



Turun yliopisto  
University of Turku

# **LUOMUVILJELYOSUUSKUNTIEN RIS- KIENHALLINTAMENETELMIEN VAIKUTUS ASIAKASSUHTEIDEN LUOTTAMUKSIIN SUOMESSA**

**Case-tutkimus**

Liiketaloustiede, laskentatoimen ja ra-  
hoituksen pro gradu -tutkielma

Laatija:

Claes Grönroos

Ohjaajat:

KTT Erkki Vuorenmaa

KTM Minna Vähäsalo

22.5.2017

Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics



## Sisällys

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Ekologisesta paikallistaloudesta eli taustaa tutkimukselle.....	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset.....	9
1.3	Metodologia ja menetöt .....	10
1.4	Tutkittavat kohteet.....	11
1.5	Tutkielman rakenne.....	13
2	RISKIENHALLINTA JA LUOMUVILJELYOSUUSKUNNAT .....	15
2.1	Riskienhallinnan määritelmä.....	15
2.2	Yritystoiminnan riskit .....	17
2.2.1	Operationaaliset riskit .....	18
2.2.2	Vahinkoriskit.....	19
2.2.3	Taloudelliset riskit .....	19
2.3	Osuuskuntatoiminnan riskit .....	21
2.3.1	Suhteriski (Relational Risk).....	21
2.3.2	Suoritusriski (Performance Risk).....	22
2.3.3	Luomuviljelyosuuskuntien riskit .....	23
2.4	Maatalous/viljelytoiminnalle tyypillisiä riskejä .....	24
2.5	Simonsin ”The Levers of Control” -viitekehys.....	27
3	LUOTTAMUS.....	29
3.1	Luottamuksen määritelmiä.....	30
3.1.1	”Good Will”-luottamus.....	31
3.1.2	Osaamislouottamus (Competence trust) .....	33
3.1.3	Reflektiivinen luottamus.....	33
3.2	Luottamuksen rakentaminen strategisissa alliansseissa .....	35
3.2.1	Luottamus riskin ottamisen kautta.....	35
3.2.2	Luottamus oikeudenmukaisuuden säilyttämisestä .....	36
3.2.3	Luottamus kommunikaatiosta.....	37
3.2.4	Luottamus osapuolten välisestä mukautumisesta .....	38
3.3	Luottamus ja sen vaihtoehdot.....	39
3.3.1	Vaihtoehtojen väliset suhteet ja ominaisuudet.....	40
3.3.2	Vaihtoehtoista esitettyjä hypoteeseja .....	41
3.4	Luottamus ja riskienhallinta .....	43
3.4.1	Luottamuksen moniulotteisuudesta .....	44
3.4.2	Luottamuksen tarkoituksesta .....	44
3.4.3	Luottamus riskienhallinnassa.....	46

3.4.4	Luottamuksen epäsymmetrisyydestä .....	46
3.4.5	Luottamuksen rooli riskienhallinnassa .....	47
4	<b>RISKIENHALLINTAKÄYTÄNNÖT JA LUOTTAMUS LUOMUVILJELYOSUUSKUNTIEN ASIAKASSUHTEISSA.....</b>	<b>49</b>
4.1	Luomuviljelyosuuskuntien suurimmat riskit ja valitut riskienhallintakäytännöt .....	49
4.1.1	Luomuviljelyosuuskuntia koskevat suurimmat riskit .....	49
4.1.2	Luomuviljelyosuuskuntien valitsemissa riskienhallintatapoja .....	58
4.1.3	Riskienhallintavalintojen selitys Levers of Controlin avulla.....	70
4.1.3.1	Uskomusjärjestelmät .....	71
4.1.3.2	Rajoitejärjestelmät.....	72
4.1.3.3	Diagnostiset ohjausjärjestelmät.....	75
4.1.3.4	Interaktiiviset ohjausjärjestelmät.....	77
4.2	Luottamuksen merkitys ja tila luomuviljelyosuuskuntien asiakassuhteissa	83
4.2.1	Luottamuksen tila osuuskunnissa .....	84
4.2.2	Havaittuja luottamuksen muotoja osuuskuntien toiminnassa .....	90
4.3	Riskienhallinnan vaikutus luottamuksen rakentumiseen .....	96
5	<b>YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>101</b>
5.1	Johtopäätökset.....	102
5.2	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	106
	<b>LÄHTEET.....</b>	<b>107</b>
	<b>LIITE HAASTATTELURUNKO.....</b>	<b>111</b>

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1 Yritystoiminnan riskit .....	18
Kuvio 2 Strategiset ohjausjärjestelmät.....	27

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1 Suurimmat riskit ja niiden seuraukset.....	58
Taulukko 2 Suurimmat riskit ja keinot niiden hallitsemiseen.....	70



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Ekologisesta paikallistaloudesta eli taustaa tutkimukselle

Keskustelu kapitalismin vaihtoehtoista on kommunismin romahduksen jälkimainin-geissa jakautunut kolmeen tunnistettavaan leiriin: markkinasosialismin puolestapuhujiin, demokraattisen suunnittelun kannattajiin ja paikallistalouden tukijoihin (Hahnel 2015, 20). Vain harvat kapitalismin vastustajat – riippumatta siitä mitä edellä mainituista kannattavat – kuvittelevat, että kapitalismin vaihtoehdot saisivat kehittyneissä talouksissa pientä vähemmistöä suurempaa kannatusta (Hahnel 2015, 20). Kaikkien kolmen näkemyksen puolestapuhujat tiedostavat, että kapitalismin korvaamiseen tähtäävässä työskentelyssä täytyy näillä näkymin keskittyä kampanjoimaan erilaisten uudistusten puolesta ja luomaan kokeiluja tasavertaisesta yhteistoiminnasta kapitalismin sisällä. (Hahnel 2015, 20.)

Yhtenä näistä keinoista voidaan nähdä erilaiset paikallisuuteen panostavat projektit. Hahnel toteaa, että paikallisuuteen perustuvien talousmallien kannattajat torjuvat yhtiövaltaan perustuvan kapitalismin, markkinasosialismin sekä demokraattisen ja autoritaarisen kansallisen taloussuunnittelun. Edellä mainittujen mallien sijaan kannattajat tarjoavat keskusteluun vision pääosin itsenäisestä paikallisesta taloudesta, jota hallittaisiin suoralla demokratialla. (Hahnel 2015, 20.) Ajatus tämän taustalla on se, että ainoastaan vähentämällä talousinstituutioiden laajuutta sekä lisäämällä paikallisten yhteisöjen omavaraisuutta voidaan projektien pyrkimyksinä usein olevat libertaristiset päämäärät saavuttaa ja niin ikään vähentää vieraantumista ja edistää ekologista tasapainoa. (Hahnel 2015, 20.)

Lisäksi Hahnel toteaa, että paikallisuuteen perustuvan talouden kannattajat pyrkivät myös välttämään niin markkinoiden kuin byrokraattisen suunnittelun kielteiseksi miellettyjä vaikutuksia eliminoimalla näiden kohdentamismekanismien osoittaman niin kutsutun ”ongelman”. Tarkemmin ilmaistuna ongelmana on työn jakamisen koordinointi maantieteellisesti hajallaan olevien ryhmien kesken. (Hahnel 2015, 20.) Hajauttamalla ongelmallisiksi koetut suuret kansalliset taloudet pieniksi autonomisiksi taloudellisiksi yhteisöiksi paikallisuuteen perustuvien talouksien kannattajat toivovat edistävänsä myös kasvokkain tapahtuvaa demokraattista päätöksentekoa ja luovansa paikallisille yhteisöillä kannustimia ekologisten vaikutusten huomioimiseksi. (Hahnel 2015, 20.)

Yksi paikallisuuteen perustuvista taloudenmalleista on kumppanusmaatalous, joka on usein järjestetty viljelyosuuskuntien muodossa. Luomuviljelyosuuskuntatoiminnassa kuten muissakin asiakassuhteissa on enenevässä korostunut luottamuksen merkitys. Luottamus voidaan määritellä hyvin monella tavalla. Eräs tapa, on nähdä luottamus kumppaneiden välisessä yhteistyössä koettuna varmuuden tasona, jolla toisen osapuolen

katsotaan pyrkivän kohti yhteisesti määriteltyjä päämääriä sen sijaan, että se toimisi opportunistisesti (Das & Teng 1998, 491). Mainitun kaltaiseen luottamukseen (*confidence*) vaikuttaa Dasin ja Tengin mukaan kaksi rinnakkain toimivaa elementtiä: luottamus (*trust*) ja kontrolli (*control*). Edellä mainitun luottamuksen osalta viitataan tässä yhteydessä vain toimijan odotuksiin koskien valitun kumppanin käyttäytymistä. Oletuksena on, että huolimatta päätoimijan mahdollisista omista piilotetuista agendoista koskien kumppanuutta, yritystä kiinnostaa sen liikekumppanin mahdollinen opportunistinen toiminta (Das & Teng 1998, 491–492).

Luottamuksen (*confidence*) merkitys asiakassuhteen onnistumiseen on hyvin suuri. Luottamuksen puute saattaa hyvinkin lopettaa potentiaalisen yhteistyön. Ottaen huomioon harkitsemattomasta yhteistyöstä koituvien tappioiden mahdollisuuden, luottamus on ensiarvoisen tärkeä seikka, jolla oikeutetaan muutoin korkean riskin strategia. Näin olen on sanottu, että toimijat, joilla on suuri luottamus kumppaneihinsa, ovat alttiimpia aloittamaan yhteistyön (Das & Teng 1998, 492–493).

Toinen Dasin ja Tengin mainitsemista luottamuksen lähteistä on kontrolli. Kontrollilla voidaan viitata mihin tahansa toimintaan, jolla pyritään säätelemään toisen osapuolen toimia. Toisin sanoen toimilla vaikutetaan toisen osapuolen käyttäytymiseen. Tämän päivän tutkimuskirjallisuudessa on olemassa useita erilaisia termejä koskien tätä kontrollia, kuten kontrollin taso (*level of control*) tai kontrollimekanismit (*control mechanisms*). Tämän seurauksena kontrollilla voidaan tarkoittaa samanaikaisesti organisatorista asetelmaa, säätelevien toimien prosessia tai organisatorisia lopputuloksia. Das ja Teng määrittelevät kontrollin sääteleväksi toimeksi, jolla järjestelmän elementtejä pyritään tekemään ennalta arvattavammiksi luomalla standardeja, joilla tavoitellaan jotain haluttua päämäärää tai tilaa (Das & Teng 1998, 493). Toimivia kontrollimekanismeja käyttämällä toimijat voivat pyrkiä edesauttamaan oppimista, riskin ottamista tai innovaatioita asiakassuhteissa. Toimivan kontrollin uskotaan myös auttavan luottamuksen rakentumisessa (Das & Teng 1998, 493).

Toisena elementtinä Das ja Teng mainitsevat luottamuksen (*trust*). Tällä luottamuksella tarkoitetaan edellä mainitun sijasta ajattelua, joka pitää sisällään positiivisia odotuksia koskien toisen osapuolen motiiveja suhteessa omaan itseensä tilanteissa, jotka sisältävät riskejä. Das ja Teng toteavat myös, että jokaisessa asiakassuhteessa tulee olla aina tietty vähimmäismäärä tätä kyseistä luottamusta. Tämän luottamuksen etuina on lueteltu muun muassa transaktiokustannusten aleneminen, virallisten sopimusten käytön väheneminen sekä erimielisyyksien ratkaisemisen mahdollistaminen. Pureuduttaessa luottamuksen ytimeen nähdään, että siihen liittyy aina riskin olemassaolo. Lähtökohtaisesti voidaan siis ajatella, että luottamus (*trust*) tarkoittaa riskinottamista ja sitä, että toinen osapuoli tekee itsensä haavoittuvaksi suhteessa toisen osapuolen toimiin (Das & Teng 1998, 494.)



Tässä tutkielmassa tarkastellaan kontrollimuotona erityisesti riskienhallintaa ja kuinka osuuskuntien tekemät valinnat riskienhallinnassa osaltaan vaikuttavat luottamuksen rakentumiseen niiden asiakassuhteissa. Tutkielmassa tehdyllä riskienhallintakartoituksella luodaan ensin kuva siitä millaisia riskienhallintatapoja erikokoiset osuuskunnat hyödyntävät strategioissaan. Kartoituksessa selville tulleiden tulosten avulla pyritään tämän jälkeen tutkimaan sitä, miten eri tavat onnistuvat luomaan luottamusta osuuskuntien asiakassuhteisiin.

