

Koulutuskokonaisuus
Henkilöstöomisteisten
yritysten koulutukseen

› Opettajan työkalu

toim. Anna Kirstinä

Koulutuskokonaisuus Henkilöstöomisteisten yritysten koulutukseen

› Opettajan työkalu

toim. Anna Kirstinä



Taitto ja ulkoasu: Henrich Konček

Kuvitus: Piia Myllyselkä

Paino: M&P Paino Oy, 2010

Tämän koulutuskokonaisuuden taustalla on ollut ajatus yrittäjän ammattitutkintoon valmistavien opintojen täydentämisestä henkilöstöomisteisten yritysten erityisnäkökulmalla. Henkilöstöomisteisten ja yhteiskunnallisten yritysten näkökulmia pohtimaan perustettiin yhteistyöryhmä, joka pääsi toteuttamaan koulutuskokonaisuuksia Opetushallituksen hanketuella. Mukana hankkeessa olivat Coop Finland ry edustajanaan Sataosaajat Osuuskunta, Coop Network Studies – Helsingin yliopisto (Ruralia-instituutti), Diakonia-ammattikorkeakoulu Diak, Kankaanpään opisto, Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry ja Sosiaalisen yritystoiminnan forum Syfo Oy.

Yrittäjän ammattitutkintoon valmistavat opinnot soveltuvat suurelta osin myös henkilöstöomisteisten yritysten tarkoituksiin. Joitakin erityispiirteitä kuitenkin on ja näihin haluttiin antaa eväitä opiskelijoille, joita erityisesti henkilöstöomisteinen yritystoiminta kiinnostaa sekä opettajille, jotka henkilöstöomisteisten yritysten teemoja opettavat. Vastaava koulutuskokonaisuus laadittiin hankkeen puitteissa myös yhteiskunnallisten yritysten näkökulmasta.

Käsillä on koulutuskokonaisuus, jota opettajat voivat hyödyntää koulutuksia ja opintoja suunnitellessaan. Koulutuskokonaisuutta ei tarvitse käyttää sellaisenaan, vaan sitä voidaan vapaasti soveltaa kunkin opintoryhmän ja opettajan tarkoitukseen. Toivomme, että siitä löytyy vinkkejä ja näkökulmia, jotka innostavat opettajaa tuomaan esille henkilöstöomisteisten yritysten erityisiä piirteitä ja asioita. Koulutuskokonaisuuden ajatuksia ja osioita voi hyödyntää myös lyhyemmissä koulutuksissa ja ei-tutkintoon tähtävissä lisä- ja täydennyskoulutuksissa. Myös korkeakouluopinnoissa ja vapaan sivistystyön piirissä näitä näkökulmia ja ideoita voi käyttää – missä vain, missä ollaan kiinnostuneita henkilöstöomisteisten yritysten asiasta.

Tämän koulutuskokonaisuuden ovat laatineet toimitusjohtaja Tuula Merikivi, Sataosaajat Osuuskunta ja toimitusjohtaja Jarmo Hänninen, Idekoop osuuskunta. Heillä molemmilla on pitkä kokemus henkilöstöomisteisten yritysten ja osuuskuntien koulutus- ja kehittämistyöstä sekä käytännön toiminnasta. Pedagogisia ohjeistuksia on kirjoittanut koulutustuottaja Anna Kirstinä Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry:stä.

Koko muu edellä mainittu hanketyöryhmä on täydentänyt ja kommentoinut koulutuskokonaisuutta.

Tämän koulutuskokonaisuuden taustalla on hankkeen toimien myötä saatua tietoa henkilöstöomisteisten yritysten tarpeista. Henkilöstöomisteisille yrityksille tehtiin laaja kysely, jonka tuloksia koulutuskokonaisuuden laatimisessa on hyödynnetty. Lisäksi järjestettiin työseminaari, jossa alan osaajat jakoivat ideoita ja ajatuksia. Kiitämme kaikkia työhön osallistuneita!

