



# Sisältö

---

- 3 Aluksi**
- 4 Arvot ja päämäärät**  
Kysymyksiä arvoista ja päämääristä
- 5 Omistajuus**  
Pohdittavaa omistajuudesta ja pääomahuollosta
- 10 Asiakas on tärkein**  
Kysymyksiä asiakkaista ja asiakkuuksista
- 16 Prosessiajattelu**  
Pohdittavaa prosessiajattelusta
- 17 Taloushallinto**  
Kysymyksiä taloushallinnosta
- 22 Laatu**  
Kysymyksiä laadusta
- 23 Hinnoittelu**  
Pohdittavaa hinnoittelusta
- 25 Kouluttautuminen**  
Kehityskeskustelut
- 27 Osallistuminen ja osallistaminen**  
Pohdittavaa osallistumisesta
- 30 Verkottuminen**  
Kysymyksiä osuuskunnan verkottumisesta

Tämä työkirja on tarkoitettu osuuskuntien avuksi niiden kehittäessä toimintaansa. Osuuskunnan toimintaa tarkastellaan tässä neljästä näkökulmasta: omistajuuden, asiakkuuden hallinnan, oppimisen sekä talous- ja laatuprosessien kautta. Kirjan läpi kulkevana teemana on yritysten verkottuminen, jolle on myös oma osionsa työkirjan lopussa.

Jokaiseen päälukuun liittyy taustamateriaalia, jossa käsitellään teeman keskeisiä kysymyksiä, joita osuuskunnan hallitus ja jäsenet voivat pohtia yhdessä. On tärkeää kirjata pohdinnat paperille. Silloin ne on myös pakko muovata yksiselitteisesti ja niihin voi palata myöhemmin. Erityisen tärkeää kirjaus on silloin, kun pohdintojen tuloksena tehdään osuuskuntaa koskevia päätöksiä ja sovitaan uusista käytänteistä tai menettelytavoista. Päätösten toteuttaminen jää helposti puolitiehen, ellei myös aktiivisesti seurata muutosten toteutumista.

Taustamateriaaliin liittyvät tehtävät voi tehdä myös niin, että kukin ensin täyttää omat lomakkeensa ja sen jälkeen vastauksista rakennetaan yhteinen kanta.

Kehittyvä osuuskunta -julkaisun kirjoittajat ovat Erkki K. Kangas, Tuula Merikivi, Maija Pietilä, Jarmo Hänninen ja Juhani Lehto.

Työkirjan suunnitteluun ja ideointiin ovat osallistuneet myös Pekka Pättiniemi, Hemmo Koskiniemi, Sami Karhu, Juha Pääkkönen ja Sirpa Kärki-Granberg. Tekijät ovat pitkään osuuskunnissa tai osuustoiminnan kehittämisen parissa työskennelleitä henkilöitä. Niinpä työkirjan materiaali on mahdollisimman käytännönläheistä; onhan tarkoitus auttaa osuuskuntia, niiden hallituksia ja jäseniä toimimaan päämäärätietoisesti ja järkevästi.

## Arvot ja päämäärät

Osuuskuntalaki määrittelee, että osuuskunnan tarkoitus on toimia jäsentensä elinkeinon ja talouden tukemiseksi. Niinpä osuuskunnan jäsenet itse määrittelevät, onko osuuskunnan tarkoitus myös tuottaa mahdollisimman suurta voittoa.

Kullakin osuuskunnan jäsenellä on omat tavoitteensa ja päämääränsä. Joku voi haluta paljon töitä ja palkkaa, jollekulle riittää pienempi tulo ja se, että jää enemmän vapaa-aikaa tai voi enemmän viettää aikaa perheen parissa. Yksi voi kaivata osuuskunnalta sosiaalista kanssakäymistä ja keskustelevaa työyhteisöä; toiselle taas riittää, kun osuuskunta toimii töiden laskuttajana ja tukee markkinointia.

Osuuskunnan jäsenten erilaiset toiveet ja odotukset on sovittava yhteen. Näin osuuskunnasta voi muodostua yhteisö, josta jokainen löytää paikkansa ja saa riittävästi toiveitaan ja tarpeitaan toteutetuksi – riittävästi siinä mielessä, että kokee osuuskunnassa toimimisen itselleen mielekkääksi ja kannattavaksi. Kysymys on siitä, ovatko osuuskunnan ja sen jäsenten arvot riittävän yhteneviä.

Osuuskunta on demokraattinen yhteisö. Niinpä sen johtaminen, päämäärien määrittely ja tavoitteiden asettaminen ovat kaikkien yhteinen asia. Näitä asioita käsitellään hyvin suunnitelluissa kokouksissa. Niissä pääsevät kaikki määrittelemään osuuskunnan arvoja, visiota ja strategiaa. Kun ne on määritelty yhdessä, toimiva johto eli hallitus ja toimitusjohtaja tietävät periaatteet ja suuntaviivat, joiden mukaan osuuskuntaa johdetaan. Tärkeä strateginen valinta on esimerkiksi suhde verkottumiseen. Uskooko osuuskunta pärjäävänsä yksin vai tarvitseeko se verkostojen tukea esimerkiksi markkinointiin, isojen urakoiden toteuttamiseen, tuotekehittelyyn tai kouluttautumiseen?

Päämäärätietoinen toiminta edellyttää myös, että tarkastellaan sitä, miten päämääriin on päästy ja onko toteutettu niihin tähtääviä suunnitelmia. Seuranta- ja tarkastelutyön kautta voidaan myös muokata päämääriä, jos näyttää, ettei niitä saavuteta tai jos jokin osuuskunnan sisäinen tai ulkoinen muutos edellyttää tavoitteiden määrittämistä uudelleen. Tai jos todetaan, etteivät suunnitellut toimet viekään asetettuihin päämääriin, toimet täytyy tietysti miettiä uudelleen.



### Kysymyksiä arvoista ja päämääristä

Onko osuuskunnalle yhteisesti keskustellen määritelty yhteiset arvot?

Miten tärkeässä asemassa osuuskunnassanne on

- yhteisöllisyys ja keskinäinen tuki
- henkilökohtainen yrittäjyys ja oma vastuu
- työn ja vapaa-ajan tasapaino?

Käydäänkö keskustelua jatkuvasti, pohditaanko vastaavatko teot sanoja?

Pohditaanko päätösten arvotaustaa?

Onko osuuskunnan päämäärä määritelty selkeästi?

Tavoitellaanko

- osuuskunnalle mahdollisimman suurta ylijäämää
- hyviä palkkoja jäsenille ja lähes nollatulosta
- paljon työtä jäsenille
- kullekin ansionsa mukaan vai sama palkka kaikille?

Tehdäänkö osuuskunnassanne vuosittain toimintasuunnitelma, jonka laatimiseen kaikki jäsenet osallistuvat aktiivisesti? Entä budjetti?

Miten toimintasuunnitelman ja budjetin toteutumista seurataan?

## Omistajuus

---

Omistajuus on käsitteenä aika hankala, omistus on tutumpi. Voisiko omistus kuvata sitä, mitä omistajalla on, ja omistajuus kuvata omistajan suhdetta omistukseen? Perheyrittysten liitto esittää asiaa näin: ”(Vastuullinen) omistajuus merkitsee sitoutumista yrityksen jatkuvuuteen ja kehittämiseen...”

Omistajuuteen luetaan myös psykologinen ulottuvuus. Sen ytimessä on omistajuuden tunne; tunne siitä, että jokin on minun ja meidän. Ja kun jokin on minun, voin vaikuttaa siihen – hallita osaltani sitä.

Henkilöyhtiöissä omistuksen ja omistajan side on selkeä, vahva ja kiinteä. Toiminimen omistaja hankkii elantonsa toiminimen avulla. Osakeyhtiön omistus ei periaatteessa millään tavalla sido osallistumaan yhtiön toimintaan. Mutta jos omistamassaan osakeyhtiössä työskentelee päivittäin tai osallistuu aktiivisesti sen hallintoon ja johtamiseen, syntyy myös omistajuus.

Osuuskunnissa omistajuus on läsnä, sillä jäsen liittyy osuuskuntaan taloudenpitoonsa tai elinkeinonsa tukemiseksi. Tämä käy selväksi jo osuuskuntalaista: ”Osuuskunnan tarkoituksena on jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa...”

Osuuskunnan jäsenen omistajuutta voidaan verrata henkilöyhtiön omistajuuteen. Molemmissa omistajan suhde omistukseen on kiinteä. Erityisesti tämä näkyy pienissä työosuuskunnissa. Erona on luonnollisesti se, että osuuskunnassa omistajuutta yleensä jakaa useampi henkilö kuin henkilöyhtiöissä.

### Tavoitteet

Kun osuuskunta laatii budjetin ja toimintasuunnitelman, se myös määrittelee, mitä omistajuudella tavoitellaan. Tavoitteen osalta pitää päättää:

- millaista liikevaihtoa tavoitellaan
- millaista tulosta tavoitellaan ja miten tulosta jaetaan jäsenille
- miten tulosta käytetään osuuskunnan pääomarakenteen vahvistamiseen
- millä tavalla jäseniä palkitaan pääomasijoituksesta
- minkälaiseen oman ja vieraan pääoman suhteeseen pyritään ja miten pääoman hankinta hoidetaan?

Vuosittaiset päätökset ja suunnitelmat perustuvat tietysti jo aiemmin määriteltyihin osuuskunnan arvoihin sekä liiketoimintasuunnitelmaan.

## Pääomahuolto

Jokainen yritys tarvitsee pääomaa. Sitä tarvitaan, koska kaikkia menoja ei voi rahoittaa suoraan tuloilla. Kun osuuskunnalle esimerkiksi ostetaan työkalu, se on yleensä maksettava heti, vaikka työkalun avulla saatavat tulot tulevat myöhemmin, joskus pitkänkin ajan kuluessa. Pääoma voi olla jäsenten maksamia osuismaksuja tai osuuskunnan ylijäämiä (voittoja), jotka omistajat ovat jättäneet nostamatta yrityksestä.

Jäsenet/omistajat eivät odota saavansa omaa pääomaa takaisin omistuksensa aikana tai eivät odota näin tapahtuvaksi ollenkaan. Oma pääoma on alttiina riskille ja jäsenet/omistajat hyväksyvät sen, etteivät saa sijoitustaan kokonaan tai osittainkaan takaisin, jos käy huonosti. Tästä syystä omalle pääomalle maksetaan tuottoa (korkoa tai osinkoa), mikäli yrityksen toiminta tuottaa ylijäämää (voittoa) ja mikäli jäsenet/omistajat niin päättävät.

Vieras pääoma on sellaista, joka maksetaan aina takaisin ja jolle maksetaan ennalta sovittua korkoa. Vieras pääoma voi olla lyhytaikaista, kuten ostolaskuissa, joiden maksuaika on vaikka kuukausi. Tai se voi olla pitkäaikaista pääomaa, kuten pankkilainaa, joka maksetaan vuoden tai pidemmän ajan kuluessa takaisin.

Yrityksen taloudelle on luonnollisesti sitä edullisempaa mitä enemmän on omaa pääomaa ja mitä vähemmän on vierasta pääomaa. Osuuskunnassa pääomahuolto riippuu siitäkin, miten paljon jäsenet ovat valmiita sijoittamaan toimintaan.

Osuuskunnan osuuspääoma vaihtelee jäsenmäärän ja jäsenten sijoitusten mukaan. Työosuuskunnissa ongelmana oli varsinkin 1990-luvulla osuismaksun pienuus ja siten pääoman niukkuus. Mikäli osuuskunta ja sen jäsenet myöhemmin menestyivät, osuuskuntien osuuspääomia ei välttämättä korotettu. Kertyneitä ylijäämiäkin voitiin huolettomasti jakaa omistajille pohtimatta tarkasti pääomarakenteen merkitystä.

Omistajuuden tunnetta vahvistaa osuuskuntaan sijoitetun pääoman määrä. Summa, joka perustettaessa tuntui suurelta, saattaa myöhemmin, kun osuuskunnan avulla on vaurastuttu, tuntua pikkurahalta. Jos jäsenen pääomasijoitus vastaa kooltaan esimerkiksi keskimääräistä ravintolailtaan tai muuhun huvitukseen huoletta käytettävää summaa, omistajuuden tunne voi olla heikko eikä sitouta jäseniä yrityksen jatkuvuuteen eikä kehittämiseen.

