämän paremmin ja mitä voisimme vielä parantaa – ajatusmallista tulisi arkipäiväistä. -> eli ei tyydytä olemassa olevaan vaan yritetään aina tehdä asiat entistä sujuvammin ja paremmin!
- Laajempaa ymmärrystä eri liiketoimintaosaamisen eri alueista puutteellista -> eli tähän tarvitaan panostusta ja koulutusta
- Haastavaa on lisäksi osallistuminen ja organisoituminen -> tarvitaan lisää ymmärrystä yhdessä tekemisen vaatimuksista
- Osuuskunta on myös yritys, jossa on erilaisia vastuita; organisoitumista ei pidä nähdä arvovaltakysymyksenä, vaan pitää enemmänkin huolehtia omasta tekemisestä ja vastuun kantamisesta sekä ennen kaikkea siitä, että kokonaisuus toimii.
- Kun yhdessä toimitaan, niin on muistettava myös jokaisen huolehtia siitä yhdessä tekemisestä eli osallistutaa ja ollaan mukana ja tekemässä niitä päätöksiä ja vaikuttamassa!
- On muistettava, että raha jaetaan-> eli kaikki ei tulekaan itselleen. Osuuskunnan on yrityksenä toimittava ja täten tarvitsee rahaa, jotta pystyy toimimaan jäsenistönsä hyväksi. On huomioitava, että lisenssit ja panostukset tietotekniikkaan maksaa. On muistettava, että osuuskunta mahdollistaa kuitenkin oman ansainnan tulevaisuudessa eikä sitä pidä nähdä rahansyöppönä

3. kysymys: Mitä erityispiirteitä Päijät-Hämeen alue luo ja kuinka nämä voidaan huomioida sote- alan osuustoiminnassa?

- Päijät-Hämeen alueella on monta erinomaista lähtökohtaa osuustoiminnan kehittämiseksi:
- mm. Hyvinvointikuntayhtymä on valmiina ja lähes kaikki alueen kunnat ovat jo siinä jäsenenä -> monen kunnan sote- asioita jo siis hoidetaan yhdessä -> yhteistyö osittain jo siis käynnistynyt!
- Kehitettävää on mm. kasvukeskusten ulkopuolisissa palveluissa (eli siis palvelut mm. maaseudulla esim. Sysmässä jne.) -> ja tämä on osuuskunnalle mahdollisuus
- Hyvinvointikuntayhtymällä olemassa palvelusetelistratégia; enenevästi palvelut ostetaan avoimelta/ kolmannelta sektorilta, eikä itse tehden -> jotta tämä osataan hyödyntää, on pienten toimijoiden osattava tarjota palveluita sekä toimia yhdessä entistä isompina. Kuntayhtymällä harvemmin on kiinnostusta rakentaa hallintoa pienten toimijoiden hallinnointiin/ valvontaan ja rakentaa raskaampaa hallinnointia, mikä on myös mahdollisuus osuuskuntana
- PalveluSantralla on jo alueella brändi-> joka on vahva ja tunnettu. PalveluSantra on koonnut jo toimintansa yhteyteen pieniä toimijoita ja mm. kouluttanut ja neuvonut sekä toiminut yhdysiteenä hyvinvointikuntayhtymään. -> tässä olisi hyvä mahdollisuus lähteä kehittämään konseptia digitalisuuden, markkinoinnin ja myynnin suhteen sekä kehittää todennettavaa laatu toimintaa. Eli siis tehdä enemmän näkyvämmäksi toiminta?? arviointia?? Miten tätä on muualla toteutettu??
- Pullonkaulana on raha julkisella sektorilla. Rahan niukkuus heijastuu palvelujen saatavuuteen, minkä johdosta palveluun joutuu jonottamaan tai palvelua ei välttämättä ole saatavilla lainkaan. Rahan niukkuus vaikuttaa myös kokonaisuuden kehittämiseen-> ei ole rahaa riittävästi, jotta päästäisiin toimintaa kehittämään vaadittavalle tasolle.
- Tästä huolimatta osuuskunnan pitäisi pystyä osoittamaan vaikuttavuutensa taaten saatavilla olevat laadukkaat palvelut, lisäten asukkaiden tasa-arvoa ja lopulta kustannuksia vähentävänä toimintamallia. Osuuskuntamallissa ei enää kulu rahaa eri hallintoihin tai voittoja omistajilleen tahkoaviin yrityksiin.
