

# Asiantuntijaosuuskunnat – joustavia verkostoja tietoyhteiskunnassa

Eliisa Troberg<sup>2</sup>

## ABSTRACT

*Knowledge intensive co-operatives – Flexible networks in the knowledge society<sup>3</sup>*

The purpose of this article is to clarify the implications of the co-operative form in the sector of knowledge intensive firms. The article answers to the following questions: which are the implications of the co-operative form for decision making and internal functionality of knowledge intensive firms? Is a co-operative a flexible business form for the requirements of knowledge society? Two knowledge intensive co-operatives are compared with two knowledge intensive firms in the form of limited liability. The findings show that the case co-operatives have a strong organisational culture with shared values such as co-operation, equality and solidarity. The members in the other case co-operative as well as in the employee-owned limited liability firm have noticed some slowness of decision making. The members of the case co-operatives see a co-operative as a flexible form of organisation. Members of the case co-operatives have considerable independence and autonomy. It means that they can decide to great extent when to work, how to work and how much to work. However, the independence of the members challenge the unity of the firm and effectiveness of business operations. One means of creating unity of the firm is the development of leadership suitable for a co-operative form.

*Keywords:* knowledge intensive co-operative, management of knowledge intensive employee-owned firms

## 1 JOHDANTO

Osuuskunta mielletään yhä usein yksinomaan kuluttaja- ja tuottajaosuustoimintaan. Suomessa on kuitenkin 1990-luvulla perustettu lähes tuhat pientä osuuskuntaa, joiden joukossa on markkinointiosuuskuntia, hankintaosuuskuntia ja suuri osa työntekijäomisteisia työosuuskuntia

(Patentti- ja rekisterihallitus sekä Pellervo-Seura 1998). Yli 500 työosuuskunnasta noin 150-200 on ns. tietointensiivisiä asiantuntijaosuuskuntia. Mikä on tietointensiivinen yritys? Winch ja Schneider (1993, 923) näkevät keskeisenä tekijänä sen, että tietointensiivisessä yrityksessä henkilökunnan asiantuntemus on pääasiallisena varallisuutena kun taas teollisissa yrityksissä ja muissa palveluteollisuuden yrityksissä on myös muita varallisuuksia kuten kiinteistöt, tehtaat ja likvidi pääoma.

Osuuskuntamuotoisia asiantuntijayrityksiä on perustettu mm. seuraaville aloille: konsultointi, yrittäjäkoulutus, tietotekniikka, uusmedia, kustannustoiminta ja viestintä. Asiantuntijaosuuskunta on työntekijöidensä tasavertaisesti omistama yritys, jossa työntekijä/jäsenet johtavat yritystään yksi ääni/henkilö -periaatteella. Osuuskunnan omistajuusrakenteen erityispiirre on, että osuuskunnassa on aina useita (vähintään 5) henkilöjäseniä, jotka omistavat yrityksensä tasaosuuksin. Tutkimusten (esim. Karjalainen, Piippo & Pirinen 1998, 19-20; Työministeriö 1998) mukaan yhteisyrityksien perustuvien asiantuntijayritysten määrä kasvaa tulevaisuudessa.

Työntekijän asema on muuttunut monessa yrityksessä johdettavasta objektista yhä enenevässä määrin kohti itsejohteista subjektia, joka luo asiakkaalle lisäarvoa (Nurmi 1998). Tämä ilmenee niin, että työntekijän tietämyksen ja osaamisen suora osuus tuotteen tai palvelun luomisessa on merkittävä. Tässä on ero teollisen yhteiskunnan kone- ja pääomavaltaisiin yrityksiin, joissa koneilla ja laitteilla sekä niiden ylläpitämistä ja uusimista vaativilla investoinneilla oli suurta merkitystä. Byrokraattiset ja hierarkkiset organisatiomallit ja johtamiskäytännöt eivät sovellu itsenäisyyttä, muuntautumiskykyä, joustavuutta ja verkostoituneisuutta edellyttäviin uusiin työn muotoihin. Tietotyöntekijöiden osaaminen muodostaa monen yrityksen kriittisen pääoman. Tällöin työntekijöiden motivoinnista ja yritykseen sitouttamisesta tulee yrityksen menestyksen avaintekijöitä. Työntekijäomisteisuus on nähty

yhdeksi keinoksi tietotyöntekijöiden motivaation ja yritykseen sitouttamisen lisäämiseksi (esim. Rosen, Klein & Young 1986; Sveiby & Lloyd 1987, 81). Toisaalta Sveiby (1990, 284-286) asettaa työntekijäomisteisuuden kyseenalaiseksi. Hän pohdiskelee, ovatko työntekijät välttämättä sopivampia tietointensiivisen yrityksen omistajia. Kaikilla työntekijöillä ei ole kriittistä tietotaitoa, joka legitimisoi yrityksen omistajuuden. Joillakin työntekijöillä voi olla muita intressejä kuin asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen. He voivat olla esimerkiksi kiinnostuneempia omasta ammattistaan ja sen harjoittamisesta. Voiko työntekijäomisteisten osuuskunta olla sopiva yritysmuoto asiantuntijasektorilla? Osuuskuntamuotoisen yhteisryittämisen soveltumista asiantuntijasektorille ei ole Suomessa aiemmin tutkittu.

## 2 TAVOITE

Tämän artikkelin tavoitteena on selvittää osuuskuntamuotoisen työntekijäomisteisuuden vaikutuksia asiantuntijayritykselle. Tietointensiivisen organisaation edellytetään olevan "matala" ja horisontaalinen tiimityöhön pohjautuva asiantuntijoiden verkosto, joka elää ympäristön vaatimusten mukaan (Mintzberg 1983, 254). Horisontaalinen tiimityöhön pohjautuva verkosto soveltuu tietotyöntekijöille esimerkiksi konsultoinnin alueella, jossa tietotyöntekijät tekevät yhteistyötä oman organisaation sisällä sekä asiakkaiden, ulkopuolisten partnereiden, alihankkijoiden ja mahdollisesti jopa kilpailijoiden kanssa muodostaen moninaisia verkostoja (Nurmi 1998, 28). Artikkelissa selvitettäviä kysymyksiä ovat:

- Mitä vaikutuksia osuuskunnan omistajuusrakenteesta seuraa yrityksen sisäiselle toimivuudelle?<sup>4</sup>
- Aiheuttaako useiden omistajaryittäjien olemassaolo haasteita yrityksen päätöksenteolle?
- Onko osuuskunta verkostomainen, tietoyhteiskuntaan soveltuva yritysmuoto?