## Pääoman korko

Osuuskunnan pitää aktiivisesti pyrkiä vahvistamaan omistajuuden tunnetta. Tunteen ylläpitämiseksi pitää päättää, millaista korkoa omalle pääomalle maksetaan. Jos korkoa ei makseta tai se on pieni, on vaarana, että omistuksen tunnesidos heikkenee eikä osuuskuntaa enää koeta omaksi yritykseksi. Toisaalta koron maksaminen voidaan kokea epäoikeudenmukaiseksi, jos kaikki jäsenet eivät osallistu liikevaihdon kerryttämiseen suunnilleen samalla panoksella. Korkoahan maksetaan jokaiselle jäsenelle yhtä lailla.

Koron ja maksuvalmiuden säilyttämisen suhdetta kannattaa pohtia senkin vuoksi, että maksaminen voidaan kokea negatiiviseksi, koska lähteehän silloin kassasta rahaa. Korko on usein kuitenkin suhteellisen pieni erä. Jos rahan siirtämistä osuuskunnan kassan ulkopuolelle pidetään maksuvalmiutta ikävästi heikentävänä tekijänä, kannattaa harkita muita keinoja jakaa ylijäämää.

## Rahastoanti

Osuuspääoman korottaminen rahastoantina on yksi mahdollisuus. Siinä ylijäämiä siirretään osuuspääomaan, jolloin jäsenet saavat jo omistamiensa osuuksien lisäksi päätetyn määrän lisää osuuksia. Näin jäsenet ovat tyytyväisiä eikä osuuskunnan kassasta poistu rahaa. Tässä rahastoannissa on sama ongelma kuin korossakin: sitä saa jokainen jäsen, riippumatta panoksesta ylijäämän kerryttämiseen.

Omistajuuden näkökulmasta pitää huolella pohtia, millä tavalla varmistetaan se, että osuuskunnalla on käytettävissään oman pääoman ehtoista rahaa. Samalla on pohdittava, mikä toiminnan turvaamiseksi on ihanteellinen oman ja vieraan pääoman suhde.

## Palkanmaksu

Omistajuuden näkökulmasta palkanmaksu on yleensä tärkein osuuskunnan omistajuuden tunnetta ylläpitävä toiminto. Siksi ei ole yhdentekevää, miten palkanmaksu on järjestetty. Palkanmaksu voi perustua tunti- tai kuukausipalkkaan, jolloin usein myös maksetaan samasta työstä sama palkka. Tällöin palkkaus ei ole sidoksissa asiakkailta tuotteista tai palveluista saadusta hinnasta, vaan perustuu pitkälti työehtosopimukseen. Tämä tapa ei sinänsä vahvista eikä heikennä omistajuuden tunnetta.

Toisaalta palkkaus voidaan sitoa kiinteästi kultakin asiakkaalta saatavaan hintaan. Esimerkiksi asiakkaalta A laskutetaan siivouksesta 23 euroa tunnilta ja asiakkaalta B laskutetaan 26 euroa tunnilta, jolloin jäsen ansaitsee A:n luona noin 11 euroa tunnilta ja B:n luona 12,5 euroa tunnilta. Palkkaus voi perustua myös urakkaan, jolloin tuntipalkka riippuu siitä, montako tuntia työhön kuluu.

Palkkojen määrä vaikuttaa suoraan osuuskunnan ylijäämään ja sitä kautta pääoman kertymiseen. Jos osuuskunta jakaa palkkoina mahdollisimman paljon, ei jää ylijäämää eikä kerry omaa pääomaa. Budjetiteja tehdessä ja vuosittaista liiketoimintasuunnitelmaa tarkistettaessa täytyy

siis myös miettiä, tarvitaanko omaa pääomaa esimerkiksi investointeihin tai pitääkö jättää ylijäämää jakamatta maksuvalmiuden turvaamiseksi. Jos vuoden lopussa näyttää kertyvän paljon ylijäämää, sitä voidaan jakaa myös ns. kolmannentoista kuun palkkana sen perusteella, miten paljon on tehnyt osuuskunnassa työtä.

Kannattaa pohtia, vahvistaako tai heikentääkö omistajuuden tunnetta se, maksetaanko työstä palkka vasta, kun asiakas on maksanut laskunsa vai heti kun työ on tehty ja laskutettu. Jos palkka maksetaan heti, riski laskun maksamatta jäämisestä on koko osuuskunnan yhteinen. Jos palkka maksetaan vasta asiakkaan rahojen tultua, riski jää yksin työn tekijälle.

## Tilinpäätös

Kun osuuskunnan tilinpäätöstä tarkastellaan omistajuuden näkökulmasta, on ensinnäkin varmistettava, että jäsenet saavat tilinpäätöksen ajallaan luettavakseen ja että se on selkeästi laadittu. Samoin on varmistettava se, että jäsenillä on riittävät tiedot ymmärtää tilinpäätöstä. Osuuskunnan kannalta tärkeimpiä seurattavia tuloslaskelman lukuja ovat luonnollisesti liikevaihdon kehitys, henkilöstökulut ja tietysti ylijäämä/tappio. Liikevaihdon vertailu edellisiin vuosiin kertoo kokonaissuunnan; sen onko osuuskunta menossa parempaan vai huonompaan suuntaan. Ja aina pitää tilinpäätöstä tarkasteltaessa miettiä, miksi liikevaihto on sellainen kuin se on.

Henkilöstökulujen osuus kertoo siitä, millä tavoin osuuskunta hyödyttää jäseniään. Henkilökuluja kannattaa tarkastella myös jakamalla kulut henkilöiden määrällä, jolloin saadaan keskimääräinen palkkasumma (palkat + sivukulut). Sen muutokset kertovat myös osuuskunnan tilasta.

Ylijäämä tai tappio on tärkeä seurattava. Pienistä tappioista ei kannata huolestua, jos osuuskunnalla on aikaisemmilta vuosilta kertynyt ylijäämää, niin ettei tappio heti syö osuuspääomaa. Osuuskunnan jäsenten eli omistajien pitää tietää, minkälaista tulosta heidän yrityksensä tavoittelee ja miksi. Tästä on hyvä keskustella riittävän usein, jotta jäsenet tietävät tavoitteet.

Taseesta kannattaa seurata kahta asiaa: oman pääoman määrää ja vieraan pääoman määrää. Niistä voidaan laskea omavaraisuusaste eli se, montako prosenttia oma pääoma on taseen loppusummasta sekä suhteellinen velkaantuneisuus eli se, montako prosenttia vieras pääoma on liikevaihdosta.

Omistajuuden tunteen ylläpitämiseksi kannattaa yleensä laskea myös jäsenen osuuden matemaattinen arvo. Se saadaan, kun osuuskunnan varoista vähennetään velat (sekä jaettavaksi päätetty osuuspääoman korko) ja saatu tulos jaetaan osuuksien määrällä. Tulos voi olla yllättävä monelle.

## Osallistuminen

Omistajuuden näkökulmasta osallistuminen on pitkälti osallistumista osuuskunnan talouden suunnitteluun ja päätöksentekoon. Tätä osallistumista ei voida irrottaa taloudellisista seuraamuksista, jotka liittyvät

esimerkiksi rahoitukseen ja tuloksenjakoon. Yksinkertaisimmillaan omistajana osallistuminen tarkoittaa osuuskunnan yleisiin kokouksiin osallistumista ja siellä tilinpäätöksen vahvistamista. Mutta tilinpäätös on jo mennyttä aikaa – tärkeämpää on osallistua toiminnan sekä budjetin suunnitteluun ja seurantaan.

Osuuskunnan omistajuus velvoittaa jäsentä opiskelemaan liiketalouden perusteita, kuten tilinpäätöksen tulkintaa, jotta voi ymmärtää, millä tavalla omat toimet vaikuttavat osuuskunnan palkanmaksukykyyn, kannattavuuteen ja vakavaraisuuteen.

Osuuskunnan hallituksen tehtävä on seurata talouden tilannetta. Kun myös jäsenille annetaan tietoa esimerkiksi neljännesvuosittain, heillä säilyy tunne omistajuudesta. Jos tilanne näyttää huonolta, esimerkiksi liikevaihto on laskenut edellisvuodesta tai budjetista on jääty paljon jälkeä, jäsenet voidaan kutsua koolle pohtimaan tilannetta ja sen kohentamista.

## Sitoutuminen

Omistajuus yksinään ei sitouta, tunnetta pitää tietoisesti rakentaa ja ylläpitää. Varsinkin pienissä työosuuskunnissa ihmisiä sitouttaa voimakkaasti tunne siitä, että kuuluu joukkoon, yhteisöön. Mutta on tärkeää myös kannustaa jäseniä osallistumaan osuuskunnan päätöksentekoon ja toiminnan suunnitteluun. Omistajuus, osallistuminen suunnitteluun, oman vaikutuksen näkeminen päätösten teossa sekä hyvästä omistajuudesta ansaittu taloudellinen palkkio rakentavat vahvaa sitoutumista.

Osuuskunnan on jatkuvasti suunniteltava ja kehitettävä tapoja, joilla jäseniä innostetaan osallistumaan päätöksentekoon ja toiminnan suunnitteluun. Päätöksentekoon ei voi osallistua ilman tietoa, siksi osuuskunnan pitää aktiivisesti kertoa toiminnastaan jäsenille, kouluttaa jäsenistöä osuuskunnan kehittämiseen sekä palkita heitä hyvistä suorituksista.



### Pohdittavaa omistajuudesta ja pääomahuollosta

Onko osuuskunnalla omaa pääomaa (osuuspääoma+jakamaton ylijäämä+vararahasto) riittävästi?

Onko noiden oman pääoman lajien suhde sopiva?

Onko osuuskunnan maksuvalmius kunnossa, pitääkö laskujen tai lomapalkkojen maksua siirtää, jotta tilille kertyisi varoja?

Oletteko pohtineet ylijäämän jakomahdollisuuksia: osuuspääoman korkona vai maksupalauteina (=työosuuskunnissa lisäpalkkana) vai osuuspääoman korotus rahastoantina? Mitä hyötyjä ja haittoja eri tavoista on teidän osuuskunnassanne?

Jos on tarve investoida, miten osuuskunta sen rahoittaa?

Miten osuuskunnan jäseniä on opastettu tilinpäätöksen lukemiseen?

Esitelläänkö tilinpäätös sellaisessa muodossa, että sitä on helppo lukea. Liittyykö siihen kirjallinen selostus?

Seuraatteko osuuden matemaattista arvoa?

Miten jäseniä kannustetaan seuraamaan osuuskunnan talouden kehitystä ja osallistumaan analysointiin?

Montako kertaa vuodessa seurataan liikevaihdon kehitystä ja muita talouden tunnuslukuja? Annetaanko seurannasta tietoa hallitukselle vai kaikille jäsenille?

## Asiakas on tärkein

---

Henkilöstöomisteisessa yrityksessä jäsenet ovat usein toiminnan lähtökohtana. Heidän tavoitteistaan ja yhteenliittymisen syistä riippuu, lähteekö yritys liikkeelle joko jäsentensä työllistämistä tai tietyn toimialan harjoittamisesta.

Jäsenlähtöisyydellä on myös heikkoutensa: on vaarana, että suunnittelu ja käytännöt keskittyvät liikaa yrityksen sisäiseen toimintaan. Tosiassasiassa yritys kuitenkin elää ja toteuttaa omistajiensakin tavoitteita vain, jos sillä on asiakkaita. Varsinkin nykyaikaisilla markkinoilla on alalla kuin alalla kiinnitettävä erityinen huomio asiakkaisiin.

Asiakas ei ole enää massaa, vaan yksilöllisesti ja yllättävästikin käytäytyvä taho, mikä on otettava huomioon, olipa kyseessä henkilö- tai yhteisöasiakas. Asiakkaat ovat myös tärkeä tietolähde, joten vuorovaikutus on kahdensuuntaista.

Tässä tekstissä asiakkuusajattelua käsitellään pien- ja palveluyrityksen kannalta ja tarkastellaan asiakkuuksien merkitystä sekä asiakashallintaa ja sen työvälineitä. Lisäksi tarkastellaan henkilöstöomisteisuuden ja verkostoitumisen asiakkuuteen antamia mahdollisuuksia.

### Erilaisia asiakkaita

Millaisia asiakkaita on olemassa? Tätä on syytä pohtia ensin yleisellä tasolla, sitten oman yrityksen kannalta. Eri asiakasryhmät vaativat erilaisia toimenpiteitä ja aiheuttavat näin myös erilaisia kustannuksia. Myös eri asiakkaiden merkitys yritykselle ja erityisesti sen markkinoinnin kannattavuudelle on hyvin erilainen.

Asiakkuusajattelu johtaa näin yritystoimien tarkempaan harkintaan.

Syvyyttä pohdintaan luo asiakassuhteen ajallinen elinkaarikuvaus ja suhteen ylläpito elinkaaren eri vaiheissa.