- On kuitenkin tehtävä kehitysinvestointi osuuskuntatoiminnan käynnistämiseksi, mikä kyllä lopulta maksaa itsenä takaisin. Onko tästä malliesimerkkejä jo muulta suomesta, esim. sote- osuuskunta Suomi -yrityksestä???

**Vastaaja 2.**

1. Kysymys: Mitä edellytyksiä vaaditaan erityisesti pk-yrityksiltä osuuskuntaa perustettaessa?
  - Osuuskuntaa perustettaessa on tärkeää, että kaikilla mukaan tulevilla yrityksillä on selkeä näkemys siitä, mitä etua yhteistyöllä tavoitellaan ja halutaan saavuttaa ja jonka voisi ihan paperille sopimuksena laittaa, johon mukaan tulijat sitoutuvat
  - Varattava resursseja yhteistoiminnan hallinnointiin ja kehittämiseen
  - Työnjako selkeäksi -> sillä usean kohdalla on sattunut, on jääty vaan ihmettelemään ja odottamaan etuja. Kun ns. pelisäännöt on tehty selkeäksi, niin kaikki tietävät mitä tekevät ja ymmärtävät kuinka hyöty toiminnasta loppupeleissä syntyy.
  
2. Kysymys: Mitkä ovat osuustoiminnassa ilmenevät suurimmat haasteet? (erityisesti sote- sektori huomioiden)
  - Yksi suurimmista haasteista saattaa koitua, jos yrityksillä on monia eri potilas/ ja asiakasrekistereitä -> yhteneväisyys, mutta Päijät-Hämeessä yleisesti käytössä LifeCare
  - Verrattuna muihin yritysmuotoihin ja muun tyyppisiin toimijoihin, niin ei hirveästi ole
  
3. Kysymys: Päijät-Hämeen erityispiirteet sote- alan osuustoimintaa mietittäessä?
  - Ei tule äkkiseltään mieleen, kuinka alue eroaisi muista sote- osuuskuntaa mietittäessä

## LIITE 5 Asiantuntija kysely- taulukko 1

| Asiantuntija- kysely |   | Vastaja 1   | Vastaja 2  |
|----------------------|---|---|--|
| Kysymys 1:           | Selitä oman näkemyksesi mukaan perustellen, mitä edellytyksiä vaaditaan erityisesti pk-yrityksiltä osuuskuntaa perustettaessa?                          | <p>- On ymmärrettävä ja hyväksyttävä tosiasia, että tulevaisuudessa ei yksin pärjää. Toimialalla on pystyttävä vastaamaan digitalisaation haasteisiin ja integroitumaan julkipuolen tietojohdantamiseen, on pärjättävä suurten toimijoiden hintakilpailussa, on luotava kunnollinen brändi, on pystyttävä osottamaan että laatu on todennettavasti kunnossa, on luotava pitempiä hoitopolkuja ja laajempia palvelukokonaisuuksia.</p> <p>- On oltava avoin mieli uudelle, jatkuvasti opittava uusia asioita terveyden ja hyvinvoinnin sekä niihin liittyvien tekniikoiden ja ratkaisujen -&gt; Yhdessä oppiminen on tehokkaampaa. Työnjakoa ja osaamisalueita voidaan kehittää.</p> <p>- Oma tekeminen ja maine pitää olla kunnossa. On osattava tehdä yhteistyötä, oppia luottamaan ja nähtävä "entiset kilpailijat" yhteistyömahdollisuuksina. On osattava tulla toimeen eri tavalla ajattelevien kumppanien kanssa.</p> <p>- On varattava aikaa ja resursseja osuuskunnan perustamiseen ja yhteistyösä toimimiseen. Perustamiseen osaaminen ja tuki on ulkopuolelta saatavissa, mutta osuuskunnan toimintaan sitoutuminen vaatii itsensä ja toisten tunteusta ja luottamuksen syntymistä, siis työstämistä yhdessä</p>   | <p>- Osuuskuntaa perustettaessa (tai muuta yhteistoimintaa/yritystä) tärkeää se, että kaikilla mukaan tulevilla on selkeä visio siitä, mitä etua yhteistyöllä tavoitellaan tai halutaan saavuttaa. Tämä on myös hyvä laittaa sopimuksena paperille, johon kaikki mukaan tulijat sitoutuvat.</p> <p>- Yrityksillä täytyy olla myös varattuna resursseja osallistua yhteisen toiminnan hallintoihin/kehittämiseen</p> <p>- työnjako on syytä sopia selkeästi</p> |