Tutkielman tarpeellisuuden puolesta puhuu se, että vastaavanlaista tutkielmaa ei ole ennen tehty. Luottamusta ja riskienhallintaa on tutkittu vuosien saatossa erittäin kattavasti mutta luomuviljelyosuuskuntien osalta niitä ei ole sidottu samaan yhteyteen. Tutkielman onnistuessa sen tuloksilla tulee olemaan positiivinen vaikutus eritoten luomuviljelyosuuskuntien ja miksei muidenkin osallisuus/solidarisuustalouksien riskienhallintastrategioiden sekä niiden myötä seuraavan asiakassuhteen luottamuksen saralla.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten luomuviljelyosuuskuntien tekemät erilaiset riskienhallintaan liittyvät strategiset valinnat vaikuttavat luottamuksen rakentumiseen niiden asiakassuhteissa. Riskienhallintatapoja tullaan tarkastelemaan tekemällä riskienhallintakartoitus valituissa osuuskunnissa, jonka jälkeen tutkitaan eri tapojen vaikutus asiakassuhteiden luottamukseen. Tutkielmassa pyritään saamaan vastaus seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä ovat luomuviljelyosuuskuntien koetut suurimmat riskit ja millaisia erilaisia riskienhallintakäytäntöjä eri tavoin viljelylajikkeensa valikoinneilla erikokoisilla luomuviljelyosuuskunnilla on ja voidaanko niiden valintoja perustella Simonsin ”Levers of Control” – viitekehyksen avulla?
- Miten valitut riskienhallintakäytännöt vaikuttavat asiakassuhteessa olevan luottamuksen rakentumiseen?

Tutkielma on rajattu siten, että tarkasteltavana asiakassuhteen kontrollimuotona käsitellään vain riskienhallintaa. Suurimpien riskien havaitsemisen jälkeen riskienhallintatapoja, joilla näihin riskeihin pyritään puuttumaan, tullaan tarkastelemaan Simonsin ”Levers of Control” -viitekehyksen mallin avulla. Pyrkimyksenä tässä on löytää syitä tehtyihin valintoihin ja havaita painotuksia osuuskuntien suhteessa erilaisten riskien hallintaan ja tulkita kuinka strategista riskienhallintaa ylipäätään on. Tutkittavat kohteet on lisäksi rajattu niin, että tarkastelun alla on vain luomuviljelyn piirissä toimivia osuuskuntamuotoisia tiloja ja toimijoita, jolloin tutkimuksen ulkopuolelle jäävät muut

osuuskunta- ja viljelymuodot sekä perinteisemmät yritysmuodot. Tutkittavat kohteet ovat eri alueilla (Varsinais-Suomi, Pirkanmaa ja Uusimaa) toimivia suuruusluokaltaan erikokoisia luomuviljelytoimintaa harjoittavia toimijoita. Tutkimus suoritetaan neljän toimijan case-tutkimuksena, koska näin on mahdollista saada laajempi kuva eri riskienhallintamenetelmien vaikutuksesta asiakassuhteen luottamukseen kuin, että jos tutkittaisiin vain yhtä ainoaa case-toimijaa. Valittujen kohteiden keskinäiset erot tukevat valintaa tarkastella useampaa kuin yhtä toimijaa. Useamman toimijan tarkastelu tuo tutkielmaan sekä laajuutta että syvyyttä, jolloin saatuja tuloksia voi tarkastella paremmin koko toimintamuotoa silmällä pitäen.

Riskienhallintamenetelmien vaikutusta luomuviljelyosuuskuntien asiakassuhteiden luottamuksen rakentumiseen ei ole aiemmin tutkittu, joten voidaan sanoa, että tutkielmalla tulee olemaan selkeä tieteellinen kontribuutio koskien tätä kyseistä aukkoa tieteellisessä tietämyksessä. Tutkielman tarpeellisuutta ja ajankohtaisuutta tukee myös solidaarisuus/kumppaanuusmaatalousilmiön nuoruus, sillä ensimmäiset CSA (Community Supported Agriculture) -tilat perustettiin Suomeen vasta 2010. Lisäksi tavoitteena on, että tutkielman valmistuttua luomuviljelyosuuskunnat voisivat tulevaisuudessa suunnitella riskienhallintansa vastaamaan tietoisesti sen strategisia päämääriä, jolloin tutkielmalla olisi myös käytännön kontribuutio. Monen luomuviljelyosuuskunnassa toiminnassa mukana olevan ollessa ensisijaisesti niin kutsuttu käytännön tekijä, tutkielmalla on myös erinomainen mahdollisuus esitellä, miten nämä tekijät ovat toiminnan strategisesta näkökulmasta lähestyneet tutkielman tarkasteltavia teemoja, joiden voidaan nähdä olevan vahvasti strategisia käytäntöjä.

### **1.3 Metodologia ja metodit**

Tehtävä tutkielma on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusotteena tässä tutkielmassa on toiminta-analyttinen tutkimus. Empiirisen perusaineiston hankinnan lisäksi toiminta-analyttiselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat joko deskriptiivisyys tai normatiivisuus. Toiminta-analyttisellä tutkimuksella pyritään vastaamaan kysymyksiin ”miten on?” ja ”miksi on?”. Joskus on myös mahdollista pyrkiä vastaamaan kysymykseen ”miten pitäisi olla?”. Tämän tutkielman teoriaa havainnollistava empiirinen osuus eli case-yritysten käytännön tiloja käsittelevä luku on luonteeltaan deskriptiivinen. Tutkielmassa tullaan toiminta-analyttiselle tutkimukselle yleiseen tapaan hyödyntämään case-metodia, jolloin päästään vuorovaikutukseen tutkittavan kohteen kanssa (Pihlanto 1993, 181.)

Tutkielman valittu metodi on case-tutkimus, jonka tavoitteena on case-toimijoita hyödyntämällä ymmärtää niiden toimintaa ja tulkita sitä teoriaa apuna käyttäen. Tähän pyritään olemalla vuorovaikutteisessa suhteessa kohteissa toimivien henkilöiden kanssa

sekä havainnoimalla tapahtumien kulkua ja käytäntöjä osuuskunnissa (Pihlanto 1993, 178.)

Aineistona tutkielmassa tullaan hyödyntämään tutkielman aihepiiriä käsittelevää kirjallisuutta. Käytetty kirjallisuus koostuu aihepiiriä käsittelevistä teoksista sekä tieteellisistä artikkeleista. Kirjallisen aineiston avulla luodaan tutkielman teoreettinen pohja, johon tutkielman empiiristä aineistoa tullaan peilaamaan. Tutkielman teoriaosiossa tullaan esittelemään riskienhallinnan vallitsevaa teoriaa suhteessa luomuviljelyosuuskunta-toimintaan sekä erittelemään luomuviljelylle ja osuuskuntatoiminnalle tyypillisimpiä riskejä. Osuuskuntien toiminnan kontrolloimista, ja tätä kautta riskienhallinnassa tehtyjä valintoja, tullaan lisäksi tarkastelemaan hyödyntäen Simonsin ”The Levers of Control (LOC)” -viitekehystä vuodelta 1995. LOC on strategisen johtamisen työkalu ja teoreettinen viitekehys, jonka avulla pyritään ymmärtämään strategian ja kontrollin välisiä suhteita (Martyn, Sweeney & Curtis 2016, 281.) Tutkielman empiirinen aineisto kerätään suorittamalla puolistrukturoituja teemahaasteluita tutkittavissa kohteissa. Teemahaastatteluiden käyttö tässä tutkielmassa on perusteltua siksi, koska ne lähtevät siitä oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Teemahaastattelu ei myöskään sido haastattelua tiettyyn kvantitatiiviseen tai kvalitatiiviseen leiriin vaan yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48). Tätä tutkielmaa valittu tapa palvelee juuri siten, että aihepiirien ollessa kaikille haastateltaville sama, voidaan jokaisen haastateltavan kohdalla hyödyntää samaa haastattelurunkoa, joka toimitetaan kullekin haastateltavalle ennen haastattelua.

Tutkielmaa varten haastateltiin neljää erikokoista osuuskuntaa, joiden toiminta pohjautuu luomuviljelyyn ja tuotettujen hyödykkeiden myyntiin/jakamiseen toiminnan piirissä oleville jäsenille, jotka voidaan nähdä myös osuuskunnan asiakkaina. Tutkittavat kohteet sekä luomuviljelyosuuskunta-toiminta tullaan esittelemään seuraavassa luvussa.

## 1.4 Tutkittavat kohteet

Tutkielman empiirisen osuuden koostamisessa käytetyt toimijat ovat Varsinais-Suomessa, Pirkanmaalla ja pääkaupunkiseudulla toimivia luomuviljelyyn ja muuhun luomutuotantoon keskittyneitä osuuskuntia. Haastateltavat toimijat on valittu pitäen silmällä niiden toimialaa, kokoa ja tarjottavia tuotteita tai palveluita, jotta tarkastelun alla olisi mahdollisimman monipuolinen ja heterogeeninen otos yrityksiä. Ottaen huomioon haastateltavien toimijoiden toiminnan monipuolisuuden ja niiden koosta ja toimunnoissa havaitut erot, on tähän tutkielmaan valittu neljä kappaletta (4) osuuskuntia, joita haastateltiin niiden riskienhallinnasta ja riskienhallinnan vaikutuksesta osuuskunnan koettuun luottamukseen niiden asiakkaisiin/jäseniin nähden. Käydyt keskustelut

seurailivat tutkielmantekijän laatimaa haastattelurunkoa, kuitenkin siten, että keskusteluilla oli vapaus elää, jotta liian tiukka kysymysrakenne ei rajoittaisi haastattelujen mahdollisuuksia tuottaa tuloksia ja tehtyjä havaintoja. Käydyt haastattelut vaihtelivat kestoiltaan 40 minuutin ja puolentoista tunnin välillä. Kolmessa haastattelussa neljästä haastateltavia oli yksi ja yhdessä paikalla oli kaksi osuuskunnan edustajaa. Haastateltavat kohteet esitellään haastattelujärjestyksessä.

Herttoniemen ruokaosuuskunnan on perustettu vuonna 2011 ja se on ensimmäinen Suomessa aloitettu *Community Supported Agriculture* (CSA) kokeilu. Haastattelussa tarkasteltiin etenkin osuuskunnan *Kaupunkilaisten Oma Peltö* -hanketta. Ensimmäisenä vuonna osuuskunnassa oli 115 jäsentä ja vuonna 2015 jäsenmäärä oli kasvanut 200 jäsenen keskimääräisen vuosikasvun oltua noin 20 jäsentä vuodessa. Osuuskunta viljelee kolmen hehtaarin kokoista alaa biodynaamisesti ja tuottaa luomuhyödykkeitä, jotka jaetaan jäsenistölle viikoittaisten ruokakassien muodossa. Viljelyssä on yhteensä 44 lajia ja niistä on lisäksi eri lajikkeita, pääasiassa kasviksia ja juureksia. Viljeltävät lajit on päätetty sen mukaan, mitkä soveltuvat Suomen ilmastoon, sillä suurin osa viljelystä tapahtuu avomaalla. Osuuskunnalla on maa-alan lisäksi sadan neliön kasvihuone. Osuuskunnan kasvukausi sijoittuu siten, että se kestää kesäkuun lopusta aina marraskuulle. Palkattuja henkilöitä osuuskunnassa ovat viljelijät toiminnan ollessa muuten vapaaehtoistyötä. Päivittäisen hallinnon pyörittämisestä vastaa osuuskunnan hallitus. Viljelytoiminnan lisäksi osuuskunnan toimintaan kuuluvat erilaisten työpajojen järjestäminen. Osuuskunnasta haastateltiin osuuskunnan perustajaa ja hallituksen jäsentä Olli Repoa.

Toisena tutkielmaan haastateltiin Tampereella toiminutta *Meirän Peltö* -osuuskuntaa. Osuuskunta perustettiin 2012, jolloin mukana oli 80 jäsentä. Sen jälkeen jäsenmäärä on liikkunut 100 molemmin puolin. Osuuskunnan viljeltävä ala oli puoli hehtaaria, jossa viljeltävinä lajeina oli muun muassa salaatteja, kaaleja ja papuja. Herttoniemen ruokaosuuskunnan tapaan Meirän pellon kasvukausi alkoi kesäkuun lopussa ja jatkui yleensä lokakuulle. Osuuskunnassa palkattuna henkilönä työskenteli yksi viljelijä, muutoin työ oli vapaaehtoista. Hallituksen vastuulla oli osuuskunnan hallinnon pyörittäminen. Haastattelun teon hetkellä osuuskunnan tilanne oli ajautunut siihen pisteeseen, että monen vaikean vuoden jälkeen toimintaa oltiin vähitellen ajamassa alas. Haastateltavina olivat hallituksen jäsenet Saira Juuti ja Leea Parhiala.