Helsingissä 18.11.2010

Anna Kirstinä
koulutustuottaja
Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry



Johdanto

Kyseessä on yrittäjän ammattitutkintoon valmistavaa koulutusta tukeva ja täydentävä koulutuskokonaisuus, joka on suunnattu henkilöstöomisteisten yritysten jäsenille ja henkilöstölle.

Koulutuskokonaisuus on parhaiten hyödynnettävissä tilanteissa, joissa henkilöstöomisteisen yrityksen johto (toimitusjohtaja, hallituksen puheenjohtaja), hallituksen jäsenet tai henkilöstö, ovat yhdessä suorittamassa tutkintoa. Oppilaitos luonnollisesti antaa tutkintoon valmistavan koulutuksen, mutta tämä työkalu mahdollistaa tutkinnon suorittamisen siten, että sen osat voivat liittyä henkilöstöomisteiseen yritykseen, joko perustettavaan tai jo toimivaan.

Koulutuskokonaisuutta voidaan tarjota henkilöstöomisteisille yrityksille myös erikseen, joko yrittäjätutkintoon orientoivana tai sitä täydentävänä. Oppilaitoksissa kokonaisuutta voidaan käyttää osana oppilaitosten yrittäjyysopintoja, sekä harjoittelu- ja opiskelijayritysten suunnittelussa ja valmennuksessa.

Koulutuskokonaisuus on laadittu siten, että se soveltuu oman osaamisen kehittämisen lisäksi henkilöstöomisteisen yrityksen koko henkilöstön ja myös yrityksen toiminnan kehittämiseen. Näin se soveltuu myös eri oppilaitosten tarjoamaan täydennys- ja lisäkoulutukseen sekä yhteisyrittäjäryhmien valmennukseen.



Taustaa

Henkilöstöomisteisille yrityksille suunnatun koulutuskokonaisuuden taustalla on tiettyjä perusteluja. Henkilöstöomisteiset yritykset ilmiönä laajentavat yrittämisen käsitettä sekä monipuolistavat yrittämisen muotoja ja purkautumiskanavia. Euroopan Unioninkin tasolla on tähän liittyen herännyt huoli päinvastaisesta kehityksestä, jossa yritysmuotovaihtoehtoja pyritään kaventamaan lähinnä osakeyhtiömalliin. Lisäksi henkilöstöomisteisuuden käsite on kattavampi kuin työosuuskunnan, ja huomioi myös muut yritysmuodot kuin osuuskunnan.

Erityisenä tavoitteena koulutuskokonaisuuden laatimisessa on ollut ymmärtää henkilöstöomisteisen yrittämisen erityispiirteet ja huomioida ne valituissa opetussisällöissä. Tämä koulutuskokonaisuus on nimenomaan täydentävä, se lähestyy vain niitä aiheita, joissa henkilöstöomisteisuuden näkökulma on selkeästi välttämätöntä tai selvästi lisäarvoa luovaa. Tällä perusteella koulutuskokonaisuutta voidaan soveltaa henkilöstöomisteisen yrityksen suunnitteluun, perustamiseen ja kehittämiseen. Koulutuskokonaisuuden hyödyntäminen vahvistaa henkilöstöomisteisen yrittämisen liiketoiminta- ja johtamisosaamista sekä nostaa näiden yritysten henkilöstön pätevyyttä ja luo varmuutta yrittäjyyteen.



Pedagogiset ohjeistukset opettajalle



Henkilöstöomisteisten yritysten keskeisiä piirteitä ovat niiden demokraattinen päätöksentekojärjestelmä ja yhteisöllinen toimintatapa. Näissä yrityksissä toimivien tulisi osata tehdä työtä ja johtaa yritystään yhdessä yhteisöllisesti ja tasa-arvoa kunnioittaen. Ihmiset eivät synny näiden taitojen kanssa, vaan ne opitaan kasvatuksen kautta. Tämä on tärkeä johtoajatus tätä koulutuskokonaisuutta hyödyntävälle opettajalle.