## Nykyiset asiakkaat

Asiakkaista puhuttaessa ajatellaan yleensä vain nykyisiä asiakkaita eli niitä, jotka paraikaa toistuvasti ostavat tai ovat vastikään ostaneet jotakin. Itse asiassa viimeksi mainitut saattavat jo käyttää toisen yrityksen palveluita. Tällainen nykyasiakkaiden ajattelu ei anna juurikaan aikaperspektiiviä eikä hallintakeinoja asiakkuuden hoitoon. Yritys on täysin asiakkaan armoilla odottaen, milloin ostoja suvaitaan tehdä; ja asiakas yritetään tavoittaa melko yleisen tuotemarkkinoinnin keinoin.

## Uudet ja potentiaaliset asiakkaat

Uusi asiakas on yleensä yrityksen kasvun edellytys. Hän on myös tärkeä riskin vähentämisen kannalta silloin, kun vain yksi suuri asiakas ostaa koko kapasiteetin.

Uusiasiakkaiden hankinta tulisi olla suunniteltua ja perustua asiakas-tavoitteisiin. Tällöin voidaan ottaa huomioon myös se, riittääkö yrityksen kapasiteetti, jotta ei tarvitsisi myydä ”ei oota”.

## Entiset asiakkaat

Entinen asiakas on aina opin antaja. Pitää kysyä, miksi asiakas siirtyi muualle ja vastauksien perusteella pohtia oman yrityksen toimintaa. Lähdön syy voi olla tuote, hinta, laatu, saatavuus tai pelkästään se, ettei asiakassuhdetta hoidettu kunnolla; joko asiakkaan toivomia ehdotuksia ei otettu huomioon tai häneen ei pidetty tarpeeksi yhteyttä.

Entinen asiakas on sekä tiedon lähde että lisäkulujen aihe. Ensinnäkin menetetään hänestä tuleva kate, toiseksi joudutaan panostamaan uusien asiakkaiden hankintaan, jotta liikevaihto palautuisi ennalleen. Asiakashankinta maksaa aina ja erityisesti silloin, jos asiakas ”haetaan rahalla” takaisin. Yrityksen siis kannattaa pitää kiinni olemassa olevista asiakkaista.

## Asiakassuhteen hoito

Asiakassuhteella on oma elinkaarensa. Sen voi katsoa alkavan asiakkaan hankinnasta ja päättyvän suhteen purkautumiseen. Asiakkuuden elinkaaren määrittely auttaa yritystä valitsemaan ja toteuttamaan erilaisia toimenpiteitä. Suhteen alkuvaiheessa on luonnollista, että kontakteja on runsaammin ja että ajan myötä suhde usein löyhentyy.

Asiakassuhteen ylläpitoon pitäisi löytyä toimia ja prosesseja, joilla pystytään suhdetta aktivoimaan ja voidaan estää yhteistyön päättymisen. Passiivisuus ja huono yhteydenpito ovat asiakassuhteen kannalta tuhoisaa. Jos suhde purkautuu, pitäisi asia joka tapauksessa hoitaa niin hallitusti, että paluun edellytykset olisivat otolliset.

## Oikeat asiakkaat

Helpoin tapa toteuttaa asiakkuusajattelua on kysyä, ketkä ovat asiakkaitamme? Näin kysytään liiketoimintaa suunniteltaessa, kun on määritelty asiakasryhmiä ja -segmenttejä sekä niiden ominaisuuksia.

Toimivan yrityksen on kuitenkin konkreettisempaa ensin listata nykyiset ”oikeat” asiakkaat ja pohtia, miksi juuri he ostavat meiltä – samoin kannattaa miettiä, miksi juuri me myymme heille! Vaikka listaus ei toisikaan esille mitään varsinaista uutta, saadaan kuitenkin yrityksessä kaikkien käyttöön ja dokumentointia varten selville monta seikkaa asiakaisiin liittyvästä hiljaisesta tiedosta. Tämän pohjalta on hyvä miettiä muun muassa uusien asiakkaiden hankintaa tai lisätuotteiden/palveluiden tarjoamista nykyisille asiakkaille.

Osana yrityksen kehittämissuunnitelmaa voi pohtia tarvetta lisätä joko nykyisen kaltaista asiakaskuntaa tai uudenlaisia asiakkuuksia. Samoin voidaan konkreettisemmin miettiä omaa asemaa paikallismarkkinoilla; pohtia, millaisia asiakkaita paikkakunnalla on ja mitä palveluja/tuotteita he tarvitsevat. Nykyiset asiakkaat ovat hyvä referenssi lähestyttäessä uusia asiakkaita.

## Kannattava asiakas

Yrityksen lyhytaikaisen taloudellisen edun näkökulmasta on asiakaskannattavuuden arviointi tärkeää. On luonnollista, että erityisesti moni yksityisasiakkaille tarjottava palvelu on ainakin välillä jopa tappiollista. Silti palvelulupaus pitää lunastaa. Mikäli kannattavuus on joissain asiakasryhmissä erittäin heikko tai peräti tappiollinen, tulisi syyt selvittää ja käydä hinnoittelu läpi.

Esimerkiksi yritys- ja julkisyhteisöpalveluita tarjottaessa, kun kyse on laajemmasta kokonaisuudesta ja ehkä pitkästä asiakkuudesta, kannattavuus on syytä mitata. Tämä tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että saadut myyntitulot ja aiheutuneet kulut kohdistetaan asiakaskohtaisesti ja vertaillaan tuloksia. Yrityksellä voi kirjanpitojärjestelmässä olla valmiit vertailumenetelmät tämän tekemiseksi, mutta usein riittää erillisen laskentataulukon laatiminen kuvaamaan kannattavuutta. Tarjousperustainen arviointi ei riitä, vaan vertailun pitää pohjautua toteutuneisiin kustannuksiin, joihin otetaan mukaan myös oikeat yleiskulut.

## Asiakkuuden elinkaari

Asiakkaiden luokittelua syventää elinkaariajattelu. Eteenpäin katsova yritys miettii, millä todennäköisyydellä asiakas jatkossakin ostaa tiettyjä tuotteita/palveluja, ja pohtii, mitkä tekijät vahvistavat sitä, että ostot tapahtuvat juuri omalta yritykseltä. On siis asiakkaan näkökulmasta arvioitava yrityksen kilpailukyky- ja toimintaedellytyksiä alan markkinoilla, ennakoitava omistuksen, markkinoiden ja teknologian tulevat muutokset. Samoin on asiakkaan näkökulmasta mietittävä, mitkä ovat oman yrityk-

sen edellytykset palveluosaamisen, teknologian, laadun, toimitusvarmuuden ja hinnoittelun suhteen.

Elinkaariajattelu luo pohjaa uusien asiakkaiden tavoittelulle siinä mielessä, että nykyisten asiakkaiden heikko kannattavuus tai mahdollinen poistuminen asiakaskunnasta luovat tarvetta etsiä uusia. Uusia asiakkaita kannattaa tietysti hakea tulevaisuutta pohtien ja suunnitellen. Ei kannata juosta sinne, missä pallo jo on, vaan sinne minne se on menossa!

Elinkaariajattelu pitää sisällään myös entiset asiakkaat. Mahdollisuutta saada heidät uudelleen asiakkaiksi on kuitenkin harkittava tarkkaan, ja lähestyttävä heitä harkiten ja hienovaraisesti. Pahimmillaan alhainen hinta aiheuttaa kiusallisia tilanteita ja huonon kannattavuuden, jos asiakkaalla on työn suhteen lisätoiveita, mutta ei halua maksaa niiden toteuttamisesta.

Jotta asiakkuusajattelu toteutuisi käytännössä, on markkinointi ja myynti suunniteltava kannattavuuden ja asiakkuuden elinkaaren suhteen. Toimet on tehtävä vähintään asiakasluokan, mieluiten asiakkaan mukaan. Asiakkaat eivät ole samanlaisia, se on asiakkuusajattelun perusopetus.

## Markkinointikin maksaa

Käsi kädessä kannattavuuden kanssa kulkevat usein myyntikustannukset, olivatpa ne yrityksen kannalta kiinteitä tai muuttuvia. Joku asiakas tilaa jatkuvasti ilman markkinointia tai jatkuvaa yhteydenpitoa. Toinen vaatii toistuvia yhteydenottoja, uusien tarjousten laatimista ja niiden toteutumisen valvontaa. Myyntikustannukset ovat tällöin aivan erilaiset. Lisäkustannuksiin varautumista vaatii etenkin uusien asiakkaiden hankinta.

Asiakaspysyvyys ja -poistuma ovat keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat myynnin kustannuksiin. Vanha nyrkkisäntö on, että vanhalle asiakkaalle on edullisempaa myydä kuin hankkia uusia. Jos asiakkaita poistuu runsaasti, edellyttää tämä ilmoittelua, kampanjoita ja ensiostoalennuksia. Kaikki nämä aiheuttavat lisäkustannuksia. Siksi ”vanha” asiakkuus on taloudellisempaa ja sen hoitoon pitäisi kiinnittää jatkuvaa huomiota – ei kohtuutonta vastaantuloa hinnassa, vaan pikemminkin toiveiden kuunteleminen sekä tietysti hintatason kilpailukykyyn varmistamista.

Mikäli asiakaspoistuma on runsasta, syyt on selvitettävä, analysoitava ja ryhdyttävä mahdollisimman nopeasti toimiin asiakaspysyvyyden lisäämiseksi. Asiakaspoistuma johtaa helposti siihen, että poistuvien perässä menee yhä enemmän asiakkaita.

## Määritellään asiakas

Asiakkuuden hallinta perustuu tietoon, joka mahdollistaa uudenlaisen segmentoinnin. Se ei perustu karkeisiin markkinaoletuksiin, vaan asiakkaan ostoihin ja niiden yhteydessä saatuihin tietoihin. Näin syntyy todellinen kuva ostokäyttäytymisestä. Kuvaa voi soveltaa myös potentiaalisiin asiakkaisiin ja asiakasryhmiin. Asiakkuusajattelussa kaikki lähtee tästä asiakasmäärittämisestä eli siitä, että tiedämme, millaisia asiakkaamme ovat ja millaisia meidän on oltava heille.

Asiakastiedot on syytä määritellä asiakkaiden, markkinoiden ja oman yrityksen suhteen ja pohtia, miten yksityiskohtaista tietoa kerätään ja tallennetaan. Päivittäistavarakaupan kanta-asiakasjärjestelmät tuottavat melko kattavan tiedon ostokäyttäytymisestä, mutta ne eivät kerro esimerkiksi asiakastyytyväisyydestä kovinkaan paljon.

Pienyritys voi hyödyntää taloushallintajärjestelmää ja luoda asiakas-kohtaisia myyntitietoja täydentäen niitä oman henkilöstön antamalla hiljaisella tiedolla. Vaikka henkilöstön panos on vahva asiakastiedon keräämisessä, on yrityksessä vastuutettava ja sovittava, kuka tietoja käyttää ja miten. Tallennustavat – tietokannat, asiakasportfoliot – on myös laadittava sopiviksi oman yrityksen käyttöön.

### Lisätehoa markkinointiin

Markkinointi saa asiakkuusajattelusta lisää tehokkuutta, kun ei tarvitse kampanjoida umpimetsään, vaan toimet voi kohdistaa tarkemmille asiakasryhmille, jopa yksittäisille asiakkaille.

Asiakastiedon ja -määrittelyn pohjalta yrityksessä voidaan valita markkinointiin oikeat välineet ja ajoitus, miettiä myös kustannusten ja tuottojen kohdentumista tarkemmin. Riippuen toimialasta, -alueesta ja asiakkaista asiakkuudenhoito on joko muuttuvaa tai kiinteää kustannusta, mutta kiinteänkin kustannuksen osalta on syytä selvittää, onko se oikein kohdennettu.

### Asiakaslähtöinen verkostoituminen

Asiakasajattelu on muuttanut käsitystä arvoketjuista enemmänkin arvoverkoston suuntaan. Verkoston toiminta ja sen jäsenten roolit perustuvat siihen arvoon, joka verkostolla on annettavana asiakkaalle. Oma yritys voi löytää yllättävän roolin esimerkiksi verkoston uudesta tavasta tuottaa palvelua. Toisaalta asiakkuudet jaetaan verkostossa olevien kesken, ja tällöin ne ovat verkoston asiakkuuksia. Usein verkostoituvan onkin mietittävä, pitääkö verkkoon mennä mukaan ja onko pakko muuttua sen myötä, jotta edes pysyy mukana oman toimialan kilpailussa.