Kolmantena haastateltavana oli tämän tutkielman suurin toimija osuuskunta *Tuusulan Oma Maa*, joka on aloittanut toimintansa vuonna 2009. Alun perin toiminta alkoi tuottajaosuuskunnan muodossa, jossa osuuskunta jalosti jäsenviljelijöiden tuotteita luomuelintarvikkeiksi, joita myytiin sekä suoraan että tukkumyyntinä. 2014 he lähtivät mukaan CSA-toimintaan muutettuaan konseptiaan, jolloin osuuskuntaan liittyi niin kutsuttuja ruokajäseniä ja toiminnan lähtökohtana oli, että kuluttajat ja tuottajat yhdessä tuottavat itselleen ruokaa. Konseptimuutoksen alussa ruokajäseniä osuuskunnassa oli 90 ja tuottajajäseniä parisenkymmentä, joista noin puolet oli haastateltavan mukaan aktiivi-

sia. Haastatteluhetkellä jäsenmäärä oli noussut 115 jäseneen. Suhteessa muihin haastateltaviin Tuusulan osuuskunnan viljeltävä ala on kaikkein suurin, sillä viljelyksessä on yhteensä 55 hehtaaria. Lisäksi osuuskunnalla on käytössään kasvihuoneita. Tämä heijastuu myös tuotettaviin hyödykkeisiin, joita ovat muun muassa erilaiset viljat, palkokasvit, öljykasvit sekä jonkun verran vihanneksia. Osuuskunnalla on lisäksi resursseja jalostaa omasta tuotannostaan erilaisia tuotteita, joka erottaa sen selkeästi muista tutkielmaan sisällytetyistä toimijoista. Jalostettavia tuotteita ovat muun muassa erilaiset hiutalet, jauhot, leivät viljoista sekä erilaiset rouheet palkokasveista, joista voidaan sen jälkeen jalostaa vielä kasvipihvejä sekä falafeleja muutaman mainitakseni. Myös Tuusulassa palkattuna työntekijänä on viljelijä, joka on tässä tapauksessa myös tilan omistaja. Osuuskunnalla on muiden tavoin myös hallitus, joka vastaa toiminnan suunnittelusta ja hallinnosta. Viljelytoiminnan ja ruokakassien jakamisen lisäksi *Oma Maa* myy tuotteitaan myös osuuskunnan ulkopuolisille kuluttajille Helsingissä sijaitsevassa kahvilatilassaan, joka avattiin tammikuussa 2015. Haastateltavana osuuskunnasta oli viljelijä Jukka Lassila.

Viimeisenä haastateltavana oli aiemmista kohteista hieman poikkeava Varsinais-Suomessa toimiva *Osuuskunta Kehrä*, jolla ei varsinaisesti ole yksinomaan luomuviljelytoimintaa vaan sen toiminta luomukentässä on hajautetumpi. Toiminnan yksi osa on kuitenkin luomuviljelytuotteiden tuottaminen ja myynti, joten tutkielman tekijä katsoo osuuskunnan soveltuvan tarkasteluun. Osuuskunta on perustettu vuonna 2007, jolloin se aloitti käsityöpohjalta. Luomutuotteita myyvän Luomukassin liittyttyä osuuskuntaan sen toiminta alkoi vastata edellä mainittujen kohteiden toimintaa. Alun perin osuuskunnan jäsenmäärä oli 7 mutta Luomukassin mukaan tulon myötä jäsenmäärä tuplaantui. Osuuskunnalla ei ole palkattua henkilöstöä vaan kaikki työ perustuu vapaaehtoisuuteen. Osuuskunnan näkyvin toimija on edellä mainittu Luomukassi-ekokauppa, joka myy ekologisesti tuotettuja luomutuotteita kuluttajille. Haastateltavana oli Luomukassin perustaja ja osuuskunnan hallituksen jäsen Lotta Laaksonen.

## 1.5 Tutkielman rakenne

Tutkielman johdannossa lukija johdatetaan tutkielman aihepiiriin. Luvussa esitellään myös tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset, metodologia ja valitut menetelmät sekä luodaan pohjustava katsaus luomuosuuskuntatoimintaan, kumppanuusmaatalouteen sekä tutkielmassa hyödynnettäviin kohdetoimijoihin. Johdannon viimeisessä kappaleessa tuodaan lopuksi esiin tutkielman rakenne. Tutkielman toinen luku ja ensimmäinen teorialuku valottaa riskienhallintaan liittyvää teoriaa. Luvun lopussa esitellään lisäksi Simonsin ”The Levers of Control” -viitekehys, jonka avulla osuuskuntien strategista johtamista, tarkemmin riskienhallintavalintoja, tullaan tarkastelemaan. Luvun sisältö koostetaan

kirjallisuuskatsauksen pohjalta ja siinä esiin tulevia seikkoja tullaan peilaamaan kohdeyrityksissä käytävissä haastatteluissa. Kolmannessa luvussa, joka on samalla tutkielman toinen teorialuku, käsittelee luottamuksen käsitettä. Luvussa määritellään muun muassa luottamuksen eri merkityksiä ja tuodaan esiin viimeaikaisia kehityksiä niiden tulkinnassa ja hyödyntämisessä. Myös tämä luku koostetaan kirjallisuuskatsauksen avulla.

Tutkielman neljännessä luvussa pureudutaan tutkimuksen aikana kerättyyn empiriaan. Tutkielman empiirinen aineisto kerätään suorittamalla puolistrukturoituja teema-haastatteluita valituissa kohteissa. Luvussa kerätty aineisto puretaan ja sitä analysoidaan suhteessa kahdessa teorialuvussa esiin tulleisiin teoreettisiin oletuksiin. Viidennessä ja viimeisessä luvussa suoritetaan tutkielman yhteenveto ja esitellään saavutetuista tuloksista tehdyt johtopäätökset.

## 2 RISKIENHALLINTA JA LUOMUVILJELYOSUUSKUNNAT

Tässä luvussa luodaan katsaus riskienhallinnan teoriaan, jota tullaan hyödyntämään tutkielman empiirisen aineiston tulkitsemisessa. Luvun osioissa pureudutaan riskienhallinnan määritelmään sekä annetaan esimerkkinä eräs riskienhallinnan viitekehysmalli, jota yritykset ja osuuskunnat voivat tänä päivänä hyödyntää suunnitellessaan omaa strategiaansa ja siihen liittyviä riskienhallinnan käytäntöjä. Luvussa esitellään myös yritystoimintaan sisältyvien riskien perusjako ja Dasin ja Tengin esitys strategisten allianssien riskin kahtiajaosta. Lopuksi esitellään vielä lyhyesti osuuskuntatoiminnalle ja luomuviljelyosuuskunnille ominaisia erityisriskejä sekä Robert Simonsin kehittämä ”The Levers of Control” –malli.

### 2.1 Riskienhallinnan määritelmä

Riski on usein käsitteellistetty kuvaamalla sitä lopputulosten tärkeyden variansseina suhteessa riskin ottavaan kohteeseen (Das & Teng 2001, 251). Toisaalta riskienhallintapäätökset voidaan tänä päivänä nähdä taloudellisina päätöksinä, jotka tulee arvioida suhteessa yrityksen arvoon sen sijaan, että tarkasteltaisiin vain kuinka hyvin ne suojaavat tietyiltä riskeiltä (Dionne 2013). Yrityksen riskienhallinnan tavoitteena on luoda viitekehys, joka antaa yritykselle mahdollisuuden käsitellä riskiä ja epävarmuutta. Mahdollisuus riskiin on olemassa miltei kaikissa yrityksen taloudellisissa toiminnoissa. Riskien tunnistamis-, arviointi- ja hallintaprosessi on osa yrityksen strategista kehitystä ja sen tulee olla suunniteltu yrityksen korkeimman tahon toimesta, toisin sanoen yrityksen johdon ja hallituksen toimesta. Integroituneen riskienhallintalähestymisen tulee arvioida, kontrolloida ja seurata kaikkia riskejä ja niiden seurauksia, joille yritys on alttiina (Dionne 2013).

Riskienhallintaprosessien kehittyessä ja kypsyessä jatkuvasti, monet organisaatiot ovat ottaneet askelia kohti muodollisempien ja jäsennellympien riskienhallintaprosessien implementointia. Tunnistettava ja hyväksytty riskienhallinnan viitekehysmalli voi näissä tapauksissa olla hyödyllinen työkalu parantaa riskienhallintakäytäntöjään huomattavasti (Frigo & Anderson 2014, 53). Riskienhallinta puuttuu myös riskeihin ja mahdollisuuksiin, jotka vaikuttavat yrityksen arvontuottamiseen ja sen säilymiseen. Riskienhallinta voidaan siis nähdä prosessina, jota sovelletaan läpi koko organisaation, jonka avulla pyritään tunnistamaan potentiaalisia tapahtumia, jotka vaikuttavat yritykseen kokonaisuutena. Riskienhallinnalla tulisi myös pyrkiä hallitsemaan riskejä yrityksen riskinottohalun puitteissa sekä luomaan riittävä varmuus yrityksen tavoitteiden toteutumisesta (Everson ym. 2004, 8). COSO ERM (Committee of Sponsoring Organiza-

tions of the Treadway Commission) -viitekehyksen perusteella riskienhallinnan voidaan määritellä olevan seuraavia asioita:

- Koko yritykseen vaikuttava prosessi
- Vaikuttaa jokaiseen henkilöön koko organisaatiossa
- Otetaan käyttöön strategian luonnin yhteydessä
- Sovelletaan organisaation joka tasolla
- Suunniteltu tunnistamaan tapahtumia, jotka realisoituessaan vaikuttavat yritykseen kokonaisuutena
- Kykenee luomaan riittävän varmuustason yrityksen johdolle
- Suunniteltu tavoitteiden saavuttamiseen yhdessä tai useammassa päällekkäisessä kategoriassa

Riskienhallinnan tavoitteiden toteutumisen tarkastelua tulisi Everson ym. mukaan suorittaa neljässä eri kategoriassa:

- Strateginen (Strategic)
- Toiminnot (Operations)
- Raportointi (Reporting)
- Määräystenmukaisuus (Compliance)

Tämä yrityksen tavoitteiden kategorisointi antaa mahdollisuuden keskittyä riskienhallinnan eri osa-alueisiin. Edellä mainitut mutta osittain päällekkäiset osa-alueet puhuttelevat yrityskokonaisuuden eri tarpeita ja ne voidaan osoittaa koskemaan tiettyjen johdohenkilöiden vastuualueita. Koska raportoinnin luotettavuutta ja lakien sekä säädösten määräystenmukaisuutta koskevat tavoitteet ovat yrityksen hallittavissa, riskienhallinnan voidaan olettaa luovan riittävän varmuuden näiden tavoitteiden saavuttamisessa. Strategisten ja toiminnallisten tavoitteiden osalta tilanne ei aina ole yrityksen kontrolloitavissa, koska näihin vaikuttavat yrityksen toiminnasta riippumattomat ulkopuoliset seikat. Näiden osalta riskienhallinnalla voidaan saavuttaa riittävä varmuus siitä, että yrityksen johto valvovassa roolissaan, on ajantasaisesti tietoinen laajuudesta, jolla yritys etenee kohti asetettuja tavoitteita (Everson ym. 2004, 9.)

Yrityksen riskienhallinta koostuu kahdeksasta toisiinsa vaikuttavasta komponentista. Nämä komponentit on johdettu tavasta, jolla yrityksen johto johtaa yritystä ja ne on integroitu johtamisprosessiin. Komponentit ovat:

- Sisäinen ympäristö
- Tavoitteiden asettelu
- Tapahtumien tunnistaminen



- Riskin arviointi
- Riskiin reagointi
- Kontrollitoiminnot
- Informaatio ja kommunikointi
- Seuranta

Sisäinen ympäristö käsittää yrityksen organisaatiossa vallitsevan sävyn suhteessa riskiin ja riskienhallintaan. Tällä tarkoitetaan sitä, miten yrityskokonaisuuden henkilöstö kokee ja puuttuu riskiin mukaan lukien riskienhallintafilosofian, riskinottohalun, rehellisyyden, eettiset arvot sekä ympäristön, jossa ne toimivat. Tavoitteiden osalta on sanottu, että tavoitteita on oltava ennen kuin johto voi tunnistaa mahdolliset tapahtumat, jotka vaikuttavat niiden saavuttamiseen. Yrityksen riskienhallinta varmistaa sen, että johdolla on hallussaan prosessi, jonka avulla se voi asettaa tavoitteita varmistumalla samalla siitä, että asetetut tavoitteet tukevat ja ovat linjassa yrityksen mission ja riskinottohalun kanssa (Everson ym. 2004, 9–10.)