Opiskelijat oppivat yhteistyötaitoja, solidaarisuutta ja tasa-arvoa paitsi koulutuskokonaisuuden sisältöjen, myös käytettyjen opetusmenetelmien kautta. On tärkeää huolehtia siitä, että opetustilat, työskentelyryhmien koot, opiskelumenetelmät ja ilmapiiri tukevat näitä tavoitteita. Opettajan tehtävä on näissä opinnoissa toimia ennen muuta opiskelijoiden oman oppimisen ja yhteistoiminnan ohjaajana.

Kun yhteisöllisyys, tasa-arvon edistäminen ja solidaarisuus ovat opettajan arvoja ja tavoitteita tässä koulutuksessa, niitä silmällä pitäen suunnitellut yhteistoiminnalliset tehtävät ja harjoitukset voivat erinomaisella tavalla opettaa yhteisöllisiä taitoja, jotka ovat tarpeen yritystoiminnassa:

- › erilaisuuden näkeminen voimavarana
- › yhteisten tavoitteiden asettaminen ja niiden eteen ponnistelu
- › vastuullisuus
- › yhteistyön rikastava vaikutus useampien ideoiden ja näkökulmien muodossa
- › tiedon soveltaminen erilaisista näkökulmista
- › suurempien kokonaisuuksien hallinta ryhmätyöskentelyn kautta
- › kuunteleminen
- › omien ideoiden ja ajatusten esiin tuominen rakentavalla tavalla yhteiseksi hyväksi
- › toisten huomioiminen
- › kunnioitus

Opettajan tsekkauslistaa:

- ✓ opetustilassa kaikki näkevät toisensa ja istumajärjestys tukee tasa-arvoista osallistumista
- ✓ opiskelijat luovat opiskelun alussa ohjatusti tasa-arvoa tukevat, yhteiset ryhmätoiminnan pelisäännöt
- ✓ opintoryhmä on niin pieni, että kaikkien ääni pääsee kuuluville
- ✓ ryhmässä jokainen joutuu ottamaan vastuuta ja harjoittelemaan sekä kuuntelemista että puhumista
- ✓ opiskelijat tuottavat mahdollisimman paljon oppimistehtäviä omista kiinnostuksenkohteistaan käsin
- ✓ opetusmenetelmät ovat yhteistoiminnallisia ja monenlaisia oppimistyylejä tukevia
- ✓ korostetaan opiskelijoiden omaa tekemistä passiivisen tiedon vastaanottajan roolin sijaan
- ✓ opetetaan opiskelijoille oman ajattelun kehittämistä, ei ”perässä ajattelua” tai muiden tuottamien ajatusten kopioimista
- ✓ yksilötehtävien lisäksi tehdään myös yhteisiä tehtäviä (harjoitellaan yhteistä tavoitteiden asettamista ja niihin pääsemistä yhdessä)

Tämän koulutuskokonaisuuden raameista kukin opettaja voi koota ryhmälleen / opiskelijoilleen sopivia kokonaisuuksia opiskelijoiden tason, käytettävissä olevan ajan ja tavoitteiden mukaan.



MODUULI 1: LIIKEIDEA

Liikeidea on keskeinen käsite yrityksen suunnittelussa, kehittämisessä ja kannattavuuden ylläpitämisessä. Liiketoimintasuunnitelmassa se on keskeinen tekijä muodostaen perustavan lähtökohdan myös yrittämisen edellytysten arvioimiselle.

Yhteistoimintaan perustuvassa henkilöstöomisteisessa yrityksessä korostuu liikeidean kollektiivinen ymmärtäminen, sisäistäminen ja hyödyntäminen. Parhaimmillaan liikeidea perustuu yhteistoimintaan ja yhteistoiminta puolestaan vaikuttaa liikeidean eri osiin ja niiden yhteensopivuuteen.

Tärkeä kysymys on, tuottaako henkilöstöomisteisuus kilpailuetua markkinoilla. Yhtenä esteenä kilpailuedun muodostumiselle voi olla se, että henkilöstöomisteisten yritysten liikeideat pohjautuvat, jopa lukittuvat, jäsenten omiin osaamistaustoihin ja henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Tämän vuoksi koulutuskokonaisuudessa korostetaan asiakaslähtöisyyttä, käyttäen välineenä asiakkuusajattelua. Liikeideasuunnittelun lähtökohtana on tuotteiden ja palveluiden tarve tavoitelluilla markkinoilla.