### Asiakasstrategia

Henkilöstöomisteinen yritys määrittelee strategiansa yleensä jäsenten tavoitteiden mukaan. Myös strategiset päämäärät palvelevat jäsenten työllistymis- ja ansiotoiveita. Yrityksen liiketoimintastrategian onnistumisesta kertoo yleensä liikevaihto ja muut mittarit, jotka ovat selvästi kytköksissä tuotteisiin.

Asiakasstrategia lähtee asiakkuuksista, tarkemmin asiakastavoitteista. Yrityksen onnistuminen mitataan asiakasmittareilla: asiakkaiden määrällä, laadulla, asiakastaseilla. Yritys pyrkii toteuttamaan tarkoitustaan ja tavoitteitaan asiakassuhteiden ja niiden kehittämisen kautta. Samalla yritykselle avautuu erilaisten strategiavalintojen kirjo: asiakaskannan kehittäminen ja siihen panostaminen; tuotteet, palvelut ja niiden jakelu-

ja markkinointikanavat; asiakaskannattavuus, asiakastiedon kerääminen, hallinta ja käyttö sekä yhteistyö- ja verkostoituminen. Nämä strategiset valinnat on tehtävä ajatellen sitä, mitä arvoa asiakkaat toivovat meidän heille tuottavan.

Asiakkaiden johtaminen kuulostaa asiakkaita alistavalta. Voisivatko yritykset todella johtaa asiakkaitaan? Kyllä ja ei. Pikemminkin asiakkaiden johtamisella kuvataan yrityksen johtamista asiakasajattelun pohjalta: asiakkuudet ovat yrityksen keskeinen resurssi. Yhtäältä yritys voi tehdä valintoja, jotka vaikuttavat siihen, kuka on jatkossa asiakas ja kuka ei. Näin tapahtuu, kun yritys valitsee, mihin asiakasryhmiin se panostaa ja mistä luopuu esimerkiksi heikon kannattavuuden takia. Tärkeää on myös suunnitella tulevaa: yritys voi luoda uusia palvelun tapoja ja näin tehdä tuotepäätöksiä asiakkaidensa puolesta, jotta asiakkuudet säilyisivät pitkällä tähtäimellä.

Asiakasjohtamisen haasteena on yrityksen kyky kerätä asiakastietoa ja kyky hyödyntää tietoa vähintäänkin sen mukaan, mikä on eri asiakasryhmien merkitys yrityksen tulokselle. Asiakaskohtaista kannattavuutta kuvaavia mittareita on luonnollisesti tulkittava yrityksen tavoitteiden kautta eikä silmiä pidä ummistaa huonoiltakaan tiedoilta – nehan kertovat, missä asioissa yrityksen pitää jatkossa kehittyä.



### Kysymyksiä asiakkaista ja asiakkuuksista

Keitä ovat osuuskuntanne nykyiset asiakkaat?

Mitä he ostavat? Mieti myös, mitä asiakkaalle myydään?

Miten asiakkuus on syntynyt: mistä yritys on asiakkaat löytänyt tai mistä asiakkaat löytäneet yrityksenne?

Miten hoidatte asiakkuuksia?

Millaisia uusia asiakkaita haluatte/tarvitsette?

Olisiko teillä uusia tuotteita/palveluja uudentilaisille asiakkaille?

Miten saatte kontaktin uusiin asiakkaisiin? Paljonko rahaa, aikaa ja vaivaa olette valmiit sijoittamaan uusiin asiakkuuksiin?

Seuraatteko eri asiakkaiden kannattavuutta, tuottavatko tarjoukset osuuskunnalle toivotun tuloksen ja palkanmaksukyvyyn?

Onko kullakin osuuskunnan jäsenellä omat asiakkaansa? Voisitteko tarjota enemmän ja huolehtia asiakkaista paremmin yhdistämällä voimanne tai verkottumalla toisten yritysten kanssa.

Onko asiakkaita, joiden palvelemiseen osuuskunnan omat resurssit eivät riitä? Oletteko valmiit verkottumaan saadaksenne uusia asiakkaita?

Yrityksen toimintaa kannattaa ajatella prosessina, joka alkaa siitä, kun asiakas ottaa yhteyttä ja päättyy siihen, kun lasku on maksettu ja kirjattu kirjanpitoon. Miten kitkattomasti prosessi etenee: onko siinä viivästyksiä ja takkukohtia?

Ratkaisevaa koko prosessin kululle on se, palvellaanko osuuskunnan asiakasta heti. Vastataanko puhelimeen tai sähköpostiin pikaisesti tai saako asiakas myymälään tullessaan oitis palvelua? Jos hän soittaa työajan tai aukioloajan ulkopuolella, voiko hän jättää viestin ja saako tiedon, milloin puhelimeen vastataan?

Kun asiakas ottaa yhteyttä osuuskunnan edustajaan, miten häntä palvellaan? Ystävällinen kohtelu on itsestään selvää, mutta osuuskunnassa, jossa jäsenet toimivat itsenäisesti, voi asiakkaan kannalta olla ongelma, jos hänelle ei voidakaan heti kertoa, saako hän haluamansa palvelun: löytyykö siivooja tai remonttimies toivottuun aikaan.

Asiakkaalle voidaan kuitenkin aina luvata, että häneen otetaan yhteyttä tänään tai sovittuna aikana. Yhteyttä täytyy ottaa silloinkin, jos asiakkaan haluamaa palvelua ei pystytä järjestämään.

Kaikkein pahinta on unohtaa asiakas ja jättää hänet odottamaan. Jos niin käy, toista yhteydenottoa ei tule, vaan asiakas kertoo naapurillekin, ettei osuuskunnasta saa vastausta kyselyyn, palvelusta puhumattaakaan.

Jos oma osuuskunta ei voi asiakasta palvella, hän on jo jollakin tavalla palveltu, kun häntä autetaan eteenpäin ja annetaan puhelinnumero ja mahdollisesti nimi, kenen puoleen kääntyä.

Hyvä verkosto on tarpeen, jotta asiakas ja palvelun tuottaja löytävät toisensa. Jos verkosto toimii järjestelmällisesti, asiakkaan yhteystiedot voidaan heti välittää siihen osuuskuntaan, josta hän voi saada palvelua.

Kun asiakkaan kanssa on sovittu palvelun tuottamisesta tai tuotteen myynnistä, on samalla sovittava hinnasta ja maksutavasta, jotta prosessi voi edetä sujuvasti loppuun saakka. Jos asiakkaalle lähetetään lasku, se on lähetettävä oikein tiedoin ja mahdollisimman nopeasti. Kun lasku on lähtenyt, prosessi jatkuu osuuskunnan taloushallinnossa: se seuraa laskun maksamista ja lähettää tarvittaessa maksumuistutuksen ja tekee muut perintätoimet. Kun lasku on maksettu, tieto siirretään kirjanpitoon, tarvittaessa myös palkanlaskentaan jne.

Jos tilattu ja toteutettu palvelu oli kertaluonteinen ja isohko, esim. jokin remonttityö, on kohteliasta jatkaa asiakasprosessia vielä soitolla jonkin ajan kuluttua. Näin varmistetaan asiakkaan tyytyväisyys. Samalla voidaan varmistaa oman työn laatua ja ylläpitää kontaktia asiakkaaseen.

Jos osuuskunta valmistaa jotakin tuotetta, on syytä käydä läpi kaikki sen tekoon liittyvät valmistusvaiheet alkaen suunnittelusta, raaka-aineen hankinnasta, tarkastuksesta ja mahdollisesta varastoinnista.

Sen jälkeen käydään läpi itse valmistusprosessi kaikkine vaiheineen, pakkausta ja myymälään kuljetusta myöten. Onko jossakin vaiheessa kitkaa, turhaa odottelua tai etsimistä? Eteneekö valmistus sujuvasti vaiheesta toiseen, saako laskutus nopeasti tarpeelliset tiedot ja esim. kulkeeko tieto raaka-aineiden hintojen muutoksista hinnoitteluun?

Tärkeää on, että tieto kulkee sujuvasti joka suuntaan ja prosessia kehitetään siinä mukana olevien ehdotuksin.



### Pohdittavaa prosessiajattelusta

Mitkä asiat aiheuttavat osuuskunnan toiminnassa eniten kyselyjä, viipeitä tai harmitteluja? Mitä teette ongelmien poistamiseksi?

Miten prosessi sujuu asiakkaan kannalta? Onko asiakaspalautetta kysytty ja käytetty osuuskunnan prosessien kehittämiseen?

## Taloushallinto

Hyvin toimiva taloushallinto on joukko rutiineja, joita kaikkien on helppo noudattaa. Hyvä taloushallinto tuottaa osuuskunnan työntekijöille/jäsenille oikein lasketun palkan oikeaan aikaan sekä toimitusjohtajalle ja hallitukselle ajankohtaista tietoa osuuskunnan taloudellisesta tilanteesta.

Jos prosessi ei toimi kunnolla, taloushallinto aiheuttaa paljon kyselyitä, korjauksia ja hankauksia kirjanpitoon, osto- ja myyntilaskujen käsittelyyn ja maksuun sekä palkanlaskentaan. Silloin taloushallintoa täytyy korjata: selvitetään mikä jumiuttaa toimintaa ja luodaan sujuvat käytänteet ja oikeanlaiset lomakkeet työn selkeyttämiseksi.

Taloushallinto on tärkeä yrityksen tukiprosessi, jolla myös pitää olla ”omistaja” eli vastuuhenkilö. Yleensä se on toimitusjohtaja, mahdollisesti myös toimistos sihteeri tai vastaava. Hänen työtään tukevat yhdessä mietityt ja suunnitellut ohjeet sekä rutiinit.

### Taloussäännöt

Yrityksellä pitää olla selkeät päätökset siitä, miten suuria ostoja tai sopimuksia toimitusjohtaja tai yksittäinen jäsen voi tehdä ja milloin taas ne pitää viedä hallituksen, osaston tms. käsittelyyn. Samoin tarvitaan selkeät käytännöt laskujen tarkistuksesta ja hyväksynnästä sekä maksajasta. Pääperiaate on, että laskujen pitää aina kulkea kahden henkilön kautta – jotta kenellekään ei tule sellaista tunnetta, että osuuskunnassa voi tehdä mitä haluaa. Samoin pitää luoda varajärjestelmä, miten toimitaan silloin, kun toimitusjohtaja tai taloussihteeri on pitempään poissa vaikkapa sairauden vuoksi.

Rutiineja kannattaa suunnitella ja hioa niin kauan, että lopputuloksena on systeemi, jossa taloushallinto saa jäseniltä ja työntekijöiltä tiedot nopeasti ja selkeästi ja että työntekijöiden on helppo ne antaa. Monta kertaa selkeät lomakkeet helpottavat tiedonsiirtoa: esimerkiksi työtuntien, matkalaskujen ja laskutustietojen antamiseen on hyvä tehdä valmiit lomakkeet.

## Kirjanpito

Kirjanpito on väline, jolla osuuskunnan jäsenet ja johto seuraavat yrityksen kannattavuutta ja toimintaa. Kirjanpidon osaaaja on osuuskunnassa kullannarvoinen henkilö. Ellei osaajaa ole omasta takaa, on viisasta ostaa työ ulkopuolelta. Kun valitaan ulkopuolinen kirjanpitäjä, on valintaa tehtäessä hyvä kiinnittää huomiota myös siihen, miten valmis ja halukas valittava on kertomaan siitä, mitä kirjanpito kertoo yrityksen toiminnasta ja miten valmis hän on muokkaamaan tilikarttaansa ja ohjelmaansa osuuskunnan tarpeiden mukaan.

Jokaisessa kirjanpito-ohjelmassa on valmis tilikartta, mutta siihen on helppo tehdä muutoksia ja lisäyksiä sen mukaan kuin asiakasyritys haluaa. Siksi osuuskunnan onkin ensin mietittävä, mitä tietoja ja mitä lukuja se haluaa seurata. Myynti on tietysti aina tärkeä, mutta onko tarvetta jakaa myynti eri osastojen, toimialojen tms. mukaan.

Sama jako koskee menoja. Yleensä kirjanpito-ohjelmat kasaavat kaikki raaka-aineet yhdelle tilille ostoiksi erotellen eri arvonlisäveron kannat. Jos halutaan seurata jonkin osaston tai vaikka tuotteen ostoja erikseen, se on helppoa kirjaamalla tapahtumat omalle tililleen tai käyttäen kustannuspaikkajaottelua.