Vastauksia edellä esitettyihin kysymyksiin etsitään vertailemalla kahta osuuskuntaa kahdentyyppisiin osakeyhtiöihin. Vertailun kautta pyritään kirkastamaan osuuskuntamuotoisen ryittämisen erikoispiirteitä tietointensiivisellä toimialueella.

## 3 TYÖNTEKIJÄOMISTEISUUTTA KOSKEVAT AIEMMAT TUTKIMUKSET

Työntekijäomisteisuutta koskeva aikaisempi tutkimus käsittää johtamis- ja organisaatioteoreettiset tutkimukset, joissa on mukana tietointensiivisyyden ulottuvuus (esim. Sveiby & Lloyd 1987; Sveiby 1997 ja Nurmi 1998), omistajuusteorioiden ja niissä erityisesti transaktio- ja agenttiteoreettiset tutkimukset (esim. Jensen & Meckling 1979 ja Hakelius 1998) sekä aikaisemmat työosuuskuntien ja työntekijäomisteisuuden vaikutusten tutkimukset (esim. Cornforth et al. 1988 ja Coopexcel 1997).

Kuviossa 1. esitetään tiivistettynä työntekijäomisteisuuden vaikutuksia yrityksen johtamiselle käsittelevät aikaisemman tutkimuksen alueet.

Johtamis- ja organisaatioteorioiden alueella työntekijäomisteisuuden vaikutuksia yrityksille on tutkittu lähinnä työntekijöiden motivoitumis- ja yritykseen sitoutumisen näkökulmista. Työntekijäomisteisuuden on oletettu lisäävän tietotyöntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista yritykseen (Sveiby & Lloyd 1987, 81 ja Pinchot & Pinchot 1994). Motivoituneet ja sitoutuneet tietotyöntekijät ovat elintärkeä asia tietointensiivisille yrityksille, koska näiden yritysten tärkein varallisuus on niiden henkilökunta. Useat tutkimukset osoittavat, että työntekijäomistajien mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja vaikuttaa yrityksen toimintaan ovat tekijöitä, jotka motivoivat työntekijöitä (Russell, Hochner & Perry 1979; Long 1982; Toscano 1983; Alexander 1985; Estrin, Geroski & Stewart 1988; Pierce & Furo 1990).

Omistajuusteorioiden, erityisesti agenttiteoria (esim. Jensen & Meckling 1979; Vitaliano 1983; Schuster 1990; Hakelius 1998 ja Nilsson 2000) selvittävät mm. omistajuusrakenteen vaikutuksia yrityksen päätöksenteolle ja johtamiselle. Nämä tutkimukset pitävät sisällään sellaisten yritysmuotojen tutkimuksia, joissa on useita omistaja/päätöksentekijöitä, jotka tekevät myös työtä yrityksessä. Työntekijäomisteisuuden on oletettu aiheuttavan korkeita sisäisiä omistajuudesta johtuvia hallintokustannuksia, kun työntekijäomisteisessa yrityksessä on useita omistaja/päätöksentekijöitä. Päätöksenteon on nähty hidastuvan ja monimutkaistuvan. Hansmannin (1996) mukaan työntekijäomisteisessa yrityksessä on enemmän mahdollisia konfliktin siemeniä kuin ulkopuolisten sijoittajien omistamassa yrityksessä. Sijoittajilla on hänen mielestään yhtenäisemmät ta-

### Johtamis- ja organisaatiotutkimus

- johtamis- ja organisaatiotutkimuksen alueella on tutkimuksia, jotka ovat käsitelleet työntekijäomisteisuuden vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon ja yritykseen sitoutumiseen.

#### Omistajuusteoriat

- aiemmista tutkimuksista erityisesti työntekijäomisteisuutta koskevat agenttiteoreettiset tutkimukset antavat viitteitä työntekijäomisteisen yrityksen toimivuudesta organisaatiomuotona.

#### Työosuustoiminnan tutkimus

- aiemmat tutkimukset kattavat seuraavien alueiden tutkimisen työosuuskunnissa: organisaatorakenne, organisaatiokulttuuri, johtaminen

**Kuvio 1. Työntekijäomisteisuuden vaikutuksia yrityksen johtamiselle käsittelevät aikaisemmat tutkimusalueet.**

voitteet, mahdollisimman korkea tuotto sijoitetulle pääomalle, kun taas työntekijöillä voi olla hyvin eriäviä käsityksiä esimerkiksi palkoista, yrityksen tulevaisuuden strategioista ja investointikohteista. Hansmann on havainnut, että työntekijäomisteisuus toimii parhaiten asiantuntija-yrityksissä, joissa työntekijöiden koulutustaustat, odotukset ja työtehtävät ovat melko yhtenevät ja täten eriävien näkökantojen riski on pienempi kuin hyvin heterogeenisen työntekijäkokooppa- non yrityksissä (Hansmann 1996).

Työosuustoiminnan aikaisempi tutkimus (esim. Cornforth et al. 1988; Cornforth & Thomas 1990 ja Spear & Voets 1995) on kohdistunut yritysten organisaatorakenteiden, organisaatiokulttuurin ja johtamisen tutkimiseen. Osuuskunnan rakenne, jossa työntekijäjäsenet käyttävät ylintä päätösvaltaa yrityksensä asioista yksi ääni/henkilö – periaatteella, ilmentää tasa-arvoisuutta ja demokratiaa. Yhteisten arvojen oletetaan vahvistavan yhteisöä ja sitouttavan jäseniä yritykseensä. Jäsen- ten odotetaan osallistuvan osuuskunnan joh-

tamiseen. Johtaminen on kuitenkin usein osoit- tautunut haasteelliseksi asiaksi työosuuskunnas- sa. Useimmilla jäsenillä on vain työntekijä- kokemusta eikä kokemusta yrityksen johtamisesta. Tästä johtuen jäseniltä usein puuttuu myös yrittämishenkeä (Cornforth et al. 1988, 91; Corn- forth & Thomas 1990, 453; Spear & Voets 1995, 169).