| Kysymys 2:           | Selitä oman näkemyksesi mukaan perustellen, mitkä ovat osuustoiminnassa ilmeivät suurimmat haasteet, erityisesti sote-sektorin näkökulmasta katsottuna? | <p>- Pitää pystyä puhumaan ja dokumentoimaan ajatuksensa ja tekemisensä. Tähän ei yksin toimimassa juuri ole tarvetta. Sote-puoli kun on palvelua, jossa suunnitelmia, piirustuksia, tarjouksia, sopimuksia yms. ei juuri ole kirjallisuksena.</p> <p>- On opittava toimimaan ja panostamaan proaktiivisesti, ennakoiden, ei enää pelkästään reagoiden. Pienet toimijat eivät juurikaan ole panostaneet oppimiseen muuten, kuin pakon edessä. Sama koskee digiä ja toimintatapoja. On saanut tehdä omalla tavallaan asiakkaaseen keskittyen. Markkinointi ja myyntikin on melko "kädestä suuhun" -tekemistä. Laajempaa ymmärrystä liiketoimintaosaamisen eri alueisiin ei juurikaan ole.</p> <p>- Haastavaa on myös organisoituminen ja osallistuminen. Ymmärrys yhdessä tekemisen vaateisiin: Osuuskunta on yritys, jossa on erilaisia vastuita. Täitä pitää pystyä jakamaan. Kaikki hallinnonkin osa-alueet on tehtävä. Organisoitumista ei pidä nähdä arvovalkokysymyksiä, edustuksellisuutena. Pitää kantaa vastuuta omasta tekemisestä ja kokonaisuuden toimimisesta. On osallistuttava.</p> <p>- Rahan jako, pienet ovat tottuneet pitämään kaiken saamansa rahan itsellään: myös osuuskunnan tulee yrityksenä toimia, se tarvitsee rahaa toimikseen jäsenistönsä hyväksi. Ja mahdolliset lisenssit (esim. tietotekniikka) on maksettava. Osuuskunta mahdollistaa oman ansainnan tulevaisuudessa, sitä ei pidä nähdä rahansyöppökohteena.</p>   | <p>- Sote puolella osuuskuntatoiminnassa haasteellisinta on eri yritysten potilas/asiakasrekisterit ja miten niitä voidaan hyödyntää yhteisesti kaikkien toiminnassa. Muuta erikseen haasteellista sote- puolella ei nähdäkseni ole verrattuna muun tyyppisiin toimijoihin.</p>  |
| Kysymys 3:           | Selitä oman näkemyksesi mukaan perustellen, mitä erityispiirteitä Päijät-Hämeen alue luo ja kuinka nämä voidaan huomioida sote-alan osuustoiminnassa ?  | <p>- Hyvinvointikuntayhtymä on valmiina, lähes kaikki alueen kunnat ovat siinä jo jäseniä. Leveämmät hartiat ovat jo olemassa ja kuntien sote-asioita hoidetaan yhdessä. Erinomainen lähtökohta. Kehitettävää on kasvukeskusten ulkopuolisissa palveluissa, mikä osuuskunnalle on mahdollisuus</p> <p>- Hyvinvointikuntayhtymällä ymmärtääkseni on palvelusetelistrategia jo olemassa. Enevästi palvelut ostetaan avoimelta sektorilta, ei itse tehden. Pienten toimijoiden on tämä hyödyntääkseen osattava tarjota ja toimia yhdessä, isompina. Kuntayhtymä ei halua rakentaa hallintoa pienten toimijoiden valvontaan/hallintoihin. Selvä mahdollisuus osuuskuntana - Palvelusantra on jo koonnut pienet toimijat siipiensä suojaan näitä mm. kouluttaen ja neuvoen ja ollen yhdessä Hyvinvointikuntayhtymään. Konseptia pitäisi varmaan kehittää digitaalisuuden suhteen, markkinoinnin ja myynnin suhteen sekä kehittää todennettavaa laatutoimintaa. Brändi joka tapauksessa alueella on tunnettu ja vahva</p> <p>- Raha on pullonkaula myös Päijät-Hämeen julkisella sektorilla. Rahan niukkuus heijastuu palvelujen saatavuudessa ja kokonaisuuden kehittämisessä. Silti osuustoiminnan pitäisi pystyä osoittamaan vaikuttavuutensa alueen laadukkaiden palvelujen saatavuuden takaajana, asukkaiden tasa-arvoa lisäävä ja kustannuksia suhteellisesti vähentävänä toimintamallina. Rahaa ei hukkaannu hallintoon tai voittoa omistajilleen tahkoavien yrityksiin. Mutta kehitysinvestointi on tehtävä osuuskuntatoiminnan käynnistämiseksi. Maksaa itsensä toki takaisin.