Kun osuuskunnassa tiedetään, mitä tietoja kirjanpidosta halutaan ja miten usein, kirjanpitäjän kanssa kannattaa sopia, miten tiedot saa. On mahdollista laittaa kuitteihin tiliöintimerkinnät jo valmiiksi, mutta kirjanpitäjän täytyy myös tietää, mitä eri tositteet sisältävät ja mille tilille ne halutaan kirjattavaksi. Jos osuuskunta esimerkiksi markkinoi itseään mainoskirjein, kirjanpitäjälle pitää kertoa, halutaanko postimaksut markkinointi- vai postikululuiksi. Laskuihin ja kuitteihin tai niiden liitteeksi saa ja pitää tehdä selvityksiä siitä, mitä on ostettu ja mihin tarkoitukseen, mille tilille ostot on kirjattava jne.

Yhteistyö kirjanpitäjän kanssa on kaiken a ja o. Hyvä kirjanpitäjä vastaa yhteistyöhön kertomalla, mitä tietoja ja raportteja hän saa helposti ohjelmastaan ja mitä tietoja niistä löytyy. Hänen kanssaan on hyvä opiskella erilaisten raporttien lukua.

Tärkeintä on tietysti seurata osuuskunnan kannattavuutta ja tuloksen kehittymistä. Jos vasta joulukuussa huomataan, että osuuskunnan vuodesta tulee tappiollinen, on liian myöhäistä tehdä asialle mitään. Siksi toimitusjohtajan pitää seurata tilannetta kuukausittain, hallituksen kahden kuukauden välein, jotta ajoissa osataan tehdä korjausliikkeet. Jos tiedetään osuuskunnan myynnin vaihtelevan vuodenaikojen mukaan, tämä täytyy tietysti ottaa laskelmissa huomioon. Edellinen vuosi voi olla silloin hyvä vertailukohta, ellei osuuskunnalle ole tehty kuukausittaista budjettia. Kun tarkastellaan tuloslaskelman ennustetta, täytyy muistaa ottaa huomioon lomapalkat. Ne voi haluttaessa jaksottaa maksettavaksi kuukausittain samoin kuin työeläkemaksut.

Jos tuloslaskelma näyttää tappiota (tai ylijäämää budjetoitua vähemmän), on periaatteessa kaksi tapaa korjata tilannetta: joko hankkia lisää tuloja tai pienentää menoja. Etenkin työosuuskunnan on vielä mietittävä, voidaanko myyntiä lisätä vai voidaanko osuuskunnan osuutta myynnistä lisätä eli nostaa ns. kateprosenttia. Jos se on tarpeen, jäsenille on syytä

perin pohjin selvittää, mihin osuuskunta rahaa tarvitsee.

Uuden tilintarkastuslain mukaan pienillä yrityksillä ei ole pakko olla tilintarkastajaa, elleivät yrityksen säännöt niin määrää. Hyvä tilintarkastaja on kuitenkin avainasemassa, kun halutaan hoitaa talousasiat kunnolla.

Jos osuuskunnassa on oma kirjapitäjä, hänen täytyy pitää itsensä ajan tasalla: käydä koulutuksissa ja seurata netistä ja ammattilehdistä lainsäädännön ja asetusten muutoksia. Myös toimitusjohtajan on syytä seurata taloushallinnon säädösten muutoksia ja myös välittää niistä tiedot hallitukselle.

Koska osuuskunnilla on omia erityispiirteitään, niitä koskevia muutoksia ei aina selkeästi käsitellä yleisissä koulutustilaisuuksissa. Osuuskuntien oma verkosto voi järjestää osuuskuntia koskevia koulutustilaisuuksia, ja osuuskuntien kirjanpitäjät voivat keskenään pohtia omia erityiskysymyksiään, ehkä vielä osuuskuntiin perehtyneen tilintarkastajan myötävaikutuksella.

## E-laskut ja SEPA

Monet kunnat ja isot yritykset toivovat tai jopa vaativat sähköistä laskutusta, jossa lasku menee konekielisenä yritykseltä toiselle jonkin välittäjäorganisaation (esim. pankki) kautta, niin että se voidaan maksaa ilman paperiversiota. Lisätietoa sähköisestä laskutuksesta saa pankkien nettisivuilta ja Tieken sivuilta. Lisätietoa myös: [www.finvoice.info](http://www.finvoice.info)

Lähes kaikki laskutusohjelmat voivat jo tehdä ja lähettää Suomessa hyväksytyyn Finvoice-standardiin perustuvia e-laskuja. Jos sähköisiä laskuja tarvitaan vain vähän, kannattaa selvittää, voiko pankin verkkosivuilla tehdä yksittäisiä sähköisiä laskuja. Myös verkkolaskut.fi -palvelu tarjoaa pienyrityksille mahdollisuuden tehdä sähköisiä laskuja.

Sähköisen laskun teko ei ole sen monimutkaisempaa kuin tavallisenkaan laskun. Tarvitaan vain asiakkaan yhteystiedot ja IBAN-tilinumero, ja tiedot laskutettavasta. Pankki tai muu välittäjäorganisaatio hoitaa laskun asiakkaan järjestelmään. Samalla tavalla pankin kanssa sopien voi myös vastaanottaa verkkolaskuja.

Vuoden 2008 alusta tuli voimaan yhtenäinen euromaksualue eli SEPA, Single Euro Payments Area. Sen tavoitteena on, että kuluttajat, yritykset ja yhteisöt voivat maksaa ja vastaanottaa euromääräisiä maksuja samoin ehdoin, oikeuksin ja velvollisuuksin riippumatta siitä, onko kyseessä maan sisäinen tai maiden välinen maksu. Päämääränä on luoda maksamisen peruspalveluille yhtenäiset käytännöt ja standarditaso. Lisätietoa SEPasta löytyy mm. Finanssialan keskusliiton sivuilta [www.fkl.fi](http://www.fkl.fi)

## Maksujen seuranta ja perintä

Jotta osuuskunnalla on varaa maksaa laskut ja hoitaa muut velvoitteensa, rahan pitää kiertää. Tehdyt työt on laskutettava nopeasti ja seurattava, että laskut myös maksetaan. Kohtuullisen nopeasti eräpäivän jälkeen tehty maksumuistutus varmistaa saannin. Jos on tarpeen, voi vielä lähettää toisen muistutuksen, mutta ellei sekään tuota tulosta, on syytä miet-

tiä muita keinoja. Puhelu yritykseen on nopea ja usein tuottoisa keino. Muistutuskirje on helppo siirtää syrjään, mutta on jo vaikeampaa selittää puhelimesta maksun viivästymisen syytä. Jos asiakas haluaa maksuaikaa tai maksaa laskun erissä, pitää tehdä selkeä maksuaikataulu ja lähettää se asiakkaalle faksilla, sähköpostilla tai kirjeitse. Ellei maksuohjelmaa noudateta, asiaan on syytä nopeasti palata.

On yhtäältä hyvä periaate, että työn tehnyt ja tilauksesta sopinut henkilö hoitaa myös maksun karhuamisen. Toisaalta voi joskus olla hyvä, että perintäsoiton tekee joku muu, jolla ei ole henkilökohtaista suhdetta perittävään ja joka voi esiintyä vain osuuskunnan edustajana.

Jos tuntuu, että yrityksellä olisi varaa hoitaa lasku, mutta maksua ei vain kuulu, haastehakemuksen tekee oikeuteen yhdellä kirjeellä, jonka laadintaan on kaavoja. Jos yrityksellä on varaa, se ei halua päätyä Asiakastiedon luottohäiriörekisteriin. Haastehakemuksen jättäminen maksaa, mutta summan voi laskuttaa perittävältä vielä suurempana.

Asiakastieto on hyvä lähde silloin, kun on aloittamassa liikesuhdetta ennestään tuntemattomaan yritykseen tai kun tutun yrityksen maksut alkavat viipyä. Asiakastiedolta voi nykyään ostaa vain yhden yrityksen tiedot kerrallaan.

## Palkanlaskenta

Palkanlaskennan perusta on se, että työntekijät ja palkanlaskija tietävät, mikä on sovittu palkka, maksetaanko ilta-, ylityö- ym. lisiä ja miten maksetaan kesälomakorvaus tai lomarahat. Tietojen täytyy tulla palkanlaskijalle sovitussa aikataulussa, jotta myös hän voi tehdä työnsä sovitun aikataulun mukaan. Jos työntekijälle maksetaan lomakorvaus heti palkan yhteydessä, sen pitää näkyä myös palkkalaskelmassa.

Jos lomapalkat ja rahat maksetaan kesällä, on muistettava pitää huoli maksuvalmiudesta eli siitä, että yrityksellä on varaa maksaa lomapalkat ja -rahat.

## Tietohallinto

Kuka vastaa osuuskunnan tietokoneista, niiden oheislaitteista ja ohjelmista? Jotta osuuskunnan koneet ja niiden ohjelmisto pysyvät ajan tasalla, kannattaa sopia joku tietohallinnon vastuuhenkilöksi. Hänen tehtäviin kuuluu myös ylläpitää luetteloa koneista, ohjelmista, lisensseistä jne. Kaikkia ohjelmia ei heti tarvitse päivittää uusimpaan versioonsa, mutta Microsoft ei tue kovin vanhoja ohjelmia eikä huolehdi niiden turvallisuudesta. Jos Microsoftin ohjelmat tuntuvat kalliilta kannattaa muistaa ilmaisten ohjelmien mahdollisuus, esim. jotkut valtion virastotkin ovat siirtyneet käyttämään OpenOffice.orgia. Muita ilmaisohjelmia: [www.ilmaisohjelmat.fi](http://www.ilmaisohjelmat.fi)

Jos osuuskunnassa on tietokoneita yhteiskäytössä, niiden käytölle voi sopia käyttösäännöt, tai atk-vastaava voi toimia järjestelmänhallitsijana, niin etteivät muut pääse lataamaan koneelle ohjelmia. Näin kone pysyy paremmin käyttökunnossa ja siistinä.

Varmuuskopiointi on tärkeää tietojen turvaamiseksi. Se kannattaa tehdä säännöllisesti ulkoiselle tallennusvälineelle tai täysin muualla olevalle palvelimelle. Tulipalon, vesivahinkojen ym. varalta varmuuskopiot pitäisi säilyttää eri rakennuksessa kuin kone.

Nykyään omat nettisivut kuuluvat jo markkinoinnin perusvälineisiin. Sivuja suunniteltaessa ja tehtäessä pitää ajatella, miten niitä päivitetään. Jos sivujen jatkuva päivitys on epävarmaa, sivuille kannattaa laittaa vain sellaista sisältöä, joka ei hetimiten vanhene.



### Kysymyksiä taloushallinnosta

Oletteko selvittäneet osuuskunnan kirjanpitäjän kanssa, mitä tietoja haluatte seurata ja miten usein?

Miten usein hallitus käy läpi yrityksen tulostilanteen?

Onko maksuvalmius kunnossa vai pitääkö sitä erikseen seurata?

Milloin viimeksi on työntekijöiden ja taloussihteerin (palkanlaskijan tms.) kanssa pohdittu, onko laskutuksen, työtuntien ja matkojen raportointi sujuvaa ja käytännöllistä?

Onko määritelty rajat, kuinka suurista rahasummista voi yksi henkilö – toimitusjohtaja tai muu vastuhenkilö – tehdä osto- ja sopimus päätöksiä? Miten usein summia tarkistetaan?

Onko ohjeita siitä, kuka tarkastaa ja hyväksyy laskut; onko varajärjestelmä?

Kuka hoitaa arkistoinnin? Jos yksittäinen jäsen tekee tarjouksen osuuskunnan nimissä, mihin se arkistoidaan?

Miten usein tarkastetaan, onko lähetetyt laskut maksettu? Miten peritään myöhässä olevat laskut?

Miten osuuskunta on varautunut mahdollisiin sairausajan palkkoihin?

Miten osuuskunnan taloudenpidosta vastaavat pysyvät ajan tasalla ja saavat tietoa laki- ym. muutoksista?

## Laatu

---

Kun arkikielessä puhumme laadusta, puhumme siitä, onko työ tehty aikataulun ja suunnitelmien mukaan, onko jälki moitteeton ja onko palvelu ollut asiallista ja ystävällistä. Tästähän laadussa on aina kysymys, vaikka puhuisimme laatujärjestelmistä ja ISO-standardeista. Tehty työ tai annettu palvelu kertoo aina asiakkaalle, onko yrityksen toiminnassa laatu kunnossa.

Nykyään tilaaja haluaa yhä useammin jo etukäteen varmistua tuotteen tai palvelun laadusta. Sitä varten on kehitetty laatukäsikirja, johon tarkoin kirjataan kaikki yrityksen prosessit sekä menettelytavat prosessin eri vaiheissa. Laatukäsikirja voi olla vapaamuotoinen tai ISO-standardin mukainen. Kansainvälinen ISO-laadunhallintajärjestelmä edellyttää tiukkojen muotojen noudattamista sekä ulkopuolista arviointi- ja hyväksymismenettelyä.