COSO ERM – malli, kuten muutkin vastaavat mallit, eivät kuitenkaan ole ratkaisuja, jotka tulisi implementoida yritykseen sellaisenaan. Mallien käytössä olisikin muistettava, että niitä tulisi käyttää työkaluna tunnistamaan riskeihin liittyvät lähestymistavat ja prosessit, jotka toimivat parhaiten tietyssä organisaatiossa. Yritysjohdon tulisi siis viitekehysmalleja hyödyntäessään mukauttaa mallia niin, että se sopii parhaiten kyseisen organisaation tarpeisiin, eikä omaksua malleja suoraan (Frigo & Anderson 2014, 53).

## 2.2 Yritystoiminnan riskit

Kaikkeen liike- ja yritystoimintaan (myös osuuskuntatoimintaan) liittyy luonnollisena osana tietyn suuruinen riski. Riskinottaminen on usein mielletty koskemaan enemmän mahdollisia siitä koituvia tappioita kuin siitä saatavia hyötyjä. Tämän seurauksena tutkijat ovat pääasiassa keskittyneet käsittelemään riskien huonoja puolia. Tämän negatiivisia lopputuloksia painottavan fokuksen on yleisesti katsottu olevan johtamisen näkökulmasta relevantein. Myös aihetta käsittelevät empiiriset tutkimukset ovat usein operationalisoineet riskin suhteessa tähän näkökulmaan (Das & Teng 2001, 252). Riski, riskin havainnointi ja riskienhallinta ovat myös vahvistettu kriittisiksi tekijöiksi johtamisen ja strategian tutkimisessa. Riskit ovat myös erityisen tärkeä elementti, kun pyritään hallitsemaan strategisia alliansseja, koska tällaiset yhteistyöhankkeet ovat mitä suurimmassa määrin riskisiä strategioita. Riskiin osuuskuntatoiminnassa palataan tarkemmin myöhemmin tässä luvussa.

Kasanen, Lundström, Puttonen ja Veijola esittelevät teoksessaan yritystoiminnan riskien niin kutsutun perusjaon. Perusjaon lisäksi yritystoiminnan riskeinä voidaan nähdä,

etenkin yhteistyöhankkeita koskien, myös perusjaon ulkopuolisia riskejä. Yritystoiminnan riskien perusjako koostuu kolmesta eri riskityypistä, jotka ovat seuraavat:

- Operationaaliset riskit
- Vahinkoriskit
- Taloudelliset riskit



Kuvio 1 Yritystoiminnan riskit (Kasanen, Lundström, Puttonen ja Veijola 1997, 24)

Oheisen kuvion 1 mukaisesti taloudelliset riskit on vielä jaettu rahoitusriskeihin ja perusliiketoiminnan riskeihin.

### 2.2.1 Operationaaliset riskit

Operationaalisilla riskeillä viitataan tappion riskiin, joka johtuu puutteellisista tai epäonnistuneista sisäisistä prosesseista, ihmisistä ja järjestelmistä tai ulkoisista tapahtumista. Tämä määritelmä pitää sisällään lainsäädännöstä johtuvan riskin mutta sulkee pois strategisen ja maineriskin (Basel Committee on Banking Supervision 2004, 137). Operationaalisia riskejä voidaan pitää yksipuolisina, sillä realisoituessaan ne aiheuttavat aina tappioita (Puolamäki & Ruusunen 2009, 25). Vaikka operationaalisten riskien määritelmää voidaan pitää kattavana, on se saanut osakseen myös kritiikkiä. Sen on katsottu olevan sekä liian suppea että liian epämääräinen. Suppeudella viitataan siihen, että määritelmän luomista on ajanut liiaksi halu asettaa tarkat rajat opin ympärille pääomasyistä. Määritelmän liiallisella epämääräisyydellä viitataan vastaavasti siihen, että määritelmän

voidaan katsoa kuvailevan lähes jokaisen toiminnon organisaation sisällä. (Valine 2011, 66–69).

Lisäkriittikää määritelmä on saanut siitä, että se sekoittaa syyn ja seurauksen. Maineriskin voidaan esimerkiksi sanoa olevan seurausta lähes jokaisesta riskisestä tilanteesta, jonka aiheuttaa ihmiset, prosessit, ulkoiset tapahtumat tai teknologia. Lainsäädännöstä johtuva riski on myös seurausta pääasiassa ihmisistä johtuvasta riskistä. Valine toteaa myös, että määritelmä epäonnistuu kykenemättömyydessään tunnistaa operationaalisten riskien risteämiä suhteessa muihin riskityyppeihin (Valine 2011, 66–69.)

### **2.2.2 *Vahinkoriskit***

Vahinkoriskit ovat edellä esiteltyjen operationaalisten riskien tapaan niin kutsuttuja yksipuolisia riskejä, joihin liittyy vain tappion mahdollisuus (Puolamäki & Ruusunen 2009, 25). Tyypillisiä vahinkoriskejä ovat esimerkiksi tulipalot, vesivahingot tai murrot. Maatalouteen keskittyvässä toiminnassa lisäksi sille tyypilliset riskit kuten maaperän laadusta koituvat riskit, sääoloista koituvat riskit sekä esimerkiksi erilaiset kasvitaudit ja tuholaiset (Hardaker, Huirne, Anderson & Lien 2004). Suurin osa mahdollisista vahinkoriskeistä on hallittavissa vakuuttamalla tai muilla ennaltaehkäisevillä varotoimilla (Kasanen ym. 1997, 24). Vahinkoriskit voidaan ilmaista myös puhtaan riskin käsitteellä, jolloin se laajenee käsittämään fyysisiä hyödykkeitä, henkilöstöresursseja, lainsäädännöllisiä vastuita ja työhön liittyviä tapaturmia koskevat riskit (Ferrer & Mallari 2011, 120).

Dionne toteaa, että riskienhallinta on pitkään assosioitu markkinavakuutusten käyttöön suojaamaan yksilöitä ja yrityksiä erilaisilta tappioilta, jotka liittyvät vahinkoihin. Riskienhallinnan painotus on käytännöllisyyssyistä edelleen painotettu puhtaalta riskiltä suojautumiseen. Huomionarvoista on kuitenkin se, että yritystoiminnan kehittyttyä syntyi myös uusia riskejä, joita oli vaikea hallita perinteisellä vakuuttamiskäytännöllä. Tämä johti riskienhallinnan kehittymiseen siten, että yritykset alkoivat kehittää ehdollisia suunnittelutoimia sekä erilaisia riskin välttämiseen ja itsensä suojaukseen liittyviä instrumentteja (Dionne 2013).

### **2.2.3 *Taloudelliset riskit***

Kahdesta edellisestä riskityypistä poiketen, taloudellisiin riskeihin liittyy mahdollisen tappion ohella myös vahvasti mahdollisuus voittoon (Puolamäki & Ruusunen 2009, 25). Taloudelliset riskit ovat varsin laaja käsite, joten on tarkoituksenmukaista jakaa se pienempiin ja samalla tarkempiin osiin. Kasanen ym. jakaa taloudelliset riskit kahteen eril-

liseen osaan: rahoitusriskeihin ja perusliiketoiminnan riskeihin (Kasanen ym. 1997, 24). Dionne puolestaan erittelee näitä riskejä kolmeen omaan kategoriaan: markkinariskiin, laiminlyöntiriskiin ja likviditeettiriskiin. Dionnen jaottelussa markkinariskillä viitataan riskiin, joka liittyy hyödykkeiden hintojen vaihteluun, valuuttakurssivaihteluihin sekä omaisuuserän tuottoon. Vastaavasti laiminlyöntiriskin taustalla vaikuttavat riskit, jotka liittyvät velan takaisinmaksun laiminlyönnin todennäköisyyteen, elpymisnopeuteen ja alttiina oloon maksun laiminlyöntitilanteessa (Dionne 2013). Nämä eri jaottelut on hyödyllistä esitellä, koska se osoittaa kuinka erilaisia näkemyksiä taloudellisten riskien sisällöstä on olemassa.

Markkinariskin ydin koostuu epävarmuudesta tuotantohyödykkeiden hintoja kohtaan, joilla on aktiiviset markkinat. Aktiiviset markkinat toteutuvat usein hyödykkeille, jotka ovat yhdenmukaisia ja joilla käydään riittävä määrä kauppaa. Aktiivisten markkinoiden toteutumiseen vaaditaan myös riittävä määrä kauppaa käyviä osapuolia. Rahan voidaan katsoa olevan tällainen hyödyke. Kehittyneissä teollisuusmaissa on lukuisia pankkeja ja yrityksiä, jotka käyvät aktiivisesti kauppa rahoitusmarkkinoilla. Näiden lisäksi on olemassa myös puhtaaseen spekulatioon erikoistuneita rahastoja, joiden pääasiallisena tarkoituksena on hyötyä markkinahintoja epätasapainotilanteista. Näillä oletuksilla voidaan todeta, että korko- ja valuuttariskit ovat mitä suurimmassa määrin markkinariskejä (Kasanen ym. 1997, 25.)

Yrityksen toimintaan vaikuttavat myös muiden hyödykkeiden kuin rahan markkinariskit. Esimerkkinä näistä hyödykkeistä voidaan mainita erilaiset tuotannossa käytettävät raaka-aineet, öljy ja sokeri, joista useammalla on pörssiessä ja kaupankäyntijärjestelmissä noteeratut hinnat. Kasanen ym. toteaa myös, että useille hyödykkeille on olemassa samankaltaiset johdannaisinstrumenttien markkinat kuin esimerkiksi valuutoille ja koroille (Kasanen ym. 1997, 25–26).

Rahoitusriskit voidaan myös jakaa useampaan osaan. Edellä mainittujen markkinariskien ohella rahoitusriskeiksi voidaan lukea maksuvalmiusriski sekä luottoriski. Markkinariskin piiriin rahoituksen osalta voidaan katsoa kuuluvan osakesijoitusten hintariski, korkoriski, valuuttariski ja hyödykehintariski. Maksuvalmiusriskin keskeinen vaara on, että yrityksen rahoitusvarat ja lisärahoitusmahdollisuudet kykene kattamaan liiketoiminnan tulevaisuudessa koituvia tarpeita. Vaarana on tällöin, että yrityksen liiketoiminta päättyy maksukyvyttömyyden vuoksi. Maksuvalmiuden varmistamiseksi yrityksen on ennakoitava sen tarve tarpeeksi pitkällä aikavälillä. Tämän ennakkoinnin tulee perustua operatiivisten kassavirtojen riskeistä tehtävään analyysiin (Kasanen ym. 1997, 27).

Luottoriskille yritykset altistuvat myydessään tuotteitaan tai palveluitaan asiakkailleen luotolla. Toisaalta voidaan nähdä yrityksen altistuvan päinvastaiselle riskille sen sijoittaessa tai käydessä kauppaa johdannaisinstrumenteilla. Myyntisaamisiin liittyvä luottoriski on monella yritykselle tyypillisin luottoriskimuoto. Myyntisaamisiin liittyvä

riskienhallinta on tapahduttava yritykset rahoitustoiminnon kautta. Sijoituksiin ja johdannaisinstrumentteihin liittyvä vastapuoliriski on osoitettu samalle toiminnolle. Vastapuoliriskiä pyritään tyypillisesti hallitsemaan määrittelemällä sallitut sijoituskohteet sekä niihin liittyvä riskiluokitus. Näitä riskejä voidaan hallita esimerkiksi edellyttämällä jälkimarkkinoilta hyvää likviditeettiä tai rajoittamalla tehtyjen sijoitusten pisintä sallittua maturiteettia (Kasanen ym. 1997, 28).

## 2.3 Osuuskuntatoiminnan riskit

Riskillä ja riskinottamisella on merkittävä asema yhteiskuntatieteissä. Aiemmin esitetyn määritelmän mukaisesti riski on usein käsitteellistetty lopputulosten tärkeyden varianssina riskin ottavalla kohteelle. Mielletty riski sen sijaan eroaa tästä näkemyksestä koskien epävarmuuden tilaa, koska riskin mieltäminen viittaa usein moneen eri lopputulokseen. Riski, riskin mieltäminen ja riskienhallinta on tunnistettu kriittisiksi johtamisen ja strategian tutkimuksessa. Riski on erityisen tärkeä osa strategisten yhteistöiden johtamisessa, koska niiden voidaan nähdä olevan kiistatta riskisiä strategioita. Das ja Teng toteavat, että yhteishankkeiden epäonnistumisaste on huomattavasti korkeampi kuin yhden yrityksen tilanteessa. Eräs ero yhden yrityksen ja yhteishankkeiden strategioiden välillä on yhteistyöhön liittyvä epävarmuus. Tällä viitataan siihen, että yhden yrityksen ei yksin toimiessaan tarvitse huolehtia mahdollisesta opportunistisesta toiminnasta, koska ne ovat tekemisissä vain markkinatransaktioiden kanssa. Yhteishankkeissa on kuitenkin riski siihen, että yhteistyökumppani (tämän tutkielman näkökulmasta lähinnä tuottaja) ei toimi hyvässä tahdossa, josta muodostuu hankkeen suhderiski. Tämän lisäksi on olemassa myös tyypillinen epätydyttävän toiminnan riski eli suoritusriski. Seuraavassa avataan lyhyesti näitä kahta riskityyppiä.