#### 4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tutkimus suoritettiin casemetodilla tutkimalla neljää pientä konsultointialan yritystä.

Casemetodi valittiin, koska tutkimusilmiöstä, suomalaisten tietointensiivisten asiantuntija- osuuskuntien johtamisesta ei ollut aikaisempaa tutkimustietoa. Tapauksissa, joissa tutkimus- ilmiöstä tiedetään vähän, suositellaan teorian kehittämistä casetutkimuksista (Eisenhardt 1989, 548). Casetutkimusta suositellaan myös tapauk- sissa, joissa tutkija pyrkii ymmärtämään moni-

mutkaisia sosiaalisia ilmiöitä tosielämän yhteyksissä, esimerkiksi organisaatioiden johtamista (Yin 1994, 3).

Kahta osuuskuntamuodossa (Bona Parte ja Eco-One) toimivaa konsultointialan yritystä verrattiin ensin osakeyhtiömuotoiseen konsultointiyritykseen (Jarmo Siivari Oy), jossa on yksi omistaja/yrittäjä ja hänellä palkattu henkilökunta. Vertailun kautta nähtiin yhteisyrittämisen ja yksinyrittämisen eroja. Toisessa vaiheessa osuuskuntia verrattiin toiseen osakeyhtiömuotoiseen konsultointiyritykseen (Andante Consulting Oy), jossa yrityksessä työtä tekevät konsultit omistavat yrityksensä tasaosakkein. Tämän vertailun kautta nähtiin kahden eri yritysmuodossa toimivan yhteisyrittämisen eroja.

Caseyrityksiksi valittiin konsultointialan yrityksiä, koska konsultointialan on nähty edustavan tietointensiivisyyttä puhtaimmillaan. Sveiby (1997, 53) käyttää konsultointiyrityksistä nimitystä tieto-organisaation arkkityyppi. Caseyritykset valittiin niin, että ne olisivat mahdollisimman vertailukelpoisia keskenään. Kaikissa yrityksissä päätoimiala oli sama; koulutus ja konsultointi. Tietotyöntekijöiden määrä oli suurimpiirtein sama. Caseosuuskunnat ja työntekijäomisteinen osakeyhtiö oli perustettu kaikki vuonna 1995 tai myöhemmin, omistaja/yrittäjämuotoinen osakeyhtiö oli yrityksistä vanhin, mutta omistaja oli alkanut palkata tietotyöntekijöitä vuodesta 1994 lähtien. Perustietoja caseyrityksistä on liitteessä.

Tutkimusaineiston keruu tapahtui syvähaastatteluina haastatteleamalla kunkin caseyrityksen tietotyöntekijöitä. Haastattelujen ohella tietoa hankittiin dokumentaatioaineistoista ja havainnoimalla caseyritysten tietotyöntekijöitä.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Osuuskunnan omistajuusrakenteesta seuraavat myönteiset vaikutukset caseyritysten johtamiselle ovat yrityskulttuuri, jota leimaavat vahvat tasa-arvoisuuden, yhteistoiminnallisuuden ja solidariteetin arvot sekä yritysmuodon joustavuus. Nämä tekijät sekä yritysmuodon joustavuuden mahdollistama jäsenten itsenäinen ja riippumaton asema ovat caseyritysten jäsenten esilletuomia heitä ensisijaisesti motivoivia tekijöitä. Yritysmuodon joustavuuteen liittyy myös haasteellisuutta. Muita erityisesti toista tutkimuk-

sen caseosuuskuntaa koskevia haasteita ovat päätöksenteot eriväisyydet ja päätöksenteon hitaus. Osuuskunnan yritysmuodon joustavuus haasteineen ja verkostonomaisuus ovat asioita, joita tarkastellaan laajemmin artikkelin lopussa.

### 5.1 Yrityskulttuuri ja arvot

Tasaomisteisuuteen perustuva omistajuusrakenne tuottaa caseosuuskunnissa tasa-arvoisuuden, yhteistoiminnan ja solidaarisuuden arvoja. Nämä arvot tulevat esille yksimielisesti caseosuuskuntien jäsenten haastatteluissa. Tutkimuksen asiantuntijaosuuskuntien olemassaolo perustuu jäsenten toisiaan täydentävien osaamisten yhteenliittämiseen. Yritysten asiakaskontaktipinta ja verkostot laajenevat, kun omistaja/työntekijöitä on useita. Osuuskunnan tasa-arvoinen omistajuusrakenne ja jäsenten kesken vallitseva luottamus luovat otollisen perustan yhteisyrittämiselle tutkimuksen caseyrityksissä. Tämä edesauttaa tiedon jakamista ja syventämistä jäsenten kesken. Yhteistoiminnallinen, tasavertainen ja solidaarinen yrityskulttuuri on vallitseva myös osakeyhtiömuotoisessa työntekijäomisteisessa yrityksessä mutta ei omistaja/yrittäjämuotoisessa osakeyhtiössä. Case-osuuskuntien joustavuus ja jäsenten itsenäinen ja riippumaton asema ovat tekijöitä, jotka erottavat osuuskunnat osakeyhtiömuotoisesta työntekijä-omisteisuudesta.

### 5.2 Päätöksenteko

Molempiin tutkittuihin työntekijäomisteisuuden muotoihin liittyy joitakin päätöksenteon ongelmia. Toisessa osuuskunnassa esiintyy jonkin verran päätöksenteon eriväisyyksiä. Kahden jäsenen motivaatio olla osuuskunnan jäsen on vähentynyt, koska he kokevat, että he eivät saa toisilta jäseniltä vastakaikua ja innostusta lähteä uusille innovoiville liiketoiminnan alueille. Nämä toiset jäsenet taas katsovat, että esitetyt uudet liikeideat eivät lainkaan kuulu alunperin yhdessä määritellyn toiminta-alueen sisälle. Tässä samassa osuuskunnassa ja työntekijäomisteisessa osakeyhtiössä esiintyy myös päätöksenteon hitautta ja eräänlaista päättämättömyyttä. Tämä päättämättömyys turhauttaa muutamia case-osuuskunnan jäseniä sekä työntekijäomisteisen osakeyhtiön omistajatyöntekijöitä.