Tavoite:

Liikeideakokonaisuuden tavoitteena on antaa opiskelijalle käsitteelliset ja välineelliset valmiudet liikeidean soveltamiseen. Tärkeää on ymmärtää kilpailuedun käsite sekä se, kuinka kilpailuetu muodostuu henkilöstöomisteisessa yrityksessä.

Sisältö:

- liikeidean käsite ja osatekijät
- yhteistoiminta ja kilpailuetu



1. MODUULIN OSIOT:

1) Asiakkuus

Asiakkuusajattelu on nykyaikainen tapa käsitellä yrityksen kohderyhmiä. Lähtökohtana on oletus, että asiakkaat ovat viime kädessä yrityksen tärkein voimavara, kannattavan liiketoiminnan perusta. Verrattuna pitkään käytettyyn kohderyhmäajatteluun, asiakkuus konkretisoi yrityksen asiakkaita ja huomioi asiakkaat yksilöllisemmin. Tämä on tarpeen nykyaikaisessa markkinaympäristössä.

Henkilöstöomisteinen yritys luo hyvän pohjan asiakkuuden johtamisen jalkauttamiseen koko henkilöstöön, mutta on selkeä oppimishaaste. Yhteisyritys luo toisaalta laajempaa kontaktipintaa asiakkuuksien saavuttamiseksi.

Asiakkuusajattelulla on suora yhteys yrityksen sisäiseen laskentatoimeen. Asiakaskannattavuutta tulee pystyä mittaamaan ja arvioimaan. Henkilöstöomisteisessa yrityksessä asia on erityisen merkittävä niissä tapauksissa, joissa jäsenen toimeentulo perustuu asiakaskohtaisiin toimeksiantoihin.

Tavoite:

Opetussisällön tavoitteena on, että opiskelija ymmärtää asiakkuusajattelun kokonaisuuden ja keskeiset käsitteet, ja osaa soveltaa niitä henkilöstöomisteisen yrityksen liikeidean osana.

Sisältö:

- liikeidean lähtökohtana asiakkaat vai henkilöstön osaaminen/omat tuotteet?
- omien tuotteiden luonne: tavara, palvelu, asiantuntijuus
- kohderyhmä vai valikoidut/tunnetut asiakkaat, asiakasmäärittely
- asiakasstrategia
- asiakkuuden elinkaari
- asiakaslähtöiset verkostot

2) Tuotteet, palvelut

Tuotteistamisessa voidaan hyödyntää koko henkilöstöomisteisen yrityksen organisaatiota. Tuotteet perustuvat jäsenten omiin tuotteisiin ja/tai yhteistyön kautta syntyviin kokonaisuuksiin. Saadakseen aikaan erottuvia tuotteita esim. tyypillisesti yksityisyrittäjien hallitsemilla toimialoilla, henkilöstöomisteisten yritysten tulisi pyrkiä hyödyntämään jäsenten osaamisten yhdistämistä. Tuotteiden tulee kytkeytyä tiiviisti asiakkuusajatteluun, ja myös liikeidean toteuttamistapaan.

Tavoite:

Tuotteet, palvelut -osion tavoitteena on, että opiskelija ymmärtää tuotteet osana liikeideaa ja soveltaa henkilöstöomisteiselle yritykselle ominaista yhteistyötä tuotteistamisessa.