</p> | <p>- En äkkiä keksi kuinka Päijät-Hämeen alue eroaisi muista alueista sote- osuuskuntatoimintaa mietittäessä</p>   |

## LIITE 6 Asiantuntija kysely- taulukko 2

| Keskeiset asiat   | Yhteenvetoa  |  |
|---|--|--|
| <p>- On ymmärrettävä ettei tulevaisuudessa pärjää yksin<br/>- selkeä visio yhteistyön tavoitteesta ja halutusta saavutuksesta</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Ajatusmaailmanmuutos: Tulevaisuudessa ei yksin pärjää.</li> <li>•On pystyttävä vastaamaan digitalisaation haasteisiin ja integroitumaan julkisen puolen tietojohdantamiseen</li> <li>•Pärjättävä suurten toimijoiden hintakilpailussa</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Varattava aikaa ja resursseja osuuskunnan perustamiseen ja yhteistyön hiomiseen</li> <li>•Osuuskuntatoiminta vaatii sitoutumista, itsensä ja toisten tuntemusta ja luottamuksen syntymistä, jolla mahdollistetaan sujuva yhteistoiminta.</li> </ul>  |
| <p>-Riittävä resurssointi<br/>-Kokoajan opittava uutta</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Luotava kunnollinen brändi laatutasosta huolehtien</li> <li>•Luotava pidempiä hoitopolkujaja laajempia palvelukokonaisuuksia</li> <li>•Yhteistyö eri tahojen kanssa on oltava sujuvaa</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Osuuskuntaa perustettaessa on tärkeää, että kaikilla mukaan tulevilla yrityksillä on selkeä näkemys siitä, mitä etua yhteistyöllä tavoitellaan ja halutaan saavuttaa ja jonka voisi ihan paperille sopimuksena laittaa, johon mukaan tulijat sitoutuvat</li> </ul>   |
| <p>- Työnjako on oltava selkeä<br/>-osattava tehdä yhteistyötä</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Opittava näkemään mahdollisina tulevina yhteistyökumppaneina</li> <li>•Avoin mieli uudelle</li> <li>•Opittava jatkuvasti uutta erityisesti terveyden ja hyvinvoinnin alalla liittyviin tekniikoihin ja ratkaisuihin</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Varattava resursseja yhteistoiminnan hallinnointiin ja kehittämiseen</li> <li>•Työnjako selkeäksi</li> <li>•Myös ymmärrystä eri kokoisista yrityksistä</li> </ul>  |
| <p>- Varattava aikaa ja resursseja osuuskunnan perustamiseen ja yhteistoimintaan</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•hyvä muistaa, että yhdessä oppiminen on tehokkaimpaa</li> <li>•voidaan kehittää myös työnjakoa ja eri osaamisalueita</li> <li>•Oma maine ja työn laatu on oltava kunnossa</li> </ul>   |  |
| <p>- Pitää pystyä puhumaan ja dokumentoimaan ajatuksensa ja tekemisensä</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Positiivisena puolesta: sote sektorin pienet toimijat usein hyviä ja ahkeria tekemään, asiakkaan etu ensisijalla -&gt; arvopohja lähellä osuustoimintaa</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Kun yhdessä toimitaan, niin on muistettava myös jokaisen huolehtia siitä yhdessä tekemisestä</li> </ul>  |