Molemmissa osuuskunnissa on ns. passiivisia jäseniä, jotka eivät osallistu mitenkään osuuskunnan toiminnan kehittämiseen. Tällaisia omistajia ei ole työntekijäomisteisessa osakeyhtiössä. Osuuskunnan yritysmuodon joustavuus on tekijä, joka mahdollistaa sen, että jäsen ei osallistu yrityksen toiminnan kehittämiseen. Jäsenen ns. passiivisuus ei ole kuitenkaan yksiselitteinen asia. Toisessa caseosuuskunnassa on luotu sisäiset pelisäännöt, joiden mukaan on olemassa kolmenlaista osallistumisen astetta. Näistä "lievin" on muoto, jossa jäsen on työssä osuuskunnan ulkopuolella, mutta jollain tavoin osallistuu osuuskunnan toimintaan. Esimerkiksi yksi osuuskunnan ulkopuolella oleva jäsen huolehtii osuuskunnan tietoliikenneyhteyksistä. Jäsenten osuuskunnan toimintaan osallistumisen aste saattaa myös vaihdella oman elämäntilanteen ja ajan myötä.

### 5.3 Erot yritystyyppien välillä

Verrattaessa osuuskuntia osakeyhtiöihin havaitaan selvästi enemmän eroja omistajayrittäjän ja caseosuuskuntien välillä kuin osuuskuntien ja osakeyhtiömuotoisen työntekijäomisteisen yrityksen välillä. Merkittävä ero osuuskuntien ja omistaja/ryrittäjämuotoisen osakeyhtiön välillä on yritysten erilainen päätöksentekojärjestelmä, joka koskee taloutta, uusia tuoteideoita tai investointikohteita. Osuuskunnissa päättäjinä ovat jäsenten keskuudestaan valitsemat hallituksen jäsenet, omistaja/ryrittäjäosakeyhtiössä taas usein omistaja/ryrittäjä yksinään. Caseosuuskunnissa tietotyöntekijäjäseniä motivoi yhteistoiminnallinen, tasavertainen ja solidaarinen tapa toimia tiiviissä vuorovaikutuksessa. Osakeyhtiössä tietotyöntekijöitä motivoi lähinnä mielenkiintoinen ja itsenäinen työ. Caseosuuskuntien ja työntekijäomisteisen osakeyhtiön välillä on seuraavia eroja. Osuuskunta mielletään "kevyemmäksi" ryttämisen muodoksi kuin työntekijäomisteinen osakeyhtiö. Caseosuuskuntien jäsenet painottavat yritysmuodon joustavuutta ja jäsenten itsenäisyyttä enemmän kuin osakeyhtiön omistaja-työntekijät. Osuuskuntien jäsenet miettävät yrityksen omistajamäärän jonkin verran suurempana (10-15) kuin työntekijäomisteinen osakeyhtiö, jossa oli perustettaessa viisi omistajaa. Osakeyhtiön omistajajäsenet eivät ole halukkaita ottamaan uusia omistajia.

### 5.4 Joustavuus ja jäsenten itsenäisyys

Tutkimuksen caseosuuskuntiin liittyy suurta joustavuutta ja jäsenten asemaan yrityksessään itsenäisyyttä ja riippumattomuutta. Joustavuudella tarkoitetaan sitä, että osuuskunta on juridisesti joustava yritysmuoto ja osuuskunnan imago yritysmuotona on "kevyt" ja verkostomainen. Osuuskunnan yritysmuodon joustavuus on asia, jota aiempi kirjallisuus ei ole huomionnut. Yritysmuodon joustavuus on tekijä, joka motivoi caseosuuskuntien jäseniä. Toisaalta joustavuus ja siihen liittyvä jäsenten itsenäisyys ja riippumattomuus ovat tekijöitä, jotka tekevät yritysmuodosta haasteellisen. Jäsenten itsenäisen ja riippumattoman aseman seurauksena yritykselle saattaa syntyä ongelma esimerkiksi siitä, että suuri osa jäsenistä ei ehdi sitoutua täysimääräisesti osuuskuntaan, kun heillä on intressejä monilla eri tavoilla.

### Jäsenten itsenäisyys ja riippumattomuus

Tutkimuksen caseosuuskunnat suovat jäsenilleen itsenäisyyttä ja riippumattomuutta jäsenen suhteessa osuuskuntaan. Konkreettisesti tämä ilmenee siinä, että jokainen jäsen päättää itse, miten paljon hän panostaa yrityksensä kehittämiseen ja miten paljon hän haluaa olla vaikuttamassa yrityksensä johtamiseen. Jäsenten itsenäisyyden ja riippumattomuuden perustana on luottamus. Jäsenet luottavat, että kukin toimii osuuskunnan hyväksi eikä omaa etua tavoitellakseen. Itsenäisyys ja riippumattomuus ovat yhteisten arvojen ohella keskeisiä tekijöitä, jotka motivoivat tutkimusosuuskuntien jäseniä. Seuraavat tutkimusosuuskuntien haastateltujen toteamukset vahvistavat asian:

*"He, jotka etsivät työtä osuuskunnan ulkopuolelta, etsivät taloudellista jatkuvuutta. He eivät välttämättä oivalla, että he voisivat ansaita enemmän projekteistamme ja työskennellä vähemmän kuin perinteisessä työpaikassa. Ei ole taloudellisesti kannattavampaa tehdä työtä jossakin muualla. Vaatii vain taitoa nähdä osuuskunnan mahdollisuudet. Osuuskunta suo monia mahdollisuuksia uudella tavalla työn tekemiseen, esimerkiksi itsensä kouluttamiseen, työaikojen järjestämiseen, etätööhön ja mahdollisuuksiin olla lasten kanssa, enemmän vapaa aikaa perheen kanssa jne."*