Sisältö:

- asiakkuuden ja tuotteiden/palveluiden yhteensopivuus
- oma vai yhteistyöhön perustuva tuote/palvelu, verkostoituminen saman alan yritysten kanssa
- tuotteistaminen
- elinkaari

3) Tapa toimia

Henkilöstöomisteisen yrityksen toimintatapaa leimaa yhteistoiminnallisuus. Jos näin ei ole, hukataan resursseja ja menetetään kilpailuetua. Henkilöstöomisteisen yrityksen tulee löytää kilpailuedut, joita se voi hyödyntää ja vahvistaa kulloisillakin markkinoilla. Tämä tarkoittaa osallistavaa toimintatapaa niin liikeidean suunnittelu- kuin toteutusvaiheessa. Jäsenten sitoutuminen yhteiseen liikeideaan ja tuotantoprosessiin on olennaisen tärkeää. Tapa toimia -osio yhdistää liikeidean kaikki osat toimivaksi kokonaisuudeksi.

Henkilöstöomisteiset yritykset ovat maassamme tyypillisesti mikroyrityksiä, vain harvat ovat luokiteltavissa pk-sektoriin. Jotta ne pystyisivät toimimaan muun muassa julkisen palvelun markkinoilla ja osallistumaan kilpailutuksiin, niiden tulisi

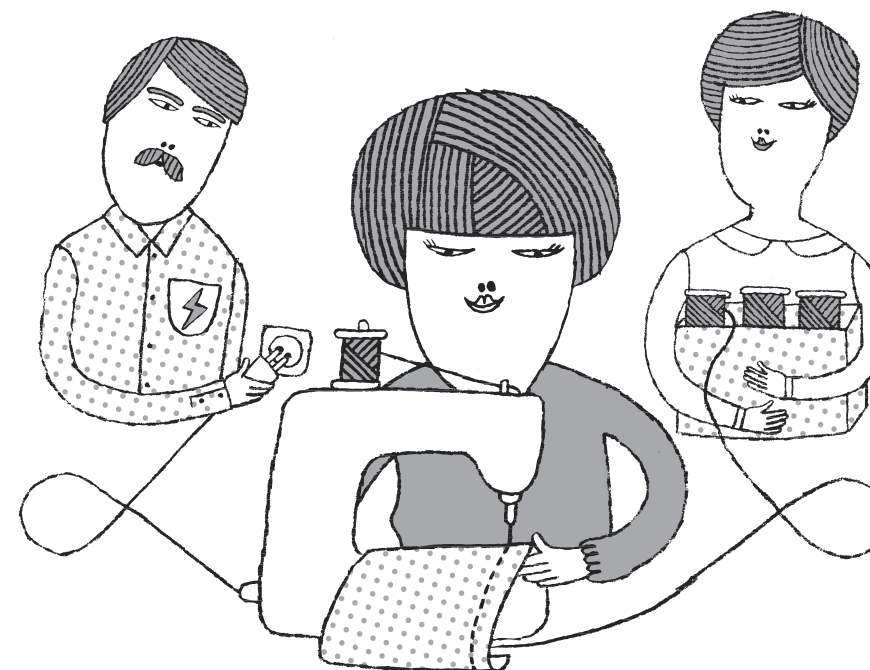
aktiivisesti verkostoitua. Verkostot ja konsortiot ovat toimintamalleja, joilla voidaan saavuttaa suuremman koon tuomaa etua, muun muassa volyymia ja toimitusvarmuutta. Näin pienyritysten mahdollisuudet toimia markkinoilla paranevat.

Tavoite:

Tapa toimia -osion tavoitteena on, että opiskelija ymmärtää toimintatavan perustavaksi osaksi liikeideaa. Opiskelija ymmärtää, että henkilöstöomisteisen yrityksen kilpailuetu on usein riippuvainen osallistavasta otteesta. Tämä koskee sekä koko yritystä että jäsenen omaa roolia henkilöstöomisteisessa yrityksessä.

Sisältö:

- jäsenten ja muun henkilöstön yhteistyö
- osallistaminen ja sitoutuminen
- asiakkuuksien hoito ja johtaminen
- verkostot ja kumppanit
- prosessiajattelu





MODUULI 2: LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Henkilöstöomisteiselle yritykselle liiketoimintasuunnitelmaa voidaan pitää eräänlaisena yhteisenä sopimuksena siitä, mitkä ovat yhteiset tavoitteet ja sovitut toimintatavat. **Liiketoimintasuunnittelu prosessina** on varsinkin suunnittelu- ja perustamisvaiheessa osa **yhdessä oppimista ja sitouttamista**, yhteisen kielen ja tahtotilan muodostamista. Usean henkilön näkemysten yhteensovittamiselle on annettava riittävä aika- ja vuorovaikutusresurssi.