### 2.3.1 Suhderiski (*Relational Risk*)

Suhderiski strategisissa liittoumissa määritellään tyydyttävän yhteistyön puuttumisen todennäköisyyteen ja seurauksiin. Tämä riski on seurausta mahdollisuudesta opportunistiseen toimintaan kummankin osapuolen taholta. Esimerkkeinä opportunistisesta toiminnasta ovat velvollisuuksista laistaminen, huijaaminen, tiedon vääristäminen, resursien varastaminen ja niin edelleen. Konflikteja syntyy johtuen osapuolten henkilökohtaisista intresseistä, jotka eivät ole välttämättä linjassa yhteistyökumppanin intressien kanssa. Vain toiselle osapuolelle koituvia hyötyjä kutsutaan tässä yhteydessä yksityisiksi hyödyiksi, jonka vastakohtana on kaikille osapuolille koituva yleinen hyöty (Das & Teng 2001, 253.)

Nämä yksityiset hyödyt saattavat olla usein eturistiriitojen lähteenä. On myös huomioitavaa, että kumppaneilla on yhteistyössä usein taka-ajatuksia, jotka voidaan nähdä juonitteluna. Yhteistyön toinen osapuoli saattaa esimerkiksi salaisesti oppia arvokasta osaamista kumppanilta voidakseen lopulta ottaa kohdeyrityksen hallintaansa, joka saattaa jälkepäin johtaa vakaviin ongelmiin yhteistyöhön liittyvissä kanssakäymisissä. (Das & Teng 2001, 253.)

### 2.3.2 Suoritusriski (*Performance Risk*)

Suhderiskin lisäksi on olemassa useita muita seikkoja, jotka vaikuttavat haitallisesti yhteistyöhankkeen suorituskykyyn. Tällaisia seikkoja ovat muun muassa kiristynyt kilpailu, uudet tulokkaat, kysynnän vaihtelut, muuttuvat hallintokäytännöt, kumppaniyri-tysten osaamisen puute ja huono onni. Näiden tekijöiden voidaan katsoa aiheuttavan suoritusriskin, toisin sanoen todennäköisyyden ja seuraukset sille, että yhteistyön tavoitteet eivät tyydyttävästä yhteistyöstä huolimatta toteudu. Esimerkkinä voidaan mainita, että huolimatta innokkaasta halusta oppia, kumppaniyritykset epäonnistuvat alliansseissa usein tehokkaan oppimisen ja tiedon siirron saavuttamisessa. Suoritusriski on läsnä kaikissa strategioissa myös strategisissa alliansseissa toisin kuin suhderiski, joka on yritysten väliselle yhteistyölle tyypillinen riski (Das & Teng 2001, 253.)

Liittoumien on usein mainittu mahdollistavan riskin jakamisen kumppaneiden välillä. Tämänkaltainen jaettu riski katsotaan ennen muuta suoritusriskiksi, koska suhderiski itse asiassa muodostuu vasta liittouman rakentumisen myötä. On myös sanottava, että liittoumien kautta yritysten on mahdollista jakaa riskejä, jotka koskevat T&K-investointeja, mittakaavaetujen saavuttamista, yhteisesti tehdyistä tarjouksista koskien isoja projekteja sekä uusille markkinoille pyrkimistä. Kaikkien näiden aktiviteettien voidaan katsoa vähentävän kumppanien suoritusriskiä annetussa projektissa (Das & Teng 2001, 253.)

Suhderiskin ja suoritusriskin eron tunnistaminen on ensiarvoisen tärkeää. Riippuen siitä, kumpi riski on yritykselle suurempi uhka, kumppanuuden osapuolet voivat yhteisesti valita strategian, joka parhaiten mahdollistaa toisen arvokkaiden resurssien hankinnan suojellen samalla omiaan. Lopuksi on todettava, että nämä riskityypit vaikuttavat myös liittoutuman rakenteeseen, jolloin osapuolet tekevät omat rakenteelliset valintansa suhderiskin ja suoritusriskin arviointiin perustuen (Das & Teng 2001, 253.)

### 2.3.3 Luomuviljelyosuuskuntien riskit

Tässä alaluvussa tullaan käymään läpi luomuviljelyosuuskunnille tyypillisiä riskejä. Viljelyosuuskunnilla on pitkään ollut merkittävä rooli niihin kuuluvien jäsenten riskinhallinnassa. Huomion arvoista on kuitenkin se, että tyypillinen osuuskunta auttaa hallitsemaan joitakin jäsentensä kohtaamia riskejä paremmin kuin toisia (Ligon 2009, 1211.) Maataloustuottajat kohtaavat erilaisia riskejä, joista joihinkin on vaikea varautua käyttäen niin kutsuttuja perinteisiä instituutioita kuten vakuutuksia. Näissä tilanteissa viljelyosuuskunnalla saattaa olla merkittävä rooli näihin riskeihin puuttumisessa. Tuottajien kohtaamista riskeistä voidaan tämän tutkielman osalta eristää neljä erillistä riskityyppiä: tuotosriski (yield risk), laaturiski (quality risk), perusteriski (basis risk) sekä hintariski (price risk). Yhdessä nämä neljä määrittelevät tuottajan saaman kokonaistulon yhtä tiettyä satoa kohden (Ligon 2009, 1211.) Markkinahinnan ja tuottajan, joka tekee itse markkinointinsa, saadun todellisen hinnan välistä eroa kutsutaan hyödykemarkkinoita käsittelevässä kirjallisuudessa joskus ”perustaksi” (basis), siksi tässä tutkielmassa todellisen saadun hinnan variaatiota kutsutaan termillä perusteriski (basis risk) (Ligon 2009, 1211.)

Ligonin tutkimuksesta käy ilmi, että kaikki edellä mainitut riskit vaikuttavat tavalla tai toisella toisiinsa. Esimerkiksi sadon huono laatu voi suoraan vaikuttaa myös sadon kokonaisarvoon. Sen jälkeen, kun sadon suuruus ja laatu ovat realisoituneet viljelijälle, määrittää satoon kohdistuva kysynnän ja tarjonnan suhde, kunkin yksittäisen hyödykkeen markkinahinnan. Muutokset näissä kokonaisuuksissa kasvattavat hintariskin suuruutta. (Ligon 2009, 1212.) Viljelijän on kuitenkin harvoin mahdollista myydä satoaan tähän kyseiseen markkinahintaan vaan hinnanmuodostumiseen vaikuttavat kysynnän ja tarjonnan yhteismäärän lisäksi niin kutsutut ”laatu- ja perustashokit”, jotka ovat luonteeltaan sattumanvaraisia riippuen esimerkiksi tilan sijainnista, kuljetuskustannuksista sekä muista yksilöllisistä syistä. (Ligon 2009, 1212.)

Vaikka, yksittäisellä viljelijällä on Ligonin mukaan jonkinasteista kontrollia edellä mainittuun hintariskiin viljeltävän alan suuruuden ja sitoutettavien resurssien osalta tehdyillä valinnoilla, ”perustassa”, laadussa ja saadussa sadossa ilmenevät sattumanvaraiset variaatiot viittaavat siihen, että viljelijän saaman tuoton suuruuden variaatiot eivät täysin korreloi muiden viljelijöiden saaman tuoton kanssa. Tämä koskee siis tilannetta, jossa osuuskunnassa on useampia tuottajia. Ligon kuitenkin huomauttaa, että koko osuuskuntaa koskevan tuoton variaatio on keskimäärin pienempi kuin yhden viljelijän saama tuotto. Täten voidaan olettaa, että mikäli tuottajat keräävät tuottoensa yhteen, ne voivat pienentää kutakin yksittäistä tuottajaa uhkaavia riskejä liittyen hintaan. (Ligon 2009, 1212.) Ligon kuitenkin toteaa, että viljelyosuuskunnat jakavat tuottoensa tyypillisesti suhteessa tilojen kokoon (current patronage), jolloin suuremmat tilat saavat suuremman osan koko osuuskunnan kerryttämästä tulosta. (Ligon 2009, 1212.) Ligon ko-

koa yhteen ajatuksen, jonka mukaan osuuskunnan tuoton jako suhteessa tilan kokoon vähentää kokonaistuoton variaatiota mutta tekee siitä tehottoman yrityksessään jakaa tuotosriskiä (yield risk). (Ligon 2009, 1212.)

Periaatteessa niin kutsuttu markkinointiosuuskunta (marketing cooperative) saattaisi suojata jäseniään sattumanvaraisilta tuotantoriskeiltä sekä riskeiltä, jotka liittyvät hinnan muutoksiin, mahdollistaen täten eräänlaisen varman ”kodin” tuottajajäsenilleen ennalta määrättyyn hintaan. (Ligon 2009, 1212.) Tätä tilannetta voidaan kuvata esimerkiksi täysin suljetusta markkinointiosuuskunnasta, jollaiseksi tämän tutkielman kohteet voidaan lukea. Esimerkin tilanteessa osuuskunta suojaisi kaikki jäsenensä yksinkertaisen mekanismin avulla, johon kuuluisi neljä elementtiä. (Ligon 2009, 1212.)

Ensiksi jokaiselle tuottajalle (mikäli enemmän kuin yksi) olisi määritelty eräänlainen tuotantotavoite osuuskunnan sisällä. Yksittäisen tuottajan tuotantotavoite jaettuna kaikkien tuotantotavoitteiden summalla määrittäisi tämän tuottajan osuuden osuuskunnan tuotosta (Ligon 2009, 1212). Kumppanuusmaataloudessa pääasiallisena tavoitteena on kuitenkin yhteinen hyvä, jolloin tilat eivät välttämättä tavoittele rahallista tuottoa vaan tärkeämpää on toiminnan kestävyys ja reiluus kaikkia osapuolia kohtaan (Sproul & Kropp 2015, 1345). Toisena tuottajia koskevana elementtinä Ligon mainitsee sen, että kukin tuottaja sitoutuisi luovuttamaan koko tuotantonsa osuuskunnalle riippumatta aiemmin määritellystä tavoitetuotannon määrästä. Tämän seurauksena tuottajilla olisi rajoittamattomat toimitusoikeudet mutta ei varsinaista velvollisuutta toimittaa mikäli sato jää tavoitetuotannon määrittelemää määrää pienemmäksi (Ligon 2009, 1212.)

Osuuskunta vastavuoroisesti sitoutuisi jakamaan kaikkien tuottajien myynnistä koituvat nettotuotot suoraan suhteessa tuottajajäsenen alkuperäiseen osuuteen koko toiminnasta. Lisäksi Ligon toteaa, että osuuskunnat voisivat entisestään suojata tuottajajäseniään hinnan muutoksista aiheutuvilta riskeiltä käyttämällä futuurimarkkinoita tai termiinejä myynnin suhteen. Periaatteessa yllä mainittu mekanismi kykenisi puuttumaan niin tuotannon, perustan kuin laadun shokkeihin mahdollistaen täyden keskinäisen vakuuden osuuskunnan kaikille jäsenille. (Ligon 2009, 1213.) Ligon kuitenkin huomauttaa, että menestyksekkäämmät viljelijät eivät välttämättä ole aina valmiita jakamaan muiden huonommin menestyvien viljelijöiden kanssa. Menestyneempi viljelijä saattaa tällöin olla houkuttunut käyttämään vaihtoehtoisia markkinoita, jotka eivät vaadi tätä ikään kuin tukemaan osuuskunnan toimintaa kokonaisuutena. Ligon puhuu tästä ongelmasta termillä *rajoittunut sitoutuminen* (Ligon 2009, 2013.)

## 2.4 Maatalous/viljelytoiminnalle tyypillisiä riskejä

Maataloudelle on usein tunnusomaista se, että sitä suoritetaan ulkoilmassa. Lisäksi siihen liittyy aina joko luonnostaan muuttuvien elävien kasvien tai eläinten hallinta, jolloin



sen voidaan sanoa olevan erityisen altista riskille. Tämän luvun tarkoituksena on tuoda esiin maataloudelle tyypillisiä riskityyppejä sekä niiden lähteitä. (Hardaker, Huirne, Anderson & Lien 2004, 5.)