| <p>- Eri potilas/ asiakasrekisterien hyödyntäminen</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Haasteena enemmän: Pitää pystyä puhumaan ja dokumentoimaan toiminta</li> <li>•Opittava toimimaan ja panostamaan proaktiivisesti</li> <li>•Oppimiseen panostettava enemmän esim. juuri digitalisaatio ja toimintatapoja korostaen</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•On muistettava, että raha jaetaan-&gt; eli kaikki ei tulekaan itselleen. Osuuskunnan on yrityksenä toimittava ja täten tarvitsee rahaa, jotta pystyy toimimaan jäsenistönsä hyväksi. On huomioitava, että lisenssit ja panostukset tietotekniikkaan maksaa. On muistettava, että osuuskunta mahdollistaa kuitenkin oman ansainnan tulevaisuudessa eikä sitä pidä nähdä rahansyöppönä</li> </ul>  |
| <p>- Opittava toimimaan ja panostamaan proaktiivisuuteen<br/>- Laajempi ymmärrys liiketoimintaosaamisesta</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Laajempaa ymmärrystä eri liiketoimintaosaamisen eri alueista puutteellista -&gt; eli tähän tarvitaan panostusta ja koulutusta</li> <li>•Haastavaa on lisäksi osallistuminen ja organisoituminen -&gt; tarvitaan lisää ymmärrystä yhdessä tekemisen vaatimuksista</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Yksi suurimmista haasteista saattaa koitua, jos yrityksillä on monia eri potilas/ ja asiakasrekistereitä -&gt; yhteneväisyys</li> </ul>  |
| <p>- Ymmärrys organisoitumisen ja yhteistyön vaatimuksista<br/>- Ymmärrys rahan jaosta</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Osuuskunta on myös yritys, jossa on erilaisia vastuita; organisoitumista ei pidä nähdä arvovaltakysymyksenä, vaan pitää ennemminkin huolehtia omasta tekemisestä ja vastuun kantamisesta sekä ennen kaikkea siitä, että kokonaisuus toimii.</li> </ul>   |  |
| <p>- Hyvinvointikuntayhtymä valmiina, jossa mukana lähes kaikki alueen kunnat</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Päijät-Hämeen alueella on monta erinomaista lähtökohtaa osuustoiminnan kehittämiseksi: mm. Hyvinvointikuntayhtymä on valmiina ja lähes kaikki alueen kunnat ovat jo siinä jäsenenä</li> <li>•Kehitettävää on mm. kasvukusten ulkopuolisissa palveluissa</li> </ul>   |  |
| <p>- Olemassa valmiina palvelusetelistrategia -&gt; pienten toimijoiden osattava toimia yhdessä isompina</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Hyvinvointikuntayhtymällä olemassa palvelusetelistrategia; enenevästi palvelut ostetaan avoimelta sektorilta, eikä itse tehden -&gt; jotta tämä osataan hyödyntää, on pienten toimijoiden osattava tarjota palveluita sekä toimia yhdessä entistä isompina. Kuntayhtymällä harvemmin on kiinnostusta rakentaa hallintoa pienten toimijoiden hallinnointiin ja rakentaa raskaampaa hallinnointia, mikä on myös mahdollisuus osuuskuntana</li> </ul> |  |