Yrityksen demokraattisen toimintatavan ja liiketoimintasuunnitelmaan sitoutumisen kannalta olisi tärkeää, että prosessiin osallistuu useampi jäsen, jopa koko henkilöstö. Yhteisen näkemyksen löytyminen on hidas prosessi, joka vaatii avointa ja luottamuksellista ilmapiiiriä. Tästäkin syystä opettajan on hyvä käyttää tässä koulutuksessa menetelmiä, joiden avulla opiskelijat oppivat toimimaan yhdessä tasa-arvoa kunnioittaen. Opiskelija voi hyödyntää yrityksessään tässä koulutuksessa käytettyjä pedagogisia yhteistoiminnallisia menetelmiä liiketoimintasuunnitelman suunnitteluvaiheessa.

Tavoite:

Liiketoimintasuunnitelmakokonaisuuden tavoitteena on, että opiskelijat ymmärtävät liiketoimintasuunnittelun prosessin ja sen osatekijät. Opiskelijat osaavat soveltaa niitä yhteistoimintaan perustuvaan yritykseen. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen yhdessä ryhmän kanssa tukee kunkin jäsenen sitoutumista osuuskuntaansa.

Sisältö:

- liiketoimintasuunnitelman osat
- liiketoimintasuunnittelu prosessina
- yhteistoiminta ja jäsenistön osallistuminen

2. MODUULIN OSIOT:

1) Arvot

Arvot liittyvät yrityksen perimmäisiin päämääriin ja niiden tulee näkyä yrityksen toiminnassa. Henkilöstöomisteisuus tuo luonnostaan erityisiä arvoja yrityksen sisäiseen toimintaan. Tässä yhteydessä lähtökohtana voidaan pitää osuustoiminnan arvoja sekä henkilöstöjohtamiseen liittyviä periaatteita.

Tavoite:

Tavoitteena on antaa opiskelijoille kuva arvoajattelusta ja tehdä tutuksi henkilöstöomisteiseen yrittämiseen yleensä liitetyt arvot ja periaatteet, jotta yrityksessä voitaisiin käydä tuloksellinen arvokeskustelu.

Sisältö:

- osuustoiminnan arvot ja periaatteet
- sosiaalisesti kestävästä henkilöstöjohtamisesta johtamisen periaatteet
- Mitä edelliset tarkoittavat henkilöstöomisteisessa /meidän yrityksessä?

2) Strategia

Henkilöstöomisteisella yrityksellä on usein varovainen, säilyttävä tai hitaan kasvun strategia. Tämä perustuu riskin pitämiseen mahdollisimman pienenä ja jäsenten rajalliseen mahdollisuuteen sijoittaa pääomaa yritykseen. Usein toimitaan lisäksi työvoimavaltaisilla aloilla, joilla kasvu ei välttämättä muuta merkittävästi suoritekohtaista kannattavuutta.

Tavoite:

Strategia-osuuden tavoitteena on, että opiskelija ymmärtää henkilöstöomisteisuuden vaikutuksen yrityksen strategiavalintaan ja osaa kytkeä strategian liikeideaan ja asiakkuusajatteluun.

Sisältö:

- strategiavaihtoehdot: jäsenmäärä-kasvu-markkinat
- strategia, liikeidea ja asiakkuusajattelu

3) Organisaatio

› Johtaminen

Jäsenistön päällekkäiset sidosryhmäroolit vaativat omanlaistaan johtamista. Jäsenistö itse omistajuutensa kautta on keskeisessä johtamisasemassa päätöksentekokelemissä, mutta myös jatkuva osallistuminen muun muassa työolosuhteita koskeviin päätöksiin on sisäänrakennettuna henkilöstöomisteisten yrityksen itsejohtoisuuteen. Vaikutusmahdollisuudet ovat merkittävä motivaatiotekijä henkilöstöomisteisissa yrityksissä.