*Tuotantoriskit* muodostuvat pääasiallisesti sään ennalta arvaamattomasta luonteesta sekä sadon ja/tai karjan tuotannon epävarmuudesta. Tuotannon epävarmuuteen saattavat vaikuttaa muun muassa erilaiset tuholaiset ja taudit tai vaihtoehtoisesti lukuisat muut syyt, joihin ei ole mahdollista etukäteen varautua. Hardaker ym. toteavat myös, että viljelijöitä kuormittaa usein myös varsin huomattava *hinta-* tai *markkinariski*. Syynä tähän on se, että viljelijöiden on vaikea tietää tilansa panosten ja tuotosten hintoja siinä vaiheessa, kun heidän tulisi tehdä päätöksiä siitä, mitä panostuksia heidän tulisi käyttää ja mitä eri hyödykkeitä heidän tulisi tuottaa ja kuinka paljon. Hintariskeihin liittyvät myös mahdolliset valuuttakurssien ennalta arvaamattomuudesta koituvat riskit. (Hardaker ym. 2004, 5.)

Myös valtionjohto voi olla viljelijälle riskin lähde. Viljelytoimintaa koskevassa sääntelyssä tai lainsäädännössä tapahtuvilla muutoksilla saattaa olla kauaskantoisia vaikutuksia tilojen kannattavuuteen. Muutokset voivat koskea esimerkiksi lakeja tai sitä miten tuloverotus vaikuttaa viljelijään. Lisäksi yksi valtionjohdon sanelema riskin lähde on erilaisten kannustin- tai tukimaksujen saatavuus. Viljelykasvien osalta riskinä voidaan Hardaker ym. mukaan nähdä myös mahdolliset uudet rajoitukset, jotka koskevat tuho- laistorjunta-aineiden ja lannoitteiden käyttöä. (Hardaker ym. 2004, 5.)

Edellä mainitun kaltaisia riskejä kuvaa parhaiten *institutionaalisen riskin* käsite. Institutionaalinen riski pitää sisällään sekä *poliittisen riskin* eli epäsuotuisista poliittisista muutoksista koituvan riskin sekä *suvereniteettiriskin* (sovereign risk), jolla viitataan riskeihin, jotka johtuvat vieraiden hallintojen toimista. Tällaisia toimia ovat esimerkiksi kauppasopimuksen kunnioittamatta jättämisestä koituva riski. (Hardaker ym. 2004, 5.) Kirjoittajat ehdottavat myös, että *sopimusriskit* voisi luontevasti sisällyttää samaan kategoriaan. Näillä riskeillä tarkoitetaan riskejä, jotka muodostuvat kumppaneiden ja muiden yhteistyötahojen kanssa käydyistä toimista. Esimerkkinä voidaan mainita erilaiset toimitusketjuihin liittyvät sopimusrikkomukset, jotka saattavat olla huomattava riskin lähde nykypäivän maataloustoiminnassa. (Hardaker ym. 2004, 5.)

Myös tiloilla itse työskentelevät ihmiset saattavat olla riski tilan kannattavuudella ja kestävyydelle. Suuret elämänmuutokset kuten omistajan kuolema tai avioerot saattavat vaarantaa tilan olemassaolon jatkuvuuden. Myös pitkään jatkuva sairaus saattaa usein vaikuttaa merkittävästi tuotannossa tapahtuviin tappioihin tai vaihtoehtoisesti huomattavasti kasvaviin kustannuksiin. Inhimillisyydestä johtuvia riskejä ovat myös huolimattomuudesta johtuvat uhat, joita tiloilla työskentelevät henkilöt saattavat aiheuttaa. Konkreettisia uhkia ovat esimerkiksi koneiden käytöstä johtuvat tappiot tai henkilöille aiheutuvat tapaturmat ja/tai onnettomuudet. Tällaisia voidaan Hardakerin ym. mukaan kutsua *inhimillisiksi* tai *henkilökohtaisiksi riskeiksi*. (Hardaker ym. 2004, 5.)

Tuotantoriskin, markkinariskin, institutionaalisen riskin ja henkilökohtaisten riskien kerrannaisvaikutukset muodostavat viljelijöiden ja tilojen kohtaamat *liiketoimintariskit*. Nämä riskit ovat niitä riskejä, jotka kohtaavat ”yritystä” itsenäisesti riippuen tavasta, jolla ne on rahoitettu. Tämänkaltaiset riskit muodostavat kerrannaisvaikutuksen kaikista toiminnan kannattavuutta koskevista epävarmuuksista. Liiketoimintariskit vaikuttavat myös niihin mittareihin, joilla toiminnan suorituskykyä mitataan kuten esimerkiksi muodostuneeseen nettokassavirtaan tai ansaittuun nettotuloon. (Hardaker ym. 2004, 5.)

*Rahoitusriskit* muodostuvat kirjoittajien mukaan tavasta, jolla toiminta on rahoitettu. Mikäli osa toiminnasta on rahoitettu lainarahalla tarkoittaa se sitä, että osa toiminnan tuotosta tulee allokoida kattamaan lainanlyhennyskustannuksia ennen kuin sijoittajat saavat osansa tästä tulosta. Voidaan myös todeta, että velan olemassaololla on pääomasijoittajien näkökulmasta kerrannaisvaikutus toimijaa uhkaavaan liiketoimintariskiin. Tätä vaikutusta kutsutaan usein termillä *velkavipu (leverage)*. Mitä suurempi velkarahan määrä koko pääomasta on, sitä suurempi on velkavivun vaikutus. Ainoastaan täysin omalla pääomalla rahoitetut liiketoimet ovat vapaita velkavivun synnyttämästä riskistä. (Hardaker ym. 2004, 5–6.)

Hardaker ym. täsmentävät, että maatalouteen liittyvät riskit koskevat useita eri tahoja, joista tämän tutkielman osalta keskitytään kahteen: viljelijöihin sekä tiloilta ostaviin tahoihin, kumppanusmaatalouden kentässä jäseniin. Viljelijöiden kohdalla riskeihin puuttumisen suunnitelmallisuutta ei voida painottaa liikaa, sillä koko tilan olemassaolo saattaa olla riippuvainen siitä, miten hyvin viljelyyn liittyviä riskejä hallitaan. Perinteisesti usean viljelijän toiveena on jättää tila seuraavalle sukupolvelle tilassa, jossa sen toiminta kukoistaa. Kirjoittajien mukaan tämä haave saattaa jäädä toteutumatta, mikäli riskienhallintaa laiminlyödään. (Hardaker ym. 2004, 9.)

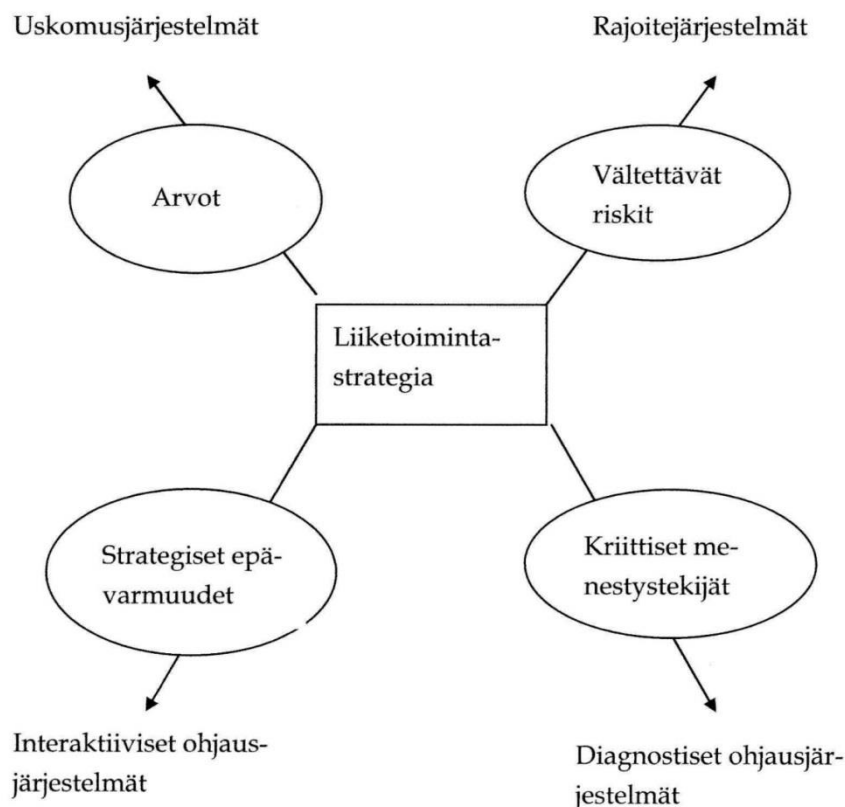
Riskeihin puuttuminen on oleellista myös tiloilta ruokansa hankkiville kuluttajille. Siksi onkin hyödyllistä pyrkiä motivoimaan viljelijöitä pienentämään heihin kohdistuvaa hintariskiä. Hardaker ym. toteavat, että monet viljelijät ovat valmiita alentamaan tuotosten hintaa mikäli kuluttajat sitoutuvat eräänlaiseen kauaskatseiseen sopimukseen etukäteen sovitulla hinnalla, jolloin kumpikin osapuoli saattaa hyötyä tällaisesta järjestelystä. Kumppanusmaatalouteen perustuvat osuuskunnat pyrkivät toimimaan juuri tällä tavalla. (Hardaker ym. 2004, 10.)

Lopuksi Hardaker ym. tuovat esiin ajatuksen, jonka mukaan riskienhallinnan näkeminen muusta toiminnasta erillisenä prosessina saattaa olla riski itsessään. Kirjoittajat ovat pikemmin sitä mieltä, että riskienhallinta tulisi olla osa kaikkea päätöksentekoa, sillä kaikki hallinnolliset päätökset aiheuttavat jonkinlaista altistumista riskille, jolloin riskienhallinnan tekeminen erilliseksi prosessiksi jättää tämän osaltaan huomioimatta. (Hardaker ym. 2004, 10.)

## 2.5 Simonsin ”The Levers of Control” -viitekehys

Tämän tutkielman teoreettisessa ytimessä on riskienhallinnan ohella seuraavassa luvussa tarkasteltava luottamus, joka voidaan tutkielman tekijän tekemien empiiristen havaintojen avulla todeta luomuviljelyosuuskuntatoiminnalle ensiarvoisen tärkeäksi komponentiksi. Riskien ja tarkemmin riskienhallinnassa tehtyjen strategisten valintojen vaikutusta osuuskuntien toimintaan liittyvän luottamuksen muodostumisen ja edistämisen havainnoimiseksi tässä tutkielmassa tullaan hyödyntämään Robert Simonsin luomaa ”The Levers of Control” –viitekehystä, jonka avulla pyritään määrittelemään johdon käytössä olevia strategisia ohjausjärjestelmiä.

Koska laskentatoimissa ei voida tunnistaa olevan yksiselitteistä määritelmää siitä mitä johdon ohjausjärjestelmät ovat, tullaan tässä tutkielmassa hyödyntämään Simonsin määritelmää aiheesta. Simonsin määritelmän mukaan johdon ohjausjärjestelmät ovat ”informaation perustuvia muodollisia toistuvia menettelytapoja, joita johto käyttää pitääkseen yllä tai yrittäessään muuttaa organisaation tapoja toimia”. (Simons 1995a, 5.) Simonsin mukaan ohjausjärjestelmät voidaan jakaa neljään ryhmään: uskomus- ja rajoitejärjestelmiin sekä diagnostisiin ja interaktiivisiin järjestelmiin.



Kuvio 2 Strategiset ohjausjärjestelmät (Simons 1995a, 7.)