| <p>- Palvelusantra kouluttanut ja neuvonut pienempiä toimijoita -&gt; ollut yhdyssiteenä hyvinvointikuntayhtymään<br/>-Konseptin kehittämisen digitaalisuuden, markkinoinnin ja myynnin suhteen</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Palvelusantralla on jo alueella brändi-&gt; joka on vahva ja tunnettu. Palvelusantra on koonnut jo toimintansa yhteistyteen pieniä toimijoita ja mm. kouluttanut ja neuvonut sekä toiminut yhdyssiteenä hyvinvointikuntayhtymään. -&gt; tässä olisi hyvä mahdollisuus lähteä kehittämään konseptia digitalisuuden, markkinoinnin ja myynnin suhteen sekä kehittää todennettävää laatutoimintaa</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Tästä huolimatta osuuskunnan pitäisi pystyä osoittamaan vaikuttavuutensa taaten saatavilla olevat laadukkaat palvelut, lisäten asukkaiden tasa-arvoa ja lopulta kustannuksia vähentävänä toimintamallina. Osuuskuntamallissa ei enää kulu rahaa eri hallintoihin tai voittoa omistajilleen tahkoaviin yrityksiin.</li> <li>•On kuitenkin tehtävä kehitysinvestointi osuuskuntatoiminnan käynnistämiseksi, mikä kyllä lopulta maksaa itsenä takaisin</li> </ul> |
| <p>- Raha niukassa, mutta siitä huolimatta osuustoiminta pitäisi pystyä osittamaan vaikuttavuutensa palveluiden saatavuuden takaajana<br/>- Kehitysinvestointi suotavaa tehdä</p>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Raha on niukassa julkisella sektorilla. Rahan niukkuus heijastuu palvelujen saatavuuteen, minkä johdosta palveluun joutuu jonottamaan tai palvelua ei välttämättä ole saatavilla lainkaan. Rahan niukkuus vaikuttaa myös kokonaisuuden kehittämiseen-&gt; ei ole rahaa riittävästi, jotta päästäisiin toimintaa kehittämään vaadittavalle tasolle.</li> </ul>  |  |

## LIITE 7 PK- kysely -taulukko

| PK- kysely   | Vastaaja 1  | Vastaaja 2   | Vastaaja 3  | Keskeiset asiat  | Yhteenvetoa  |
|--|---|--|---|--|--|
| <p><b>1 Kysymys:</b> Minkäkoisessa yrityksessä työskentelet tällä hetkellä?</p>                                      | <p>• 6-10 henk. Työllistävässä</p>  | <p>1-5 henkilöä työllistävässä</p>   | <p>1-5 henkilöä työllistävässä</p>  | <p>-&gt; 1-5 henkilön työllistäviä</p>   | <p>-&gt; Suurimaksi osaksi erittäin pieniä ns. pp-yrityksiä</p>  |
| <p><b>2 Kysymys:</b> Onko sinulla aiempaa tietämystä tai kokemusta osuuskuntatoiminnasta?</p>                        | <p>• <u>Ei ole, mutta näen sillä yhteistyömuodolla olevan erittäin hyvät mahdollisuudet menestyä palveluntuottajana osan suurempaa kokonaisuutta.</u></p>   | <p>• <u>Ei kokemusta, eikä tietämystä kukaan toiminnasta ainakaan liikaa. Toimintamallin jotenkin tiedän.</u></p>  | <p>• <u>Ei ole aiempaa kokemusta osuuskunta toiminnasta</u></p>   | <p>-&gt; Vastaajilla ei juurikaan kokemusta</p>  | <p>-&gt; Vastaajilla ei ollut kertynyt aiempaa kokemusta osuuskunta toiminnasta, mutta koettiin yhteistyömuodolla, olevan hyvät mahdollisuudet menestyä palveluntuottajana</p>   |
| <p><b>3 Kysymys:</b> Selitä oman näkemyksesi mukaan milaista tietoa tai osaamista tarvitsit osuuskunta mallista?</p> | <p>• <u>Juridiset asiat nousevat tietysti keskiöön osuuskuntaa perustettaessa. Kuka hallinnoi sitä, miten markkinointi ja laskutus hoidetaan jne. Mahdolliset vastaukset tarjouspyyntöihin on keskeinen osatointia, jolla varmistetaan mahdollisimman hyvä tulos kilpailutuksessa. Mahdolliset hallinnointipalkiot jne.</u></p>   | <p>• <u>Tällä hetkellä en tarvitse tukeaa/tietoa, koska en toimi osuuskuntamallissa, eikä sellaisen toimintamallin muodostaminen ole tällä alueella ainakaan vielä edennyt. Mutta jos sellaiseen malliin olisin osallistumassa jossain vaiheessa, niin silloin tuki/tieto tarpeen. Ensin pitäisi sopeutua/keskustella mitkä yritykset osuuskuntatointaan olisivat lähdössä m ukaan ja kuinka se hallinnoitaisiin ja mitkä olisivat siihen liittyvät ehdot.