Tavoite:

Johtaminen-teeman tavoitteena on antaa opiskelijalle käsitys siitä, mitä erityispiirteitä henkilöstöomisteisuus ja itsejohtoisuus tuovat johtamiseen.

Sisältö:

- itsejohtoinen organisaatio
- osallistuva johtaminen
- toiminnan pelisäännöt

› Henkilöstö

Henkilöstöomisteisuus monipuolistaa henkilöstön roolia. Henkilöstö ei ole pelkästään toimenpiteiden kohde vaan myös niiden lähde. Sisäisessä tiedottamisessa on huomioitava henkilökunnan normaalia laajemmat oikeudet tiedonsaantiin muun muassa taloudesta. Työhyvinvointi on seikka, johon tulee kiinnittää erityistä huomiota, eikä pitää sitä itsestäänselvyytenä, vaikka kyseessä on henkilöstöomisteinen yritys.

Merkittävä keskustelun kohde opetuksessa on henkilöstöomisteisissa yrityksissä läsnä oleva jäsenten ja muiden työntekijöiden erilainen tilanne työyhteisössä. Tämän ratkaisemiseen tulee luoda edellytyksiä.

Tavoite:

Henkilöstö-teeman tavoitteena on luoda opiskelijalle ymmärrys henkilöstöomisteisen yrityksen henkilöstöasioiden erityisyydestä ja painottaa jäsenten yhteistä sekä yksilöllistä vastuuta osaamisen kehittämistä sekä työhyvinvoinnista.

Sisältö:

- osaamisen kehittämistarpeet
- työhyvinvointi: oma ja työyhteisön
- liiketoimintaosaaminen ja työnjako



4) Talous

Henkilöstöomisteisille yrityksille niiden muodosta riippumatta on tyypillistä osuustoiminnan periaatteiden mukainen tasa-arvoinen taloudellinen osallistuminen. Tämä tarkoittaa usein tasa-omisteisuutta ja siten yhtä suuria panostuksia yrityksen omaan pääomaan. Lisäksi tasa-arvoinen taloudellinen osallistuminen viittaa myös tuloksenjakotapaan, jossa kullekin jäsenelle palautetaan yrityksen voittoa / ylijäämää työn suhteessa.

Kuten henkilöstö-aiheen yhteydessä edellä, jäsenillä on normaalia yritystä laajempi oikeus myös taloustiedon saantiin. Erityistä huomiota tulee kiinnittää siihen, että tavanomaiset yrityksen kannattavuutta kuvaavat tunnusluvut eivät anna riittävää kuvaa henkilöstöomisteisen yrityksen tuloksellisuudesta ja hyödyistä jäsenilleen.

Tavoite:

Talous-osuuden tavoitteena on, että opiskelija ymmärtää henkilöstöomisteisen yrityksen erityisen omistus- ja pääomarakenteen sekä sen, miten nämä yhdessä tavoitteen asettamisen kanssa vaikuttavat muun muassa tunnuslukujen tulkintaan ja taloustiedon välittämiseen jäsenille.

Sisältö:

- henkilöstöomisteiselle yritykselle olennaiset tunnusluvut
- omistusrakenne ja oma pääoma
- haasteet hinnoittelussa
- käyttöpääoma
- taloushallinto ja verotus

5) Markkinointi

Henkilöstöomisteisen yrityksen erityispiirteet, jäsenten omistajuus ja liiketoiminnan perustuminen jäsenten osaamispanokseen, antavat mahdollisuuden luoda kilpailuetua markkinoinnissa. Koko henkilöstö voi osallistua yrityksen markkinointiin ja tähän heillä on myös intressi. Tämä edellyttää kuitenkin, että jäsenistö sisäistää yrityksen toimintatavan, markkinoinnin perusasiat ja lisäksi laatii tarvittavan työnjaon. Näin sisäistä markkinointia voidaan hyödyntää ulkoisessa markkinoinnissa.