*Uskomusjärjestelmät* ovat Simonsin mukaan tunnistettavissa arvoiksi, jotka ovat selkeästi kommunikoitavissa, joiden avulla johto tai muu ylintä päätäntävaltaa organisaatiossa käyttävä taho pyrkii ohjaamaan organisaatiota tavoitteiden mukaiseen oikeaan suuntaan. Arvot voidaan puolestaan ymmärtää organisaation missiona toisin sanoen sen pohjimmaisena toiminta-ajatuksena tai olemassaolon syynä. Simons toteaa myös, että uskomusjärjestelmät voidaan nähdä niin kutsuttuina positiivisina ohjausjärjestelminä, sillä niiden tarkoituksena on motivoida organisaation, tässä yhteydessä osuuskunnan, jäseniä löytämään erilaisia tapoja ja mahdollisuuksia osuuskunnan päämäärien saavuttamiseksi. Lisäksi uskomusjärjestelmät ovat olemassa auttaakseen jäseniä löytämään ratkaisuja silloin kun strategian toteuttamisessa havaitaan ongelmia. (Simons 1995a, 33–36.) Toinen tärkeä strategiaan liittyvä seikka on organisaation osalta sen vältettävät riskit, joihin pyritään vaikuttamaan *rajoitejärjestelmien* avulla. Uskomusjärjestelmistä poiketen rajoitejärjestelmät nähdään luonteeltaan negatiivisina ohjausjärjestelminä, sillä niiden myötä organisaation toiminnalle määrittyy tiettyjä rajoja, kun se pyrkii etsimään ratkaisuja toimintansa järjestämiseen. Rajoitejärjestelmät ovat usein sidoksissa politiikkaan mutta myös vallitseva lainsäädäntö ja esimerkiksi luomutuotantoa koskevat säädökset asettavat rajoja. (Simons 1995a, 39–42.) *Diagnostisten* järjestelmien tehtävänä on antaa organisaatiolle mahdollisuus seurata miten sen valitut strategiat ovat toteutuneet. Näillä järjestelmillä voidaan siis viitata esimerkiksi virallisiin kanaviin, joista saatavan tiedon avulla organisaatio voi mitata, miten sen toiminta ja suoritus vastaa ennalta määritettyjä tavoitteita. Tämän mittaamisen avulla osuuskunnilla on mahdollisuus havaita tavoitteiden ja toteutuneen väliset poikkeavuudet, joiden perusteella voidaan ryhtyä mahdollisiin kehitystoimenpiteisiin. Myös diagnostiset ohjausjärjestelmät luetaan niin kutsuttuihin negatiivisiin ohjauskeinoihin. (Simons 1995a, 59–63.) Viimeisenä ohjausjärjestelmänä ovat *interaktiiviset* järjestelmät. Simons toteaa interaktiivisten ohjausjärjestelmien olevan sellaisia, että niiden tulisi innostaa organisaatiota oppimaan ja löytämään, jonka avulla uusia strategioita voisi nousta esiin organisaation ”alemmilta tasoilta” sitä mukaan, kun jäsenet reagoivat sekä havaitsemiinsa uhkiin että mahdollisuuksiin. Toisin sanoen interaktiiviset ohjausjärjestelmät ovat Simonsin mukaan ”muodollisia tapoja, joita päättävä taho käyttää kun se osallistuu jäsenien päätöksentekoon säännöllisesti ja henkilökohtaisesti”. (Simons 1995a, 91–124.)

### 3 LUOTTAMUS

Strategiset allianssit on nähty areenoina, joissa saattaa ilmetä opportunistista toimintaa osapuolten välillä. Opportunistisella toiminnalla viitataan tässä toimintaan, jossa osapuoli pyrkii edistämään omia itsekkäitä päämääriään välittämättä seurauksista, joita toiselle osapuolelle siitä saattaa aiheutua. Tämän kaltaisia toimia ovat muun muassa: huijaaminen, velvollisuuksista laistaminen, informaation vääristäminen, harhaanjohtaminen sekä ala-arvoisten tuotteiden toimittaminen. (Das & Teng 1998, 492.) Vaikka Das ja Teng ovat artikkelissaan tarkastelleet tarkemmin ottaen ”perinteisempää” yritysyhteistyökumppani-rakennetta, voidaan tätä ajattelua hyödyntää tässäkin tutkielmassa sovelletusti, jossa osuuskunta kokonaisuutena nähdään allianssin niin kutsuttuna päätoimijana ja yksittäinen jäsen voidaan ajatella suhteen toisena osapuolena.

Yllä mainitusta opportunistisesta uhasta johtuen yrityksellä (osuuskunta) on oltava riittävä luottamus (confidence) sen yhteistyökumppanin (jäsen) yhteistoiminnallisesta käytöksestä (Das & Teng 1998, 491). Das ja Teng määrittelevät kaksi lähdettä, joista tämä luottamus syntyy: luottamus (trust) ja kontrolli. Artikkelissaan Das ja Teng selittävät käyttämiensä luottamustermien ”confidence” ja ”trust” välisen eron. ”Confidence” viittaa yrityksen miellettyyn varmuuden tasoon siitä, että sen kumppani pyrkii saavuttamaan yhteisesti sovitut päämäärät eikä sorru opportunistisiin. Sitä vastoin, ”trust” viittaa yrityksen odotuksiin kumppanin motiivien positiivisuudesta. (Das & Teng 1998, 491; 494.)

Edellä mainittu varmuuden taso rakentuu siis kahdesta lähteestä: luotosta ja kontrollista. Kontrollilla voidaan tarkoittaa tässä yhteydessä muun muassa pyrkimyksiä kehittää toiminta sellaiseksi, että siitä muodostuu rutiini. Vastaavasti sitä voidaan käyttää edistämään sellaisia toimia, joita ei voida pitää tavanomaisina. Esimerkkinä näistä toimista voidaan mainita oppiminen, riskin ottaminen ja innovaatiot. Lisäksi on sanottava, että yritykset pyrkivät kontrolloimaan liiketoimiaan, jotta sen päämäärät tulisivat ennustettavimmiksi, mikä vastaavasti mahdollistaa varmemmat lopputulokset. Liikekumppania koskeva kontrolli voidaan tällaisissa alliansseissa nähdä säänteleväksi prosessiksi, jolla kumppanin yhteisten päämäärien tavoittelu pyritään saamaan ennustettavammaksi. Perinteisimpiä tämänkaltaisia kontrollitapoja ovat sopimustekniset seikat, joilla osapuolet sitovat toisiaan tietynlaiseen toimintatapaan. (Das & Teng 1998, 493.)

Osapuolten väliseen luottoon vaikuttaa moni asia. Organisaatiot luovat läheisiä suhteita toisiinsa ajan kuluessa ja muodostavat positiivisen asenteen koskien toistensa toimintavarmuutta liikekumppanina. Yritysten välisen luottamuksen etuja ovat muun muassa transaktiokustannusten aleneminen, halutun käytöksen aikaansaaminen, muodollisten sopimusten määrän vähentäminen sekä erimielisyyksien ratkaisemisen mahdollistaminen. (Das & Teng 1998, 494.) Das ja Teng täsmentävät myös, että kaiken luottamuksen ytimessä on aina riski. Luottamus itsessään merkitsee heidän mukaansa riskinotta-

mista ja itsensä saattamista haavoittuvaiseksi luottamalla toisen osapuolen toimintaan (Das & Teng 1998, 494).

Saavutettu luottamus ilmenee muun muassa harkintavallan lisääntymisenä sekä päätöksentekovallan kasvuna suhteessa liiketoimintasuhteeseen. Lisäksi voidaan saavuttaa myös joustavuutta sopimuksissa, jolloin liiketoiminta muuttuu vapaammaksi. (Das & Teng 1998, 499.)

Artikkelissaan Das ja Teng määrittelevät myös neljä eri tapaa, joilla luottamusta (trust) voidaan strategisissa alliansseissa luoda. Määritellyt tavat, joiden avulla luottamusta voidaan luoda, ovat riskin ottaminen, oikeudenmukaisuuden/tasavertaisuuden suojeleminen, kommunikaatio ja yritysten välinen mukautuminen. Riskinoton kautta luottamusta voidaan luoda sillä periaatteella, että osapuolet luottavat toinen toisiinsa ottamalla yhteisen riskin. Toisin sanoen luottamus toiseen, luo luottamusta myös toisessa osapuolella. Oikeudenmukaisuuden suojeleminen tarkoittaa tässä yhteydessä osapuolten välisen tasavertaisuuden ja toiminnan reilouden ylläpitämistä. Tämä on kumppanuuden säilymistä kannalta ensiarvoisen tärkeää, sillä tasavertaisuuden puute saattaa heikentää osapuolten välistä luottamusta merkittävästi. Mikäli osapuolten välinen luottamus on kuitenkin vahva, lyhytkestoiset epätasavertaisuuden ajat voidaan kuitenkin sietää. Mikäli ajanjaksot kuitenkin venyvät pitkiksi, saattaa osapuolten välille muodostua kireyttä, joka osaltaan rasittaa muodostunutta luottamusta. (Das & Teng 1998, 503-504.)

Avoin ja ajantasainen kommunikaatio osapuolten välillä on korvaamaton piirre luottamukseen perustuvissa liikesuhteissa. Sujuva ja jatkuva kommunikaatio edesauttaa muun muassa yritysten välisten erimielisyyksien ja ongelmien ratkaisussa. Tässäkin suhteessa toiminta perustuu vastavuoroisuuteen, jonka avulla luottamus osapuolten välillä voi kehittyä ja kasvaa. Kommunikaatio voidaan nähdä myös jatkuvuutta luovana seikkana, jonka myötä osapuolet voivat luoda yhteisiä arvoja ja normeja, joiden avulla toimintaa jatketaan. Viimeisenä tapana luoda luottamusta on määritelty yritysten välinen mukautuminen. Tämän periaatteen mukaan yritys luo luottamusta mukautumalla toisen osapuolen käytäntöihin, jotta yhteistyöstä osapuolten välillä tulee helpompaa. Tämän onnistumiseksi yrityksen on kyettävä olemaan omissa toimissaan joustava. Joustavuus ja samalla myös halu tehdä muutos on vahva viesti liikekumppanille siitä, että yritys on halukas saamaan yhteistoiminnan mahdollisimman toimivaksi. Tämä osaltaan luo luottamusta yritysten välillä. (Das & Teng 1998, 505.)

### **3.1 Luottamuksen määritelmiä**

Luottamus voidaan Dasin ja Tengin mukaan nähdä monitasoisena ilmiönä, joka on olemassa niin henkilökohtaisella, organisaation sisäisellä, organisaatioiden välisellä kuin kansainväliselläkin tasolla. Kahden tai useamman osapuolen välisen suhteen tasolla,

monet tutkijat uskovat, että luottamus on avainasemassa, kun puhutaan yhteistyötä vaativista suhteista, sillä se on havaittu tehokkaaksi keinoksi/työkaluksi vähentää osapuolten välistä huolta toisen osapuolen opportunistisesta toiminnasta, parantaa osapuolten välistä integraatiota sekä vähentää muodollista sopimista. (Das & Teng, 2001, 255.) Das ja Teng huomauttavat, että luottamuksen suuresta merkityksestä huolimatta, luottamuksen määrittelystä on tutkijoiden keskuudessa ollut kuitenkin paljon erimielisyyksiä eikä sen yksiselitteisestä määritelmästä ole lukuisista artikkeleista huolimatta yksimielisyyttä. Kirjoittajat kuitenkin tekevät ehdotuksensa luottamuksen määritelmästä, jonka mukaan ”luottamuksessa on kyse positiivisista odotuksista toista osapuolta kohtaan tilanteessa, johon sisältyy riski”. (Das & Teng 2001, 255.) Esimerkiksi Gambetta määrittelee luottamuksen, että se on ”sen subjektiivisen todennäköisyyden tietty taso, jolla toimija arvioi toisen osapuolen tekevän tietyn toiminnon ennen kuin arvioijalla on mahdollisuutta valvoa tätä toimea sekä siinä kontekstissa missä tämä toimi tulee häneen itseensä vaikuttamaan”. (Gambetta 1988, 218.) Tämä määritelmä sisältää siis myös mahdollisuuden ”epäluottamuksen” muodostumiselle, sillä tilanteen symmetrisyys sallii sen. Tässä tutkielmassa tarkastellaan vain luottamusta eli tämän kuvion positiivista lopputulosta, jolloin on mielekkäämpää hyödyntää edellä esitettyä Dasin ja Tengin määritelmää.

Das ja Teng täsmentävät myös, että jotkin tutkijat ovat painottaneet myös luottamuksen käyttäytymiseen liittyviä implikaatiota, jonka seurauksena luottamus määritellään turvautumisena toiseen (reliance) riskisessä tilanteessa, kuten esimerkiksi Hosmer 1995. Das ja Teng päätyvät siihen päätelmään, että ero on siinä, puhutaanko luottamuksesta vai luottamisesta, jossa jälkimmäinen merkitsee nimenomaan käyttäytymiseen liittyviä elementtejä. Kirjoittajat päätyvät keskittymään siis vain luottamukseen, jossa se on ”positiivisten odotusten subjektiivinen tila”. Tätä tutkielmaa palvelee parhaiten saman määritelmän hyödyntäminen. (Das & Teng 2001, 255.) Luottamusten määrittelyn rajaamiseksi tähän tutkielmaan on valittu tarkastelun alle kolme erillistä luottamuksen tyyppiä: ”Good Will”-luottamus, osaamisluottamus (competence trust) sekä reflektiivinen luottamus, jotka esitellään omilla alaluvuissaan.