</u></p> | <p>• <u>Markkinointi, sopimus, henkilöstön työllistämisen asioissa</u></p>  | <p>-&gt; Keskeisinä tarpeina tietämksen ja osaamisen alueelta mainittin mm. juridiset asiat, osuuskunnan hallinnointiin liittyvät asiat, markkinointiin, laskutukseen, sopimus-, ja henkilöstön työllistämiseen liittyviä asioita. Lisäksi kaivataan tietoa siitä, ketä yrityksiä olisi lähdössä mahdolliseen osuuskunta toimintaan mukaan ja mitkä olisivat siihen liittyvät ehdot.</p> |  |
| <p><b>4 Kysymys:</b> Kuvaille perustellen mitä edellytyksiä ja muutoksia osuuskuntamalli vaatisi yrityksessäsi?</p>  | <p>• <u>Yrityksemme olisi tutkittava minkälainen valmius meillä on mahdollisiin digitaalisiin palveluihin. Tottakai tarkka arviointi osakkaiden kesken osuuskunnan mahdollisista hyödyistä ja haitoista. Ehdoton perusta on kuitenkin avarakatseisuus ja tunnistaa uhat, jos ei lähde osuuskuntaan mukaan, voiko edes olla enää sen jälkeen palveluntuottaja PHHYKYLLE.</u></p> | <p>• <u>En osaa sanoa. Tuskin isoja muutoksia. Ehkä jotain yhteisiä ohjelmistoihin liittyviä muutoksia.</u></p>  | <p>• <u>en osaa sanoa mitä muutoksia osuuskuntamalli vaatisi yritykseltäni</u></p>  | <p>-&gt; Digitaaliset palvelut, yhteiset ohjelmistot</p>   | <p>-&gt; Kysymyksen vastauksissa paistoi se, ettei osuuskunta toiminnasta ollut hirveästi tietämystä eikä kokemusta. Osuuskuntaan liittyneessä mahdollisiin muutoksiin liittyvistä asioista nousi muutamia ajatuksia kuitenkin esille, joita olivat mm. digitaaliset palvelut, tarkka arviointi mahdollisen osuuskunnan hyödyistä ja haitoista mutta tärkeää kuitenkin perustan luomiselle on uhkien tunnistaminen ja avarakatseisuuden säilyttäminen.</p> |
| <p><b>5 Kysymys:</b> Mitä muuta haluaisit sanoa osuuskuntamallista?</p>  | <p>• <u>Ei vielä mielpidettä, mutta olen avoin malliin tutustumaan. En kuitenkaan ole valmis käyttämään "tutustumiseen" liikaa aikaa, ellei siinä selkeästi lähdetä muodostamaan toimintamallia joka konkreettisesti olisi toteutunassa. Eli silloin tarvittaisiin joku joka ajaa mallia eteenpäin.</u></p>   | <p>• <u>Ei vielä mielpidettä, mutta olen avoin malliin tutustumaan. En kuitenkaan ole valmis käyttämään "tutustumiseen" liikaa aikaa, ellei siinä selkeästi lähdetä muodostamaan toimintamallia joka konkreettisesti olisi toteutunassa. Eli silloin tarvittaisiin joku joka ajaa mallia eteenpäin.</u></p>  | <p>• <u>Ei vielä mielpidettä, mutta olen avoin malliin tutustumaan. En kuitenkaan ole valmis käyttämään "tutustumiseen" liikaa aikaa, ellei siinä selkeästi lähdetä muodostamaan toimintamallia joka konkreettisesti olisi toteutunassa. Eli silloin tarvittaisiin joku joka ajaa mallia eteenpäin.</u></p> | <p>-&gt; avoin malliin tutustumaan, mutta ei valmiita liikaa käyttämään aikaa siihen</p>   | <p>-&gt; Avoimeen kysymykseen saatiin yksi vastaus. Osuuskuntamalli on selkeästi herättänyt mielenkiinnon, mutta taustavalmisteluihin ja suunnitteluun ei kuitenkaan olla valmiita käyttämään liikaa aikaa. Toivomuksena olisi selkeä suunnitelma toimintamallista, jota oltaisiin konkreettisesti toteuttamassa, joten tarvittaisiin joku esim. veturi-yritys ajamaan mallia eteenpäin.</p>   |