Asiakkuusajattelu tulee kytkeä kiinteästi markkinointitoimiin. Mikäli toimiala edellyttää laajaa asiakasmarkkinointia henkilökohtaisen myyntityön lisäksi tai sijasta, on huomioitava erilaisten markkinointiverkostojen hyödyntämismahdollisuudet. Julkisten palvelujen markkinoilla hankintalaki ja kilpailutuskäytännöt on hallittava. Merkittävä haaste on saada henkilöstöomisteisuus näkymään ja tuottamaan kilpailuetua ulkoisessa markkinoinnissa.

Tavoite:

Markkinointi-osuuden tavoitteena on, että opiskelijat ymmärtävät henkilöstöomisteisen yrityksen koko henkilöstön / jäsenistön merkityksen markkinoinnin toteutuksessa ja kilpailuedun luomisessa.

Sisältö:

- henkilöstöomisteisen yrityksen erityispiirteiden hyödyntäminen
- verkostojen hyödyntäminen markkinoinnissa (henkilöstön / jäsenten, yritysten verkostot)
- hankintalaki ja kilpailutukset
- markkinointikeinot
- brändinhallinta henkilöstöomisteisessa yrityksessä

Kirjallisuutta ja artikkeleita opiskeluun

Eteläpelto, Anneli ja Päivi Tynjälä (toim.): Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. WSOY, 1999

Hakanen, Matti: Pk-yrityksen strategiatyö. Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Multikustannus, 2007

Henkilöstöomisteinen yritys: yhdessä yrittämällä menestykseen, Tietosanoma, 2009

Hyvinvointiyrittäjän liiketoimintaopas - ammatinharjoittajasta yrittäjäksi, Tietosanoma 2007

*Kehittyvä osuuskunta, kysyvä työkirja pienosuuskunnille:
<http://www.palveluosuuskunnat.net/opiskelu/index.html>*

Köppä, Tapani: Yhteisöllisyys, yrittäjyys ja arvot. Artikkeliteoksessa Osuustoiminnallinen yhteisyrittäminen, Koskiniemi, Erkki (toim.). Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry, 1998

Laukkanen, Jarmo: Osuuskunta yhteisöllisenä yrityksenä. Artikkeliteoksessa Enemmän kuin yritys: yhteisöllisen yrittämisen menestystekijät, Köppä, Tapani, Laukkanen, Jarmo, Santala, Jaana. Edita Oma yritys, 2000

Lehtinen, Jarmo R.: Asiakkuusstrateginen hallitustyöskentely. Boardman, 2009

Lehtinen, Jarmo R., Olli-Pekka Pohjanmäki & Virpi Europaeus.: Asiakkuuksien johtamisen käsikirja. Kauppalehden johtamisen käsikirjat, 2005

Osuuskunnan perustajan opas, Pellervo-seura, 2010

Osuustoiminnallinen yhteisyrittäminen. Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry, 1998

Pättiniemi, Pekka ja Jukka Tainio.: Osuustoiminnan periaatteet kilpailueduiksi. Helsingin yliopisto Osuustoimintainstituutti julkaisut 26, 2000

Raina, Liisa ja Rauno Haapaniemi: Yhteisöllinen pedagogia: "...ettei tarvitse tehdä yksin". Arator Oy, 2007

Repo-Kaarento, Saara: Innostu ryhmästä: miten ohjata oppivaa yhteisöä. Kansanvalistusseura, 2007

Sahlberg, Pasi ja Asko Leppilampi: Yksinään vai yhteisvoimin. Yhdessä oppimisen mahdollisuuksia etsimässä. Yliopistopaino, 1994

Saloviita, Timo: Yhteistoiminnallinen oppiminen ja osallistava kasvatus. PS-kustannus, 2006

*Siltala, Reijo: Innovatiivisuus ja yhteistoiminnallinen oppiminen liike-elämässä ja opetuksessa. Turun yliopisto, 2010:
<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/63301/AnnalesC304Siltala.pdf?sequence=1>*