Laatukäsikirjaa edellytetään monien alojen aliurakoitsijoilta, yleisesti esimerkiksi rakennusalalla. Samoin monet sosiaalialan palveluita tarjoavat joutuvat tekemään laatukäsikirjan pärjätäkseen kuntien kilpailutuksessa yritysiksi. Stakesilla onkin omat laatusuosituksensa: <http://www.stakes.fi/FI/Kehittaminen/valineet/laatusuosituksia>. Myös Suomen Laatu-keskuksen sivuilla on aiheesta lisätietoa: [www.laatuokeskus.fi](http://www.laatuokeskus.fi)

Laatu- tai toimintakäsikirjan voi tehdä vapaamuotoisestikin yrityksen omaksi ohjeeksi ja tilaajien tutkittavaksi. Siihen kirjataan kaikki yrityksen periaatteet, prosessit ja toimintatavat. Näin ulkopuolinenkin voi helposti tarkistaa, millaisia työmenetelmiä yritys käyttää.

Jos käsikirja tehdään hyvin perusteellisesti ja standardien mukaiseksi, prosessi on työläs ja vaatii palavereja, usein myös ulkopuolista ohjausta. Työprosessien ja -menetelmien miettiminen on tietysti aina hyväksi. Kun asioista keskustellaan, löydetään usein monia parannusehdotuksia. Ja kun menettelytavat ja periaatteet kirjataan, kaikki tietävät, miten toimia ja työn laatu standardisoituu. Tämä onkin laatukäsikirjan yksi tarkoitus. Kirjasta myös uudet työntekijät ja sijaiset saavat hyvää tukea ja ohjausta.

Myös laatuasioissa on syytä käyttää tervettä järkeä. Mikä tahansa prosessi näyttää monimutkaiselta ja vaikealta, jos se kuvataan yksityiskohtaisesti ja perinpohjaisesti. Tärkeintä on määritellä periaatteet, joihin toiminta nojautuu. Laadukkaat kuvaukset ovat selkeitä ja yksinkertaisia. Piirroksia ja kaavioita voi käyttää apuna.

Laatukäsikirja myös vanhenee. Kirjaa pitäisi päivittää kerran vuodessa ja katsoa, ovatko sen ohjeet toimineet käytännössä vai onko niitä tarpeen muuttaa.

Mikään laatukäsikirja ei sinänsä takaa hyvää laatua, vaan kaikki perustuu työntekijän toimintaan ja vastuuntuntoon. Yrityksen ja sen johdon tehtävänä on huolehtia siitä, että työntekijöillä on hyvät mahdollisuudet ja asianmukaiset välineet tehdä työtä. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä johdon ja työtovereiden kannustus ja palaute tuottavat laatua.

Laatua voidaan tarkistaa myös asiakaskyselyjen avulla. Asiakkaille voidaan lähettää kyselykaavake tai työn suorittaja voi jättää kaavakkeen sekä palautuskuoren asiakkaalle. Näin varmistetaan se, että lomake myös palautuu. Palautetta voi kerätä soittamalla asiakkaalle jonkin ajan kulut-

tua siitä, kun työ on tehty ja kysymällä, onko hän tyytyväinen? Samalla on hyvä tilaisuus tarjota lisää palveluja.

Osuuskunta voi tehdä kyselyn myös jäsenilleen, jos haluaa varmistaa, että sisäisten prosessien laatu on kunnossa. Selkeät tavoitteet ja niiden toteutumisen seuranta toimivat myös laadun mittareina.

Kannattaa myös pohtia, olisiko tarpeen ja mahdollista antaa laatutakuu joistakin töistä.



### Kysymyksiä laadusta

Onko osuuskunnalta kysytty laatu- tai toimintakäsikirjaa?

Onko osuuskunnan toimintaperiaatteita eri tilanteissa kirjattu?

Onko uusille jäsenille ja työntekijöille tehty perehdyttämiskansiota?

## Hinoittelu

Hinoittelu on yksi yrityksen hankalimpia tehtäviä. Hinnan on oltava sellainen, että siitä riittää palkan maksuun ja yrityksen kannattavaan toimintaan. Hinnan on oltava myös sellainen, että tuote tai palvelu menee kaupaksi. Eikä riitä, että hinnan osaa laskea oikeaksi kerran, on myös seurattava sekä markkinoiden muutoksia että kustannusten muutoksia.

Kun osuuskunta arvioi tai tarkistaa hintoja, on ensin määriteltävä alaraja eli se hinta, jolla tuote kattaa kustannuksensa. Yläraja määräytyy markkinoiden ja tuotteen laadun perusteella.

Jos tuote on tavallinen ja sitä on runsaasti tarjolla, hinta ei voi juuri-kaan poiketa markkinahinnasta. Hinoitteluvaraa on enemmän, jos tuote on jotenkin omaleimainen tai ostajat vakuuttuvat tuotteen erinomaisesta laadusta, sillä laadusta asiakkaat ovat usein valmiita maksamaan. Jos tuote on täysin omaleimainen eikä vastaavia ole markkinoilla, asiakas on valmis maksamaan siitä varojensa mukaan.

Markkinoita ja tärkeimpiä kilpailijoita on syytä seurata jatkuvasti. Jos kilpailija muuttaa hintaansa tai tuotettaan, on mietittävä, miten osuuskunnassa reagoidaan asiaan. Omiakin tuotteita on jatkuvasti kehitettävä ja mietittävä niiden hinoittelua.

Hinoittelu on oikeastaan jo osa osuuskunnan strategiaa. Jos on valittu korkean hinnan strategia, hinta pidetään mahdollisimman korkeana eikä havitellakaan suurta markkinaosuutta. Alhaisen hinnan strategia tähtää isoon markkinaosuuteen ja kilpailijoiden sulkemiseen pois markkinoilta. Jos käytetään alhaista hintaa jotta päästäisiin markkinoille, täytyy miettiä, miten hintaa voi myöhemmin korottaa.

Hintoja voidaan myös eriyttää eli käyttää eri hintoja erilaisille asiakkaille tai soveltaa hintaportaita: esimerkiksi sesonkituotteilla hintaa käy-

tetään kysynnän tasaamiseen. Saahan lomamökinkin syksyllä halvemmalla kuin kesikesällä.

Hinta voi tietysti vaihdella myös toimitustavan ja -määrän mukaan. Esimerkiksi satunnainen siivous voi maksaa 30 euroa tunnilta, mutta säännöllinen, kahden tunnin viikkosiivous voi maksaa 57 euroa viikolta.

Hintojen eriyttämisen edellytyksenä on se, etteivät asiakkaat tiedä toistensa hinnoista tai että he ymmärtävät ja hyväksyvät erilaiset hinnat. Eriyttäminen ei saa myöskään vaikuttaa ”vanhojen” asiakkaiden kysyntään.

Yksi tapa eriyttää hintoja on antaa alennuksia. Alennuksien edellytyksenä on, että ne on jo otettu huomioon hinnoittelussa. Se voi tietysti olla osa hinnoittelustrategiaa: vakituisille asiakkaille annetaan alennuksia, jotka varmistavat kysynnän jatkossakin.

Lisätietoa mm. Tieken sivuilta: [www.tieke.fi/julkaisut/oppaat\\_yrityksille/hinnoittelun\\_abc-opas/1\\_miksi\\_hinnoittelu\\_on\\_tarkeaa/](http://www.tieke.fi/julkaisut/oppaat_yrityksille/hinnoittelun_abc-opas/1_miksi_hinnoittelu_on_tarkeaa/)

Käytännössä hinnoittelu on tietysti yhdistelmä eri tavoista. Markkinahinta on tiedettävä, jotta voi arvioida, paljonko asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Samoin tuotteen kustannukset on tiedettävä, jotta tiedetään mitä vähintään on saatava. Tarvittaessa sitten vielä mietitään, voisiko tuotteen tehdä halvemmalla, nopeammin tai ehkä halvemmista raaka-aineista. Tai voisiko paremmilla raaka-aineilla saada lisäarvoa niin paljon, että hintaa voidaan nostaa enemmän kuin raaka-aineet nostavat tuotantokustannuksia. Mahdollisuuksia on paljon.

Hintaa on tietysti aina muistettava nostaa myös kustannusten nousun edellyttämällä tavalla. Palkat nousevat vuosittain ja palvelujen tuottajienkin on hyvä muistaa nostaa omaa palkkaansa eli palvelun hintaa.



### Pohdittavaa hinnoittelusta

Mihin osuuskunnan hinnoittelu perustuu: onko se markkinapohjaisuuteen vai tuotteen kustannuksiin ja haluttuun tuottoon perustuva?

Mikä on osuuskuntanne hinnoittelustrategia? Onko tavoitteena myydä paljon halvalla tai tehdä erityistuotteita korkeaan hintaan?

Mitkä ovat kilpailijanne hinnat, seuraatteko niitä?

Kuinka usein korotatte/muutatte hintoja?

Kuka päättää, jos on tarve myöntää alennuksia tai käyttää asiakaskohtaista hinnoittelua? Onko hinnoittelusta ohjeita? Kun hinta on määritetty, onko mahdolliset alennukset otettu huomioon?

Jos osuuskunta tarjoaa palveluita ja palvelukustannus muodostuu työntekijän palkasta ja osuuskunnan kiinteistä kuluista, määräytyykö palvelun hinta näiden kulujen perusteella vai palkka hinnan perusteella?

Miten työntekijöiden palkka määräytyy? Kuinka usein ja miten palkankorotuksista sovitaan?

## Kouluttautuminen

Osuuskunnan elinehto on, että sen jäsenet ovat niin ammattitaitoisia, että heidän tuotteensa ja palvelunsa säilyvät kilpailukykyisinä. Nykyään kysytään yhä useammin myös muodollisia pätevyyskriteerejä eli osaamisesta on oltava jokin todiste.

Ammatillisen pätevyyden ylläpitäminen ja täydentäminen on jokaisen jäsenen vastuulla. Osuuskunnan hallituksen ja toimitusjohtajan tehtävänä on rohkaista jäseniä ammatilliseen täydennyskoulutukseen tai hankkimaan muodollista pätevyyttä, jos sitä ei ennestään ole. Jos taloudelliset resurssit antavat myöten, osuuskunta voi tukea opiskelua taloudellisesti. Hallitus ja toimitusjohtaja voivat myös aina levittää tietoa erilaisista koulutustilaisuuksista ja seminaareista sekä kannustaa jäseniä osallistumaan niihin.

Aikuisille tarkoitetut näyttötutkinnot ovat hyvä tapa saada virallinen todistus osaamisestaan. Näyttötutkinnot ovat ammattitaidon hankkimistavasta ja aikaisemmasta koulutuksesta riippumaton, tutkintotoimikuntien ja Opetushallituksen valvoma menettely.

Tutkinnon suorittajat osallistuvat tavallisesti myös tutkintoon valmistavaan koulutukseen. Koulutuksen sisältö ja kesto määritellään aikaisemman koulutuksen ja työkokemuksen perusteella jokaiselle henkilökohdaisesti. Näyttötutkinnon ja siihen valmistavan koulutuksen voi suorittaa myös työn ohella. Silloin osuuskunnan toimitusjohtaja tai vastaava sekä työtoveri arvioivat tutkintosuoritukset.

Oppisopimustoimistosta voi hakea rahoitusta valmistavaan koulutukseen. Oppisopimus edellyttää kokoaikaista työsuhdetta. Lisätietoa [www.oppisopimus.net](http://www.oppisopimus.net)

EU-rahoituksen avulla järjestetään monia pienyrityksille suunnattuja koulutus- ja kehitysprojekteja. Niihin osallistuminen voi maksaa hiukan, mutta kannattaa miettiä, mitä hyötyä projekteista saa. Järjestääkö projekti hyvää ja tarpeellista koulutusta, saako siitä apua markkinointiin ja voiko sen avulla verkottua kannattavasti?

### Kehityskeskustelut

Osuuskunnan hallinnon, toimitusjohtajan ja hallituksen, tulee kannustaa jäseniä kouluttautumaan. Yksi tapa on käydä säännöllisiä kehityskeskusteluja. Ennen keskustelua esimies – osuuskunnan toimitusjohtaja, hallituksen puheenjohtaja tms. – lähettää jäsenelle kysymyslomakkeen ja ohjeet.

#### **Kehityskeskustelun aiheet**

Työtehtävät ja työtehtävän kuvaus (tehtävän vastuu ja vaikutukset, osaaminen, ajankäyttö ja tehtävän työn määrä).

Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät asiat työssäsi?

Mikä on työssäsi mielekkäintä ja palkitsevinta?