*"Vapaus tarkoittaa, että voin tehdä työtä seitsemän päivää viikossa, mutta voin myös olla pois kes-*

*kellä viikkoa tai voin lopettaa työnteon puolelta päivin. Arvostan tätä enemmän kuin rahaa."*

Caseosuuskuntien toiminnassa jäsenten itsenäisyys ja riippumattomuus ilmenevät jäsenten panostuksessa yritykseensä sekä osuuskunnan toiminnan organisoitumistavoissa. Jäsenet panostavat osuuskuntaan eriaikaisesti oman elämäntilanteensa mukaan. Tämä ilmenee niin, että jotkut jäsenet suorittavat esimerkiksi jatko- tai lisäopintoja tai tekevät työtä osuuskunnan kautta vain osa-aikaisesti halutessaan lisäaikaa perheelleen tai ovat työssä myös toisen työnantajan palveluksessa. Osuuskunta voidaan myös perustaa vain sivutulojen hankintalähteeksi. Osuuskunnan päivittäinen toiminta voidaan organisoida monin tavoin riippuen toimialasta ja jäsenten panostusasteesta. Osuuskunnalla voi olla yksi yhteinen toimipaikka, jossa jäsenet tekevät työtä päivittäin tai maantieteellisesti useita eri toimipaikkoja tai osa jäsenistä voi tehdä etätyötä. Toimintatapa saattaa olla kokonaan virtuaalimainen, esimerkiksi tietoverkko-osuuskunta, jossa jäsenet toimivat kukin omalla tahollaan ja ovat yhteydessä toisiinsa pääasiassa vain verkon kautta.

Jäsenten erilaiset panostusasteet ovat osuuskunnan voimavara ja toisaalta myös haaste. Kun osuuskunnassa on useita omistaja/jäseniä, he voivat vuorotella osuuskunnan toiminnan kehittämisessä. Verrattuna yksinyrittäjään tämä on osuuskunnan vahvuus. Toisaalta jäsenten vuorottelu ei aina toimi saumattomasti vaan usein samat ihmiset ovat aina ns. aktiivisia jäseniä. Tutkimuksen toisessa osuuskunnassa jäsenet ovat määritelleet sisäisissä säännöissään jäsenille kolmen asteista osallistumista yrityksen toimintaan. "Kevyin" aste pitää sisällään mahdollisuuden olla pääsääntöisesti työssä osuuskunnan ulkopuolella.

### *Jäsenten itsenäisyys ja riippumattomuus mahdollinen uhka osuuskunnan toiminnalle*

Jäsenten voimakas itsenäisyys ja riippumattomuus saattavat aiheuttaa epäyhtenäisyyttä ja tehottomuutta osuuskunnan toiminnassa. Ne voivat myös madaltaa jäsenen osuuskunnasta eroamiskynnystä. Osuuskunnan toimintatapojen organisoinnin moninaisuus (etätyö, jäsenet tekevät työtä usealle työnantajalle, virtuaalimaisuus) saattavat tuoda mahdollisuuksien ohel-

la myös uhkia yrityksen yhtenäisyydelle ja liiketoiminnan harjoittamiselle. Tällöin joudutaan pohtimaan riittävien toimijoiden määrää eli onko osuuskunnassa tarpeeksi tekijöitä varsinaisen operatiivisen työn tekemiseen ja toiminnan pitkän aikavälin kehittämiseen.

Osuuskunnan toimialasta ja jäsenten sille asetamista tavoitteista riippuu, miten jäsenten itsenäisyys ja riippumattomuus vaikuttavat yrityksen toimintaan. Mikäli osuuskunnan tavoitteena on päivittäin tapahtuva palvelun tai tuotteen tuottaminen asiakkaille, jäsenten itsenäisyys ja riippumattomuus ovat selkeä uhka jo tuotteen laadun varmistamisen osalta. Jos työosuuskunnan tavoitteena on toimia asiantuntijoiden verkostona tai verkostona jotakin tiettyä tehtävää varten, jäsenten itsenäisyys ja riippumattomuus eivät välttämättä muodostu uhaksi. Päinvastoin, mikäli jäsenten sallitaan kehittää omilla tahoillaan moninaisia kontaktiverkostoja, osuuskunta voi hyötyä siitä. Tosiasia useissa tapauksissa on kuitenkin se, että osuuskunnassa joudutaan tasapainoilemaan jäsenten itsenäisyyden ja osuuskuntaan sitouttamisen välillä, jotta yrityksen yhtenäisyys ja määrätietoinen kehittäminen mahdollistuisivat.

Tutkimuksen toisessa caseosuuskunnassa on ryhdytty tietoisesti kehittämään osuuskunnan yhtenäisyyttä ja tehokasta toimintatapaa. Yritys on kehittänyt päätuotteiden hallintaan rakentuvaa tiimiorganisaatiota, jossa panostetaan avainhenkilöiden osaamisen kehittämiseen. Tällaisella osaamiskeskeisellä johtamisella yritys pyrkii kehittämään jäsentensä osaamista ja yrityksen organisatorista osaamista strategialähtöisesti yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän ohella yrityksessä on systemaattisesti panostettu osuuskunnalle sopivan johtajuuden kehittämiseen. Johtajuuden keskeisenä tavoitteena on hallita tasapainoisesti usean yhteisyrityksen toimintaa. Osuuskunnan toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja koetaan positiivisina johtajahahmoina, jotka panostavat jäsenten motivointiin, tiedottamiseen, yhteydenpitämiseen ja suunnan näyttämiseen. Osuuskunnan jäsenet ovat luoneet yhdessä selkeän vision ja tavoitteet toiminnalleen ja osuuskunnan hallitus ja toimitusjohtaja seuraavat tavoitteiden toteutumista.

