



# Pienosuuskuntien johtamisen haasteet

---

Pellervon valtuuskunnan jäsen

FT **Pekka Pättiniemi**

Osuustoiminnan kehittäjät - Coop Finland ry:n  
hallituksen puheenjohtaja


Pellervon Päivä 11.4.2007



## Osuuskunnan johtamisen avaintekijät

---

- Osuuskunnan päämäärien ja tavoitteiden selkiyttäminen
- Päätöksenteon sujuvuus
- Toiminnan organisointi ja toteutuksen valvonta
- Verkostoituminen muiden yritysten ja yhteisöjen kanssa



## Johtamisen avulla osuuskunnan tulisi saavuttaa kestävä kilpailuetu hankkimalla sellaiset voimavarat:

---

- A) joiden avulla voi hyödyntää eteen tulevia mahdollisuuksia ja neutralisoida uhkia
- B) jotka ovat harvinaisia kilpailijoilla
- C) joita on vaikea matkia tai omaksua
- D) ei tule olla sellaisia tukia, joiden saanti on helppoa tai joiden saamisen edellytyksiä on helppo imitoida



# Johtajuus

---

- On prosessi
- Keskinäistä riippuvuutta tai vastavuoroisuutta johtajan ja johdettavien välillä
- Asioiden toteuttamista ihmisten avulla ja heidän kanssaan
- Johtajuutta on ihmisten innostaminen ja rohkaisu siten että he tekevät parhaansa organisaation päämäärien saavuttamiseksi.



# Osuuskuntatyypit ja johtaminen

---

Osuuskuntia on kolmea perustyyppiä, jotka eroavat pääsidosryhmänsä perusteella toisistaan:

- Tavaroiden ja palvelujen tuottaja osuuskuntia, joiden jäseniä (pääsidosryhmä) ovat tuotteiden tai palveluiden tuottajat (esim. meijeriosuuskunnat)
- Kuluttajaosuuskunnat, joiden jäseniä ovat tavaroita tai palveluja hankkivat henkilöt (kuluttajat) ja yhteisöt
- Työosuuskunnat, joiden jäseniä ovat osuuskunnan työntekijät ja jotka tuottavat tavaroita tai palveluja markkinoille



## Pienosuuskuntien keskeisiä ongelmia

---

- Toiminnan ja talouden suunnittelemattomuus
- Johtamisen ja yhteisyyden ongelmat
- Pätevien osuuskuntajohtajien puute
- Toimintaa ei kehitetä jatkuvasti
- Taloudellinen ja rahoituksellinen heikkous
- Työntekijäasenteet (erityisesti työosuuskunnissa)



# Menestyvien pienosuuskuntien piirteitä

---

## Menestymisen edellytyksiä

- Hyvät suhteet ympäröivään yhteiskuntaan
- Hyvät hallinto- ja johtamismenetelmät, joissa yhtyvät jäsentenosallistuminen ja liiketoiminnallinen ja taloudellinen osaaminen
- Osallistuminen verkostoon, josta saa tukea markkinointiin, johtamiseen ja rahoitukseen



# Menestyvien pienosuuskuntien piirteitä

---

- Yhteistoimintaa korostava toimintatapa
- Osallistumisen ja keskinäisen luottamuksen ilmapiiri
- Johtamisen ja hallinnon suunnittelemisen osallistumisen ja liiketoiminnallisen tehokkuuden näkökulmista
- Jäsenten ja työntekijöiden rohkaiseminen itsensä kehittämiseen



## **Menestyvien pienosuuskuntien piirteitä**

---

- Jatkuva toimivien informaatiokanavien etsiminen yrityksen sisällä ja ulospäin
- Jatkuva oman toiminnan arviointi
- Jatkuva ympäristön toiminnan ja kehityksen seuranta ja arviointi
- Voittojen investoiminen osuuskunnan toiminnan kehittämiseen



# Pienosuuskunnan dilemmoja

---

Dilemmat ovat ongelmia, joita ei voi ratkaista kerralla tai lopullisesti; näitä voivat olla esim.


- Tehokkaat ja nopeat päätökset - jäsenten vaikutusmahdollisuudet
- Jäsenten määrän kasvu - vaikutusmahdollisuudet toiminnan kehittämiseen
- Sosiaaliset päämäärät - kilpailukykyisyys
- Yrityksen liiketoiminnan kasvu - ulkopuolisen työvoiman tai tuotantopanosten välttäminen
- Kasvu - uudet jäsenet



# Johtamisen haasteista

---

- Johtamisen tavoitteena on yhdistää jäsenten tärkeäksi kokema ja todellinen etu liiketoiminnan kestävään menestykseen
- Löytää jäsenvaltaisesta yritystoiminnasta sen markkina- ja kilpailuetu sekä hyödyntää niitä yrityksen toiminnassa.



”Tunne itsesi ja tunne vihollisesi, niin sadassakaan taistelussa et ole vaarassa”.

---

Kenraali Sun Tzu n. 600 eaa.,  
Sodankäynnin taito (Art of War).  
The Project Gutenberg eBook