Mitkä asiat ovat edistäneet/haitanneet työtehtäviesi hoitamista?  
 Mitkä ovat työsi tavoitteet?  
 Miten olet onnistunut tavoitteiden saavuttamisessa?  
 Mitä osaamisalueita sinun tulisi kehittää?  
 Minkälaista uutta osaamista tarvitset nykyiseen työhösi jatkossa?  
 Miten haluaisit kehittää itseäsi/osuuskuntaa (koulutukset, projektit ym.)?  
 Miten arvioisit nykyistä työssä jaksamistasi?  
 Miten aiot huolehtia hyvinvoinnistasi ja työssä jaksamisesta lähivuosina?  
 Mitä odotuksia sinulla on esimiehesi suhteen?  
 Haluaisitko vielä tuoda esille jonkin muun asian, josta toivoisit keskusteltavan kehityskeskustelussa?

Keskusteluun tulee varata vähintään puolitoistatuntia aikaa, ja myös esimiehen pitää valmistautua kunkin jäsenen tilanteeseen jo ennakoon. Keskustelussa sovitut asiat kirjataan ylös ja niin työntekijä kuin esimieskin allekirjoittavat keskustelupaperin.

Kun kehityskeskustelut ovat säännöllisiä, tapaamisen aluksi käydään läpi edellisessä keskustelussa sovitut suunnitelmat ja tavoitteet. Palautetta suunnitelmien toteutumisesta voi toki antaa keskustelujen välilläkin tai käydä uusi keskustelu jo sovittua aiemmin, jos se on tarpeen.

### Kehityskeskustelun ohjeet työntekijälle

Valmistaudu keskusteluun etukäteen täyttämällä lomake ajan ja ajatuksen kanssa.

Varaa kehityskeskusteluun riittävästi aikaa, noin tunti-kaksi.

Täytetty lomake on luottamuksellinen ja tarkoitettu vain työntekijän ja esimiehen nähtäväksi.

Keskustelun tavoitteena on saada esimieheltä palautetta työstä ja arviointi siinä onnistumisesta; selkiyttää tavoitteita ja työnkuvaa; arvioida ja kehittää työtä ja suunnitella toimia kehittämisen avuksi; saada tukea ja apua mahdollisia vaikeita kysymyksiä varten.

### Kehityskeskustelun ohjeet esimiehelle

Keskustelupaikaksi valitaan rauhallinen ja mukava ympäristö, jossa ei ole häiriötekijöitä. Kehityskeskusteluja tulisi työntekijöiden kanssa käydä säännöllisesti, vähintään kerran vuodessa. Kehityskeskustelun ajankohdasta on sovittava hyvissä ajoin, jotta molemmat osapuolet voivat tapaamiseen valmistautua riittävästi. Ota mukaan tyhjä kehityskeskustelulomake ja kirjaa siihen keskustelun aikana yhdessä sovitut asiat. Ota molempien allekirjoittamasta lomakkeesta kopio työntekijälle ja säilytä alkuperäiskappaleet itselläsi, sillä lomakkeeseen palataan seuraavassa kehityskeskustelussa.

Täytetty lomake on luottamuksellinen, ja se on tarkoitettu vain työntekijän ja esimiehen nähtäväksi.

Keskustelun tavoitteena on saada tietoa työntekijän ajatuksista ja nä-

kemyksiä hänen työstään ja työyhteisön toimivuudesta; varmistaa, että saavutetaan yhteiset tavoitteet ja laatu; saada palautetta omasta esimiestyöstään ja sen kehittämismahdollisuuksista; kannustaa ja lisätä työmotivaatiota, tehokkuutta, työkykyä ja henkistä hyvinvointia.

## Osallistuminen ja osallistaminen

Osuuskunta on jäsentensä omistama yritys, joka pyrkii parantamaan jäsentensä elinkeinoa ja taloutta. Työosuuskunnassa jäsenet tai suuri osa heistä myös työskentelevät osuuskunnassa. On tarpeen, että he osallistuvat ja sitoutuvat osuuskunnan toimintaan ja sen kehittämiseen.

Tässä jaksossa käsitellään sitoutumista, osallistumista ja osallistamista nimenomaan työosuuskuntien kannalta. Osallistuminen on jäsenen/työntekijöiden aktiivista vaikuttamista osuuskunnan toimintaan, sen tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen, markkinointityöhön sekä taloudellisten tavoitteiden asettamista ja niiden toteutumisen seurantaan. Tärkeintä on tietysti osallistua osuuskunnan arvojen määrittämiseen sekä strategian laatimiseen ja tarkistamiseen.

Jos jäsenet ovat aktiivisia, osallistamista ei tarvita. Mutta usein työosuuskunnissakin tulee eteen vaiheita, jolloin toimitusjohtaja ja hallitus joutuvat herättelemään jäseniä osallistumaan ja vaikuttamaan.

Sitoutumista ja osallistumista tukee, jos jäsenet kokevat osuuskunnan työyhteisökseen, jonka työtovereiden kanssa voi keskustella ja suunnitella, purkaa pettymyksiä ja ehkä viettää vapaa-aikaakin. Jos osuuskunnan jäsenet työskentelevät kovin erillään, tällaista yhteisöä ei synny ainakaan ilman sen tietoista rakentamista.

### Tuotteiden suunnittelu

Osallistuminen kilpailukykyisten tuotteiden suunnitteluun ja kehittämiseen on tärkeä osallistumisen alue. Jäsenen kannattaa lähteä suunnittelemaan omia tuotteita ja palveluita miettimällä ensin, mitä tietoja ja taitoja hänellä jo on hallussaan. Muiden jäsenten kanssa mietitään, voitaisiinko kehittää yhteisiä tuotteita, joissa käytetään monien jäsenten taitoja ja tietoja hyväksi.

Tärkeintä on löytää tuotteille ja palveluille ostavia asiakkaita. Myyntityöhön tulee sekä yksittäisen jäsenen että kaikkien osuuskuntalaisten paneutua säännöllisesti. Vasta sitten, kun tiedetään, ketkä ovat mahdollisia asiakkaita, voidaan suunnitella, miten heille osuuskunnan tuotteita markkinoidaan.

## Osallistuminen hallintoon

Osuuskunta on jäsentensä hallitsema, demokraattinen taloudellinen yhteisö. Jokaisella jäsenellä on sekä työntekijän että omistajan vaikutuskanavat ja mahdollisuudet. Vaikka osuuskunta antaisi ehkä riittävän palkan, itse kunkin toiminta vaikuttaa myös yhteisen yrityksen ja sitä kautta jokaisen jäsenen tulevaisuuteen.

Pienessä osuuskunnassa kaikki jäsenet voivat kuulua hallitukseen, ainakin varajäseninä. Isommissa osuuskunnissa osuuskuntakokous valitsee hallituksen, joka käyttää päätösvaltaa osuuskuntakokousten välillä ja joka hoitaa käytännön asioita. Osuuskunnalla on yleensä myös toimitusjohtaja, jonka hallitus tai osuuskuntakokous valitsee. Toimitusjohtaja hoitaa juoksevia asioita ja käyttää hallituksen myöntämää päätösvaltaa. Hallituksen jäsenet pysyvät tietysti rivijäseniä enemmän vaikuttamaan osuuskunnan toimintaan, mutta hallituksen toimintaa pitäisikin ohjata kaikkien jäsenten koostama ja hyväksymä strategia sekä vuosittainen budjetti ja toimintasuunnitelma.

Hallituksen tehtävä on talouden seuranta. Yhtä lailla hallituksen pitäisi muutaman kerran vuodessa antaa kaikille jäsenille tietoja talouden kehittymisestä, jotta jäsenet kokevat kuuluvansa yritykseen. Hallitus hyväksyy uudet jäsenet ja myöntää eron vanhoille. Näistä päätöksistä pitäisi tiedon kulkea kaikille jäsenille, samoin tietysti mahdollisista uusista markkinointiponnistuksista ja isoista sopimuksista eli kaikista tärkeistä hallituksen päätöksistä. Ja kaikkien hallitusjäsenten on oltava valmiit esittämään hallituksessa jäsenten toivomia asioita ja näiden huomaamia ongelmia.

Osuuskunnan koosta ja toimintatavoista riippuu, miten asioista kerrotaan ja tiedotetaan. Voivatko kaikki kokoontua useammin kuin varsinaisina kokouspäivinä? Kaikki eivät varmaan pääse yhteisiin tilaisuuksiin, joten jäsenkirjeet ja tiedotteet ovat hyvä ja tarpeellinen tapa välittää tietoa.

## Sosiaalinen pääoma

Vaikka jäsenten virkistystilaisuudet saattavat liiketoiminnan kannalta tuntua sivuseikalta, ne eivät sitä ole. Vapaamuotoisissa tapaamisissa tutustutaan paremmin ja löydetään työtovereista uusia piirteitä ja ehkä yhteisiä harrastuksia ja mielenkiinnon kohteita. Tämä kaikki auttaa luottamuksen syntymistä, kasvattaa sosiaalista pääomaa.

Osuuskunnan sosiaalinen pääoma merkitsee yhteisiä tavoitteita ja luottamusta siihen, että yhteisön jäseniltä saa tukea ja apua ja että sitä on valmis myös itse antamaan. Yhteinen ongelmien ratkaiseminen luo yhteisyyttä, osallistumista ja sitoutumista.

## Uudet jäsenet

Osuuskuntaan tulee aina silloin tällöin uusia jäseniä ja heidät kannattaa mahdollisimman perusteellisesti perehdyttää osuuskunnan toimintaan. Apuna voi käyttää kurssitusta tai keskusteluja osuuskunnan muiden jäsenten kanssa. Jäseneksi hakeutuva kannattaa kutsua osuuskunnan kokouksiin tutustumaan toimintaan.

Hyvä tapa on nimetä kummi, joka tutustuttaa uudet jäsenet osuuskuntaan ja sen jäseniin ja jonka puoleen on helppo kääntyä ongelmatilanteissa. Uusien jäsenten pääsyä mukaan osuuskunnan toimintaan voi helpottaa perehdyttämiskansiolla, jossa kerrotaan osuuskunnan menettelytavoista ja käytännöistä, jäsenistä ja heidän tehtävistään.

Uusien jäsenten sulautuminen toimivaan ryhmään ei käy koskaan helposti eikä nopeasti, siksi siihen kannattaa kiinnittää huomiota. Vapaa-muotoiset tilaisuudet ovat hyvä tapa tutustuttaa uudet jäsenet vanhoihin.

## Osallistaminen

Osallistaminen on hallituksen ja toimitusjohtajan tehtävä, jos halutaan ns. rivijäsenten aktiivisempaa osallistumista ja sitoutumista. Osallistaminen on hyvien ja houkuttelevien mahdollisuuksien luomista.

Jäsenen on saatava tunne, että hänen ääntään ja toiveitaan kuunnellaan. Eikä pelkästään kuunnella, vaan että hänen mielipiteellään on painoarvoa. Osallistuminen yhteiseen suunnittelupäivään turhauttaa, ellei mistään näy, miten päivän tulokset ovat vaikuttaneet osuuskunnan toimintaan; ja miten päivän aikana tehtyjä suunnitelmia on toteutettu ja miten toteutumista on seurattu. Jos kaikkia suunnitelmia tai toiveita ei voida toteuttaa, hallituksen on kuitenkin perusteltava, miten se on esillä olleita asioita käsitellyt.

Osuuskuntaan ja sen jäsenten muodostamaan yhteisöön kuulumista voi vahvistaa erilaisin ryhmätyömetodein, mutta myös pienillä huomionosoituksilla, vaikkapa osuuskunnan logolla merkityllä t-paidalla, jonka kaikki saavat.



### Pohdittavaa osallistumisesta

Kuinka usein järjestetään osuuskunnan virallisia kokouksia ja kuinka suuri osa jäsenistä niihin osallistuu?

Kuinka usein on epävirallisia tapaamisia esim. retkiä tai illanviettoja ja kuinka suuri osa jäsenistä niihin osallistuu?

Milloin koko jäsenistö on viimeksi osallistunut osuuskunnan strategian ja esim. toimintasuunnitelman laadintaan, ei siis vain hyväksyntään kokouksessa?

Milloin hallitus on viimeksi pohtinut, miten toimintasuunnitelma tai liiketoimintasuunnitelma on toteutunut ja miten sitä on toteutettu?

Miten hallituksen ulkopuolisille jäsenille tiedotetaan osuuskunnan uusista jäsenistä, hallituksen päätöksistä ja talouden kehitymisestä?

Miten uudet jäsenet tutustutetaan osuuskuntaan ja sen jäseniin?

- onko perehdyttämiskansiota tai -materiaalia
- onko uusista jäsenistä tullut aktiivisia työyhteisön jäseniä vai ovatko he jääneet passiivisiksi
- ovatko mahdolliset koejäsenet päätyneet varsinaisiksi jäseniksi?