### *Osuuskunta tietoyhteiskuntaan soveltuva yritysmuoto*

Caseosuuskuntien tarkastelut osoittivat, että osuuskunta on tietoyhteiskuntaan soveltuva toimintamuoto seuraavista syistä. Erityisesti alkavalle yritykselle osuuskuntamuoto suo joustavuutta. Caseosuuskuntien jäsenet mieltävät osuuskunnan "kevyemmäksi" yrittämisen muodoksi kuin osakeyhtiön. Osuuskunnan perustamiseen ei tarvita alkupääomaa. Tämä oli tärkeä syy tutkimuksen osuuskuntien jäsenille, kun he päättivät perustaa osuuskunnan. Monella tietointensiivisellä alalla tietotyöntekijöiden työpanos muodostaa merkittävimmän pääoman. Kasvutavoitteet esimerkiksi uusmediatoimialalla ovat toisaalta tekijöitä, jotka voivat puhua osakeyhtiömuodon puolesta. Osuuskunta mahdollistaa helpommin uusien jäsenten liittymisen ja vanhojen jäsenten poislähtemisen kuin osakeyhtiö. Tämä on verkostomaiseen toimintaan erityisesti soveltuva piirre. Tutkimuksen osuuskuntien perustajajäsenet eivät tienneet perustamisvaiheessa loppulisten omistajajäsenten lukumäärää. Verkostomaisen tieto-organisaation yhtenä uhkana on nähty (esim. Alvesson 1996 ja 1992), että organisaatio on hyvin löyhä ja tietotyöntekijät ovat ostettavissa kilpaileviin yrityksiin tai he perustavat oman yrityksen. Vahvan yrityskulttuurin sekä yhteisten arvojen on katsottu toimivan tietotyöntekijöitä yritykseensä sitouttavina tekijöinä (Kuittinen & Salo 1997, 201). Tutkimuksen case-osuuskunnissa vallinnut yrityskulttuuri tasa-arvoisuuden, yhteistoiminnallisuuden ja solidaarisuuden arvoineen motivoivat ja sitouttavat jäseniä yritykseensä.

### *Osuuskunta verkostona*

Tietoyhteiskunnan kehittyminen merkitsee uuden organisatorisen logiikan syntymistä (Castells 1991). Informaatiovirtojen myötä syntyvät joustavat, hajoitettut ja hajaantuneet organisaatiot, jotka ylittävät maantieteelliset sijainnit. Yhä suurempi osa työstä tullaan tekemään informaatioverkkojen kautta. Tämä synnyttää uusia työmahdollisuuksia ja uudentyypisiä työnteon organisoitumistapoja. Voidaankin esittää kysymys, onko osuuskunnan yritysmuodon joustavuus ja jäsenten itsenäisyys ja riippumattomuus tekijöitä, jotka tekevät osuuskunnasta juuri tietoyhteiskun-

taan soveltuvan yritysmuodon. Osuuskunta voi toimia löyhänä verkostona tai se voidaan perustaa vain tiettyä tarkoitusta varten, esimerkiksi jonkin määräaikaisen projektin tai koulutuksen toteuttamiseksi ilman, että tavoitteena olisi kovin pysyvä yritys. Osuuskunta on organisaatiomuoto, joka mahdollistaa yrityksen nopean pystyttämisen (ei alkupääomaa), verkostomaisuuden (tasa-arvoinen rakenne, helppo liittyä ja lähteä pois) ja tarvittaessa osakeyhtiöksi muuttamisen tai lakkauttamisen. Uusmedia on alue, jossa osuuskuntamuotoisia yrityksiä on perustettu viime aikoina, mutta jossa toimialan globaali luonne ja pääoman tarve globaaleille markkinoille pyrittäessä luovat haasteita osuuskunnan rahoitusmahdollisuuksien etsimiselle.

Nämä edelläkuvatut osuuskunnan yritysmuodon joustavuuteen liittyvät tekijät tekevät osuuskunnasta myös mahdollisen verkostomaisen alihankintayrityksen suuryrityksille. Suuryritykset keskittyvät tulevaisuudessa yhä enemmän asiakkaille suurinta lisäarvoa tuottaviin tuotteisiin tai palveluihin ja ulkoistavat monia aikaisemmin suorittamiaan toimintojaan pienille alihankkijoille tai partnereille. Osuuskunta voisi toimia myös tietotyöntekijöiden "organisoitumis-areenana", josta suuremmat yritykset ostaisivat tietotyöntekijöiden työpanosta.

## **6 LOPUKSI**

Osuuskunta on vanha yritysmuoto, joka on kokenut uuden tulemisen 1990-luvulla pienyrityäjyyden muodossa monilla toimialueilla. Asiantuntijasektori on alue, jonne osuuskuntia on alettu myös perustaa. Osuuskunta soveltuu sellaisen asiantuntijasektorin yritysten toimintamuodoksi, joissa ei vaadita suuria pääomainvestointeja ja joissa jäsenten ensisijaisena tavoitteena on itsensä työllistäminen, yhteis-yrittäjänä toimiminen eikä oman omistususuuden kasvattaminen. Tälläisiä toimialueita voivat olla mm. konsultointi, koulutus ja viestintä. Mikäli yrityksellä on suuria pääomatarpeita esimerkiksi globaaleille markkinoille pyrittäessä, osuuskunta ei ole sopivin yritysmuoto. Osuuskunta voi olla alkavan yrityksen muoto ja tarvittaessa osuuskunnan voi muuttaa osakeyhtiöksi.

Tässä artikkelissa esilletuoduissa case-osuuskunnissa on leimaa-antava yhteistoiminnallinen, tasa-arvoinen ja solidaarinen sekä jäsenille itse-

näisyyttä ja riippumattomuutta suova yrityskulttuuri. Yhteistoiminnallisuus, tasa-arvoisuus ja solidaarisuus eivät ole yritysten sisäisissä toimintasaännöissä julkilausuttuja arvoja vaan tutkimushaastatteluisissa jäsenten itsenäisesti esilletuomia merkittävimpiä heitä motivoivia tekijöitä. Nämä arvot näyttävät olevan seurausta osuuskunnan omistajuusrakenteesta. Tasa-arvoinen ja demokraattinen rakenne luo otollisen pohjan yhteistoiminnalle ja yrityksissä yhä tärkeämmäksi asiaksi nousevalle tiedon luomiselle ja jakamiselle. Näillä arvoilla on suurta merkitystä myös caseosuuksuntien sekä työntekijä-omisteisen osakeyhtiön omistajien motivaatiolle. Tämä on osuuskuntamuodon selkeä kilpailutekijä esimerkiksi konsultoinnin alueella. Oma yritys ja tasa-arvoinen yhteistoiminta motivoivat ja sitouttavat jäsenomistajia caseosuuskuntiin.