## Verkottuminen

---

Yritystoiminnan luonne on ollut voimakkaassa muutoksessa viime vuosien aikana. Aiemmin yritysten kokonaistoiminta oli laaja-alaisempaa, nykyään keskitytään ja erikoistutaan pienempiin alueisiin ja tukitoiminnot ulkoistetaan eli ostetaan muilta yrityksiltä. Tällainen toiminta vaatii yhteistyötä, verkottumista, muiden yritysten kanssa. Aiemmin käytettiin alihankinta-käsitettä, joka ei kuitenkaan täysin vastaa nykyistä verkottumisen käsitettä.

Joskus päädytään tilanteeseen, jossa yritystoiminnan jatkaminen yksin ei ole mahdollista tai järkevää, vaan jatkuvuuden turvaamiseksi tarvitaan kumppanuutta. Verkon luominen kahden tai useamman yrityksen välille voi siten olla valittu toimintatapa jo käynnistettäessä yrityksen toimintaa, ei pakon tai sattuman sanelema asia.

### Miksi verkottua?

Yritysten yhteistyöllä ja näin muotoutuvilla verkostoilla tavoitellaan kokonaishyödyn lisäystä, josta hyötyvät kaikki osapuolet. Verkottumisella tavoitellaan esimerkiksi kustannussäästöjä, tehokkuutta, mahdollisuutta erikoistua, strategisia hyötyjä, parempien resurssien tuomaa kilpailuetua, neuvotteluvoimaa, vaikutusmahdollisuuksien kasvua, oppimismahdollisuutta tai parempaa tiedon kulkua.

Oleennaista yritysten verkoissa ja verkostoissa on se, että jokainen verkoon liittynyt tuntee saavansa siitä jotakin lisäarvoa. Muutoin yhteistyö ei ole yksittäiselle jäsenelle kannattavaa. Tavoitteena on, että yksi plus yksi olisi enemmän kuin kaksi.

### Verkottumisen prosessi

Verkostoituminen ei ole kertatapahtuma, vaan kehittyvä vuorovaikutteinen prosessi. Prosessimaisuus ja dynaamisuus ovat keskeisiä asioita verkoston menestykselle. Verkoston synty vaatiikin usein pitkän ajan, kun luodaan odotuksia, edellytyksiä ja pelisääntöjä käynnistää ja toteuttaa yhteistä toimintaa. Verkottuminen ei välttämättä vaadi erillisen juridisen organisaation muodostamista, vaan se voi rakentua myös eritasoisten sopimusten varaan.

### Osuuskuntien verkottuminen

Osuuskunta on aina vähintään jäsentensä verkko, joten osuustoiminnassa verkottumisajatus on sisäänrakennettuna. Jäseninä voi olla joko luonnollisia henkilöitä, yrityksiä tai molempia. Yritysten näkökulmasta osuuskunnalla voi olla verkostossa monta roolia: verkosto voi esimerkiksi olla osuuskuntien perustama osuuskunta tai minkä tahansa yritysmuotojen yhteenliittymäksi perustettu osuuskunta.

## Verkoston ohjaus

Yleensä verkostojen tehtävistä löytyvät myös ne tekijät, joiden perusteella toimintaa johdetaan. Kyseessä voi olla yksittäinen toiminto, palvelu tai hankintojen keskittäminen. Verkoston jäsenten ulkopuolelta voi myös tulla erilaisia vaatimuksia toiminnan järjestämiselle, vaikkapa laadun osoittamiseksi julkisten hankintojen kilpailutuksissa. Laajemmat markkinaehdot ovat usein verkoston liikkeelle paneva voima, kun edellytetään suurempia volyymeita ja toimitusvarmuutta. Kypsimmillään – ja vaikeimmin hahmotettavissa – verkosto on silloin, kun sen avulla pyritään strategiseen ennakkointiin ja haetaan kilpailuetua tulevaisuuden markkinoilta.

## Verkoston johtaminen

Perinteisessä verkostossa johtaminen perustuu siihen, että verkostolla on ns. kärkiyritys, joka jo suoraan tai vaihdantansa kautta välillisesti johtaa verkostoa. Toiminnan ja vaihdannan organisoimiseksi saatetaan myös perustaa yhteisorganisaatioksi esimerkiksi ns. toisen asteen osuuskunta eli osuuskuntien tai muiden yhteisöjen perustama osuuskunta. Johtaminen tapahtuu tämän toisen asteen osuuskunnan organisoitumisen, sääntöjen ja vaihdantasääntöjen kautta.

Verkosto voi myös olla taloudellisesti niin vahva tai toiminta niin vaativaa, että verkostoa johtamaan on palkattu johtaja ja muita toimihenkilöitä. Yleisimmin tämä tapahtuu edellä mainitun järjestäytyneen organisaation puitteissa ja vaatii merkittävän liikevaihdon sekä varman resursoinnin.

Verkoston johtajuus on vaikea laji, mikä perustamisvaiheessa usein unohtuu. Ajatellaan, että yhteistoiminta täyttää johtamisen tarpeen. On tietysti tilanteita ja verkostoja, joissa toiminta onnistuu näin ”vapaavirtausperiaatteella”, mutta usein käykin niin, ettei verkostoa johda kukaan eikä löydy kokonaisvastuun kantajaa.

## Mitä johdetaan?

Verkoston perustehtävästä riippuu tietysti se, mitä johdetaan. Pelkistetyimmillään kyse on yksittäisestä prosessista, joka sinällään voi olla hyvin monimutkainen ja vaativa. Joka tapauksessa johtaminen saa prosessiin valvonnan luonnetta. Mikäli verkostoon on osoitettu henkilöstöä, olennainen osa johtamista on heidän resursointinsa. Yhteisen organisaation ollessa verkoston keskeinen toimija, on jäsenten johtaminen toiminnan linjaamista ja päätöksentekoa.

Mikäli verkosto on selkeästi strategisesti suuntautunut, voidaan puhua tulevaisuuden johtamisesta, jossa verkoston johdon näkemys on painavin johtamisen osaamisalue.

Verkoston tavoitteiden asettamiseen on pantava painoa jo suunnitteluvaiheessa. On tärkeää, että tavoitteista ja tehtävistä vallitsee selkeä yhteinen näkemys verkoston sisällä. Toinen merkittävä tekijä on resursointi. Pelkkä verkoston muodostaminen ei luo edellytyksiä tehtävän suorittamiseen, vaan verkostolle tulee myös antaa riittävät resurssit.

## Verkostotoiminnan haasteita

Verkosto on perinteisesti ollut yritysten toiminnan tukena ja yhteisen edun luojana. Verkosto on näin koettu vain välineeksi, mikä on usein jonkinlaista verkoston merkityksen aliarvioimista. Pitempään toiminut verkosto on usein löytänyt markkinoilta aseman ja tehtävän, jonka palauttaminen jäsenyrityksille ei ole kovinkaan helppoa vakiintuneessa tilanteessa. Toki verkostoja pitää arvioida kriittisesti, mutta niitä ei pidä aliarvioida! Esimerkiksi verkoston yhteistoiminnallisuus jopa lisää ja vaatii johtamiselta enemmän. Lähtökohta onnistuneelle verkoston johtamiselle on luonnollisesti se, että sovitaan kuka johtaa verkostoa!

Eri yrityksillä on luonnollisesti erilaiset toimintakulttuurit. Verkostossa tämä vaikuttaa muun muassa yhteisten päätösten ennakoitavuuteen ja eri yrityksen edustajien rooliin. Jos verkosto lisää päätöksentekoportaita, vaarana on liian raskas organisointi. Päätöksentekoon tulisi kuitenkin aina välittyä jäsenten etu ja toiveet.

On tärkeää, että verkoston jäsenyrityksissä käydään oma sisäinen prosessi, jossa määritellään tavoitteet verkoston suhteen. Verkostossa on varmistettava, että sen jäsenet pysyvät mukana vauhdissa. Pitkälle organisoituneenkin verkoston edustajien on tunnustettava, että jäsenten etu ohjaa myös verkostoa.

Selkeä tavoite ja tehtävä luovat perustan johtamiselle. Verkostoa ei saa yli- eikä aliorganisoida, vaan organisoinnin pitää olla tehtävän tasalla. Verkostolle on kuitenkin annettava riittävät resurssit, jotta siltä voi vaatia tavoitteiden täyttymistä. Kaiken kaikkiaan verkoston johtaminen ja johtajuus vaativat totutusta poikkeavaa näkökulmaa. Vaikka verkoston jäsenet näkevät sen oman organisaation apuvälineenä, verkosto myös ottaa johtajuutta haltuunsa. Mitä hyötyä siitä on ja miten se vaikuttaa jäsenten edun ymmärtämiseen verkoston toiminnassa? Vain osaava ja johtajuutta omaava verkosto pystyy vastaamaan kilpailuympäristön kehitykseen. Tämä ns. strateginen verkostojohtaminen on yhä enemmän tarpeen yhä useammilla aloilla pienyritysten kilpailukyvyä varmistamiseksi.



### Kysymyksiä verkostoitumisesta

Mikä tai mitkä osat osuuskuntanne toiminnasta edellyttävät yhteistyötä muiden yritysten kanssa? Onko joistakin toiminnoista järkevää luopua ja ostaa toteutus ulkopuolelta?

Miksi yhteistyötä tarvitaan? Tarvitaanko sitä kustannussäästön, tehokkuuden, erikoistumisen, suuruuden tuoman hyödyn tms. vuoksi?

Onko osuuskunnan jäsenillä yhteinen käsitys verkottumisesta? Miten asiasta on sovittu osuuskunnan sisällä ja millaista keskustelua on käyty? Mitä päätöksiä on tehty esim. hallituksen tai osuuskunnan kokouksissa?

Erikoistuuko kukin verkoston jäsen tekemään tuotantoketjusta omaa osaansa vai tehdäänkö yhdessä samoja asioita, mutta haetaan suurempien resurssien tuomaa hyötyä?

Mitkä ovat yrityksenne vahvuudet yhteistyön aloittamisessa?

Mitkä ovat yrityksenne heikkoudet yhteistyön aloittamisessa?

Minkälaista kumppania/kumppaneita halutaan? Määrittääkö valintaa kumppanin toimiala, sijaintipaikka, yritysmuoto, yrityksen koko tai jotkin muut seikat?

Kuinka monta kumppania tarvitaan? Onko helpompi aloittaa yhden kumppanin kanssa vai tarvitaanko heti useampia?

Miten mahdolliset kumppaniyritykset löydetään: suoran yhteydenoton, erilaisten yritysföörumien kuten messujen, mediailmoittelun tms. kautta? Miten ja missä järjestetään ensimmäiset tapaamiset?

Mitä hyötyjä odotatte yhteistyöltä? Tästä on oltava selkeä käsitys ennen kuin käynnistetään keskusteluja kumppaneiden kanssa. Entä onko omalla osuuskunnallasi selkeä käsitys siitä, mitä hyötyjä kumppanit odottavat yhteistyöltä?

Edellyttääkö verkostoituminen virallista juridista muotoa vai riittääkö eritasoisten sopimusten varaan rakentuva yhteistyö toiminnan organisoimiseen? Perustetaanko yhteistyömuodoksi esim. osuuskunta vai onko kyseessä tiedonvaihtoon perustuva epävirallinen yhteistyö- ja keskusteluföörumi?

Jokaisessa verkostossa pitää henkilökemioiden toimia ja jokaisella verkoston yritysjäsenellä pitää olla selkeä merkitys yhteistyön hyödyistä. Miten verkoston jäsenten luottamus ja sitoutuminen on varmistettu?

Avoimuus on erittäin tärkeää, koska usein huonosti toimivassa verkostossa osaamisia pyritään piilottelemaan. Miten avoimuus on esimerkiksi osaamisten suhteen järjestetty?

Osallistuuko jokainen yhtiä suurella osuudella vai onko jonkun panostus suurempi?

Miten verkoston toiminta dokumentoidaan? Miten toimintaa valvotaan ja seurataan?

Oppimissuunnitelma, hyvä tiedonkulku ja vaihdanta antavat hyvät eväät onnistua. Miten verkoston oppiminen toteutuu?

Miten ja kuka johtaa verkostoa? Ja miten vastuut verkostossa jaetaan? Onko esim. maksujen ja tulojen hallinnasta sovittu kirjallisesti? Onko omistusoikeuksiin ja riskeihin liittyvistä asioista tehty kirjalliset sopimukset?

Onko sovittu uusien jäsenten ottamisesta verkostoon?

Miten verkoston mahdollinen purkaminen on huomioitu sopimuksissa?