Osuuskunnan voimavara on myös sen yritysmuotoon liittyvä joustavuus. Jäsenten helppo liittyminen ja tarvittaessa poislähteminen osuuskunnasta ovat monella tietovaltaisella toimialueella joustavuutta luovia tekijöitä. Kun työntekijäomisteista yritystä perustetaan, ei aina tiedetä tulevien omistajatyöntekijöiden määrää tai se voi vaihdella yrityksen elinkaaren aikana. Tällöin on hyvä, jos yritysmuoto suo joustavuutta ja mahdollistaa löyhänkin verkoston syntymisen.

Osuuskunnan yritysmuodon joustavuus on toisaalta tekijä, joka saattaa luoda haasteita yritystoiminnan harjoittamiselle. Tässä artikkelissa tuotiin esille uhka, että osuuskunnassa ei löydy aina tarpeeksi aktiivisia toimijoita. Samaten monien itsenäisten omistajaryhtäjäjien olemassaolo voi tuottaa hitautta ja eriäviä näkökantoja päätöksentekoon. Juuri osuuskunnan kohdalla systemaattinen yhteisyritykselliselle soveltuvan johtajuuden kehittäminen on tärkeää, koska osuuskunta voi toimia poikkeuksellisen "kevyenä" yritysmuotona. Tutkimuksen toisella caseosuuskunnalla on sisäiset säännöt, jossa on luotu erilaisia osallistumisen muotoja, joista lievimmässä jäsen on työsuhteessa myös osuuskunnan ulkopuolella. Monissa uusissa työosuuskunnissa on ns. passiivisia jäseniä, jotka eivät tee yrityksessä työtä eivätkä muutenkaan osallistu yrityksen toiminnan kehittämiseen. Passiiviset jäsenet eivät välttämättä aiheuta suoranaista haittaa yrityksen toiminnalle. On kuitenkin mahdollista, että yritystoiminnan kasvaessa ja laajetessa, passiiviset jäsenet vaativat esimerkiksi osansa osuuskunnan positiivisesta tuloksesta. Aktiiviset jäsenet voivat kokea tämän epäoikeu-

denmukaisena asiana.

Yhteenvetona voidaan todeta, että caseosuuskunnissa esilletulevat voimakkaat tasa-arvoisuuden, yhteistoiminnallisuuden ja solidariteetin omistajuusrakenteesta seuranneet arvot ovat tärkeitä tekijöitä sitouttamaan työntekijöitä tietointensiivisellä toimialueella, jossa työntekijät ovat usein enemmän sitoutuneita ammattiinsa kuin työorganisaatioon ja vaihtavat siksi helposti työnantajaansa. Osuuskunnan yritysmuodon joustavuus kevyenä verkostoyrityksenä on ehkä tekijä, jota ei ole vielä suuressa mittakaavassa oivallettu. Osuuskunta on meillä Suomessa vielä melko tuntematon ja vähän tutkittu pienyritysjäyden muoto. Siksi uutta osuustoimintaa koskevan tutkimuksen tarve on suuri.

## VIITTEET

<sup>1</sup> Artikkelin empiirinen osa perustuu kirjoittajan väitöskirjaan: Eliisa Troberg : *The Relevance of Transaction Cost and Agency Theoretical Concepts to the Management of Knowledge Intensive Co-operatives*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-2 Turku 2000.

<sup>2</sup> Kiitän artikkelin varhaisempiin versioihin saamistani rakentavista kommentteista erityisesti Hallinnon tutkimuslehden anonyymejä referenttejä.

<sup>3</sup> With the term knowledge society in this article is meant the developmental phase of society in which the importance of knowledge is increasingly visible in many sectors of society. Regarding business organisations knowledge and knowledge management are important factors producing competitive advantage.

<sup>4</sup> Sisäisellä toimivuudella tarkoitetaan yrityksen johtamiseen liittyvän päätöksenteon ja omistajajäsenten välisen yhteistyön toimivuutta.

## LÄHTEET

- Alexander, Kenneth O. (1985) Worker Ownership and Participation in the Context of Social Change: Progress is Slow and Difficult, but It Need Not Wait upon massive Redistribution of Wealth. *American Journal of Economics & Sociology* 1985:3, 337-347.
- Alvesson, Mats (1992) Leadership as Social Integrative Action. A Study of a Computer Consultancy Company. *Organization Studies* 13:2, 185-209.
- Alvesson, Mats (1996) *Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies*. Institute of Economic Research. Working Paper Series. Department of Business Administration, School of Economics and Management Lund University 1996/7.
- Castells, Manuel (1991) *The Informational City*:



- Information Technology, Economic Restructuring and the Urban-Regional Process*. Oxford: Blackwell. Quoted in Blackler, Frank & Reed, Michael & Whitaker, Alan (1993) Editorial Introduction: Knowledge Workers and Contemporary Organizations. *Journal of Management Studies* 30:6 November 1993, 851-862.
- Coopexcel (1997) *Successful European Worker Cooperatives*. Valencia: Fvecta.
- Comforth, Chris & Thomas, Alan & Lewis, Jenny & Spear, Roger (1988) *Developing Successful Worker Cooperatives*. London: Sage Publications.
- Comforth, Chris & Thomas, Alan (1990) Cooperative Development: Barriers, Support Structures and Cultural Factors. *Economic and Industrial Democracy* 1990, 451-461.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989) Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Vol.14, No.4, 532-550.
- Estrin, Saul & Geroski, Paul & Stewart, Geoff (1988) Employee Share Ownership, Profit-Sharing and Participation. *International Journal of Industrial Organization*, 1988:1, 1-6.
- Hakelius, Karin (1998) *Paths for Change for Farmer Cooperatives*. Konferenssipaperi Kansainvälisen Osuustoimintaliiton tutkijakonferenssissa "Values and Adding Value in a Global Context, on the 13-17<sup>th</sup> of May 1998 in Cork Ireland.
- Hansmann, Henry (1996) *The Ownership of Enterprise*. USA, Yale Law School and Yale School of Organization and Management: Harvard University Press.
- Jensen, Michael C. & Meckling, William H. (1979) Rights and Production Functions: An Application to Labor-managed Firms and Codetermination. *Journal of Business*, Vol.52, No. 4, 469-506.
- Karjalainen, Jari & Piippo, Tero & Pirinen, Kari (1998) *Yhteisöyrittäjyys ja uudet kysyntäalueet Uudellamaalla. Uudenmaan alueen yhteisöyrittäjyysprojekti*. Helsingin yliopiston Osuustoimintainstituutin julkaisuja 18. Helsinki 1998.
- Kuittinen, Matti & Salo, Petri: Voiko asiantuntija-organisaatio olla oppiva organisaatio? *Hallinnon tutkimus* 3. 1997, 201-208.
- Long, Richard J. (1982) Worker Ownership and Job Attitudes: A Field Study. *Industrial Relations* 1982:2, 196-215.
- Mintzberg, Henry (1983) *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Nilsson, Jerker (2000) Organisational Principles for Cooperative Firms, accepted for publication in *Scandinavian Journal of Management*.
- Nurmi, Raimo (1998) Knowledge-intensive firms. *Business Horizons* May-June 1998, 29-32.
- Patentti- ja rekisterihallitus sekä Pellervo-Seura (1998) Suomen uusosuuskunnat 19.11.98.
- Pierce, J.L. & Furo, C.A. (1990) Employee Ownership: implications for management. *Organizational Dynamics* 1990:3, 32-45.
- Pinchot, Gifford & Pinchot, Elizabeth (1994) *The End of Bureaucracy & the Rise of the Intelligent Organization*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Rosen, Corey & Klein, Katherine J. & Young, Karen M. (1986) *Employee Ownership in America. The Equity Solution*. Lexington, MA: Lexington Books, Cop.
- Russell, Raymond & Hochner, Arthur & Perry, Stewart E. (1979) Participation, Influence and Worker Ownership. *Industrial Relations*, 1979:3, 330-341.
- Schuster, Walter (1990) Agency problems and ownership forms – the case of ICA. *Scandinavian Journal of Management*. Vol.6, No.4, 251-266.
- Spear, Roger & Voets, Henk (eds.) (1995) *Success and Enterprise. The Significance of Employee Ownership and Participation*. Aldershot: Avebury.
- Sveiby, K.E. & Lloyd, T. (1987) *Managing Knowhow*. London: Bloomsbury.
- Sveiby, Karl Eric (1990) *Valta ja johtaminen asiantuntija-organisaatiossa*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Sveiby, Karl Eric (1997) *The New Organizational Wealth. Managing & Measuring Knowledge-based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Toscano, David J. (1983) Toward a Typology of Employee Ownership. *Human Relations*, 1983:7, 581-602.
- Troberg, Eliisa (2000) *The Relevance of Transaction Cost and Agency Theoretical Concepts to the Management of Knowledge Intensive Co-operatives*. Turun kaupakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-2. Turku.
- Työministeriö (1998) *Avainsektoreita uusosuustoiminnan kasvuun ja kehitykseen*. Adapt/Employment –julkaisu No1. Innocorp/Yliopistokirjapaino.
- Vitaliano, Peter (1983) Cooperative Enterprise: An Alternative Conceptual Basis for Analyzing a Complex Institution. *American Journal of Agricultural Economics* 65, 1078-1083.
- Winch, Graham & Schneider, Eric (1993) Managing the Knowledge-based Organization: the Case of Architectural Practice. *Journal of Management Studies*. 30:6 November 1993, 923-937.
- Yin, Robert K. (1994) *Case study research, design and methods*. Second edition. Beverly Hills: Sage Publications.

*Liite. Perustietoja caseyrityksistä*

Perustamisvuosi	Rona Parte 1996	Eco-One 1995	Jarmo Siivari 1989	Andante Consulting 1997
Omistajien määrä	9	22	1	4
Henkilökunta	6	7	6-7	5
Liikevaihto 1998	1.000.000	500.000	1.200.000	700.000
Toiminta-alue	Konsultointi, koulutus	Konsultointi, koulutus	Konsultointi, koulutus	Konsultointi, koulutus
Päätöksentekuelimet	Osuuskunnan kokous hallitus	Osuuskunnan kokous hallitus	Jarmo Siivari Hallitus	Yhtiökokous Hallitus
Pitkän aikavälin päätökset	Osuuskunnan kokous	Osuuskunnan kokous	Hallitus	Yhtiökokous
Lyhyen aikavälin päätökset	Hallitus	Hallitus ja toimitusjohtaja	Jarmo Siivari	Hallitus
Rahoituspäätökset	Hallitus	Hallitus ja toi	J. ja L. Siivari	Hallitus
Operationaalinen päätöksenteko	Tietotyöntekijät	Tietotyönteki- jät	J. Siivari ja tietotyöntekijät	Tietotyöntekijät
Tietotyöntekijöiden asema	Osuustoiminta- yrittäjä (aktiiviset jäsenet)	Osuustoiminta- yrittäjä (aktiiviset jäsenet)	Työntekijä, alihankkija	Yhteisyrittäjä (omistaja)
Tietotyöntekijöiden osallistuminen toiminnan kehittämiseen Mahdollisuus osallistua	Hyvä	Hyvä	Hyvä	Hyvä
Halukkuus osallistua: Omistajat Andantessa Aktiiviset jäsenet Passiiviset jäsenet	Hyvä Huono	Hyvä Huono		Hyvä
Tietotyöntekijät			Huono	Vähäinen
Osallistumista edistävät tekijät:				
Inspiroiva ilmapiiri			X	X
Toisten tuki	X	X	X	X