### **3.1.1 ”Good Will”-luottamus**

Ringin mukaan luottamusta on kahta eri tyyppiä, heikkoa ja kestävä, joissa ensin mainittu on laskelmoivampaa ja toinen perustuu selkeämmin hyvän tahdon vaikutelmaan (good will). (Ring 1996). Tarkemmin sanoen heikon luottamuksen tilanteessa osapuolten fokus on yksittäisessä kanssakäymisessä ja niiden näkemys luottamuksesta pohjautuu ennusteisiin, jotka tulevat tai eivät tule toteutumaan. Tämän tyyppinen heikko luottamus sallii osapuolten toimia keskenään mutta varsin suojatuin tavoin. (Ring 1996,

152). Sen sijaan kestävän luottamuksen tilanteessa, osapuolten välinen luottamus kestää satunnaiset transaktiot, joissa laskelmoidut taloudelliset odotukset eivät täysin toteudu. Lisäksi kestävä luottamus sallii myös toiselta osapuolelta ajoittaisen ”kasvojen menetyksen” ilman, että suhde kariutuu. Ringin mukaan kestävä luottamus, johon oleellisena osana kuuluu hyvään tahtoon liittyvä luottamus (good will) on se, joka johtaa tasapainoisiin ja pitkiin kumppanuuksiin. (Ring 1996, 156.) McAllister puolestaan toteaa luottamuksen olevan joko kognitio- tai tunnepohjaista (affect), joista kognitiopohjainen luottamus on laskelmoivampaa tunnepohjaisen nojatta enemmän hyvään tahtoon ja vastuuntuntoon. Kognitiopohjaisen luottamuksen ydin piilee vertaiseen kohdistuvissa luotettavuuteen (reliability) ja riippuvuuteen (dependability) liittyvissä yksilöllisissä uskomuksissa, kun vastaavasti tunnepohjainen luottamus on tukevasti vastavuoroisen henkilöiden välisen hoivan (care) ja huolen (concern) kannalla, joihin oleellisena osana liittyy osapuolten välinen hyvä tahto. (McAllister 1995, 25.)

Das ja Teng ehdottavat, että ”Good Will”-luottamus vähentää osapuolten välistä koettua riskiä yhteistyötilanteissa. He toteavat, että ”Good Will”-luottamuksessa on nimenomaan kyse toimijan hyvästä tahdosta, hyvistä aikeista ja rehellisyydestä. (Das & Teng 2001, 256.) On siis kyse siitä onko yrityksellä/toimijalla sellainen maine, että se on yhteistyötilanteessa sellainen osapuoli, joka tunnetusti toimii oikeudenmukaisesti ja huolehtivasti ajatellen yhteistyökumppaninsa hyvinvointia. Jos toimija on onnistunut saamaan itselleen tällaisen maineen toimillaan sen yhteistyökumppanit saattavat kokea olonsa varmemmaksi siitä, että toinen osapuoli toimii hyvässä tahdossa kuin, että se sortuisi opportunistiseen toimintaan. (Das & Teng 2001, 256.) Näin ollen, useat tutkijat ovat siinä uskossa, että ”Good Will”-luottamus vähentää opportunistisen toiminnan koettua todennäköisyyttä, jonka seurauksena muun muassa transaktiokustannukset pienenevät. Bart Nooteboom kuitenkin muistuttaa, että vaikka kaikkien osapuolten edun mukaista olisikin kokonaisuutena luottaa ja olla luotettava, jotta transaktiokustannukset vähenisivät, yksilötasolla saattaa kuitenkin muodostua kiusausta niin sanotusti loikata ja toimia opportunistisesti ja vain esittää luottamuksenarvoista (Nooteboom 1996, 989).

”Good Will”-luottamus voi syntyä aiemmin tehdyn yhteistyön seurauksena, jolloin luottamus vahvistuu ajan kuluessa. Hyvän osapuolten välisen luottamuksen on myös katsottu luovan toimijoille kilpailuetua omilla markkinoillaan. Yhteenvetona Das ja Teng toteavat, että koska ”Good Will”-luottamus viestii osapuolen hyvistä aikeista saada yhteistyö toimimaan, yhteistyön toinen osapuoli on vähemmän huolissaan mahdollisista yhteistyöhön liittyvistä uhista, jonka seurauksena ”Good Will”-luottamus vähentää koetun suhderiskin määrää. (Das & Teng 2001, 257.) Lopuksi kirjoittajat kuitenkin huomauttavat, että vaikka ”Good Will”-luottamus auttaakin pienentämään koetun suhderiskin määrää, sillä ei varsinaisesti ole vaikutusta osapuolten väliseen suoritusriskiin (performance risk). Tämä johtuu siitä, että ”Good Will”-luottamus rajoittuu ainoastaan kumppanin aikeisiin saada kumppanuus toimimaan mutta se ei anna takeita siitä, miten



osapuolet suoriutuvat. Tämä selittyy osaltaan sillä, että suoritusriskin määrään vaikuttavat useat toimijasta riippumattomat seikat kuten markkinoilla vallitseva kilpailutilanne, resurssipuutteet tai tämän tutkielman valossa epävakaa sääölo, jotka vaikuttavat saatavan sadon määrään. Koettuun suoritusriskin määrään voidaan pyrkiä puuttumaan osaamisluottamusta (competence trust) kehittämällä. (Das & Teng 2001, 257.)

### **3.1.2 Osaamisluottamus (Competence trust)**

Puhuttaessa suoritusriskin pienentämisestä, voidaan osaamisluottamus nähdä puhtaasti sen relevanttina esivaiheena, josta päädytään edellä mainittuun. Das ja Teng toteavat, että osaaminen (competence) perustuu toimijan tai yrityksen lukuisiin eri resursseihin ja kykyihin, joihin voidaan katsoa kuuluvaksi pääoma, henkilöstö, tilat, asema markkinoilla sekä teknologia muiden muassa. (Das & Teng 2001, 257). Nämä edellä mainitut resurssit ja kyvykkyudet luovat pohjan osaamiselle ja asiantuntijuudelle, joita alliansseissa, toisin sanoen kumppanuuksissa, tarvitaan. Yhtenä edellytyksenä sille, että yrityksellä tai toimijalla on mahdollisuus luoda itselleen maine osaavana toimijana, on Dasin ja Tengin mukaan onnistuminen aiemmissa yhteistyötä vaatineissa projekteissa. Mikäli toimija on onnistunut aiemmissa toiminnoissaan, on todennäköisempää, että sen oletetaan onnistuvan myös tulevaisuudessa. Mahdollisesta kumppanista ”huokuva” osaaminen antaa toisen olettaa, että on suuri todennäköisyys sille, että yhteistyötaho hoitaa tehtävänsä myös tulevassa projektissa, joka on ensiarvoisen tärkeää matalan suoritusriskitason saavuttamisen kannalta. (Das & Teng 2001, 258.) Osaamisluottamuksen olemassaolon luodessa kumppanista hyvän kuvan, jossa se nähdään tahona, joka suoriutuu sille annetuista tehtävistä, muodostuu kumppanuuden koetusta suoritusriskistä verrattain pieni. (Das & Teng 2001, 258).

Das ja Teng kuitenkin huomauttavat, että osaamisluottamus ei auta pienentämään kumppanuuden sisältämää suhderiskiä, ainakaan yksinään. Tähän on syynä se, että osaamisluottamus liittyy ainoastaan kykyyn tehdä oikeita asioita eikä siihen tehdäänkö ne oikeista lähtökohdista. Eräs uhkamahdollisuus on, että hyvinkin osaava toimija saattaa kaikesta huolimatta päättää toimia kumppaneitaan kohtaan opportunistisesti ja täten asettaa alkavan tai jopa menneilläään olevan yhteistyön vaakalaudalle. (Das & Teng 2001, 258).

### **3.1.3 Reflektiivinen luottamus**

”Good Will”- ja osaamisluottamuksen rinnalle voidaan nostaa lisäksi Paul S. Adlerin esittelemä reflektiivinen luottamus. Reflektiivisen luottamuksen mukaan ottamista tähän

tutkielmaan tukee haastateltujen osuuskuntien toiminnan luonne sekä niissä vallitseva ideologinen ilmapiiri. Artikkelissaan Adler toteaa, että luottamukselle on kolme eri lähettä: toistuvasta kanssakäymisestä muodostuvat tuttuusluottamus (familiarity trust), laskelmoiva luottamus (calculative trust), jossa punnitaan itsensä haavoittuvaiseksi tekemisestä koituvia haittoja ja hyötyjä sekä arvojen ja normien synnyttämän luotettavan käyttäytymisen normatiivinen luottamus (normative trust) toiseen. (Adler 2001, 217.) Voidakseen pohtia taipumusta luottaa, Adler valitsee lähtökohdaksi normatiivisen luottamuksen, koska kaksi muuta lähettä eivät siihen vaikutusten laajuuden vuoksi sovellu. Adler kuitenkin huomauttaa, että perinteinen luottamus on kokemassa jonkinlaista laskukautta ja saatamme olla todistamassa selkeästi modernimman luottamusmuodon vaiheittaista esiinnousua. Vaikka Adler viittaakin tekstissään ”johtajiin” voidaan reflektiivisen luottamuksen perusajatusta, jossa luottamus on inklusiivista, avointa ja demokraattista, soveltaa myös isompiin kokonaisuuksiin kuten tässä tutkielmassa luomuviljelyosuuskuntiin kokonaisuutena. Mikäli uudenkaltainen luottamus ei täytä edellä mainittuja kriteerejä on vaarana, että organisaatiossa tapahtuva tiedon luominen ja jakaminen kärsii oleellisesti. (Adler 2001, 227.)

Normatiivisen luottamuksen pohjalta pohdittava uusi moderni luottamus voidaan johtaa sen edeltäneestä muodosta. Adler toteaa modernin luottamuksen olevan ”tutkitumpi”, ”rationaalisempi” ja ”tunnustelevampi” kuin edeltäjänsä. Modernin luottamuksen sisältämänä rationaalisuus ei rajoitu pelkästään laskennalliseen näkökulmaan kuten taloustieteissä usein oletetaan. On myös huomionarvoista, että normeilla on keskeinen rooli modernissa luottamuksessa mutta niiden legitimitettä ei johdeta affektiivisista lähteistä kuten perinteestä ja karismasta tai vastaavasti niiden omasta laskennallisesta tarkoituksellis-rationaalisesta hyödystä. Sen sijaan niin kutsutun modernin luottamuksen legitimitetin lähteenä on avoin vertaisten välinen dialogi. (Adler 2001, 227.)

Tästä päästään siihen, että tätä modernia luottamusta voitaisiin Adlerin mukaan kutsua ”reflektiiviseksi”. Sitä voidaan pitää myös nimenomaan inklusiivisena ja avoimena ja sille on tyypillistä rehellisyyden ja osaamisen arvostaminen lojaalisuutta enemmän. Edellä mainittujen seikkojen valossa Adler esittää, että luottamuksen tehokkuus (artikkelissa tietohallinnan kontekstissa) ja kasvun maksimointi ajan kuluessa edellyttää kolmea seikkaa: luottamus on tasapainotettu hierarkkisilla säännöillä tasaisuuden ja oikeudenmukaisuuden varmistamiseksi, luottamus on tasapainotettu markkinakilpailun avulla joustavuuden ja mahdollisuuksien varmistamiseksi ja, että luottamus on modernia ja reflektiivistä. (Adler 2001, 227–228.)

## 3.2 Luottamuksen rakentaminen strategisissa alliansseissa

Luottamuksen rakentamisen merkitys missä tahansa yhteistyössä on niiden onnistumisen kriittisimpiä edellytyksiä. Das ja Teng toteavat, että luottamuksella on eräänlainen säätelevä rooli kontrollimekanismien ja kontrollitason välillä. Toisin sanoen, mikäli kumppaneiden välillä vallitsee korkea luottamus, kontrollimekanismeilla voidaan saavuttaa korkeampi kontrollitaso kuin tilanteessa, jossa luottamuksen taso olisi alhaisempi. (Das & Teng 1998, 503.) Lewicki ja Bunker toteavat, että luottamuksen taso ei ole missään suhteessa staattinen vaan, että se pitäisi nähdä dynaamisena ilmiönä, joka on muodoltaan erilainen suhteen eri vaiheissa, alkuvaiheessa, kehitysvaiheessa ja niin kutsutussa kypsässä vaiheessa (Lewicki & Bunker 1996, 118). Das ja Teng jatkavat, että luottamuksen kehittymiseen on suhtauduttava tietoisella ja vaiheittaisella tavalla ja siksi he katsovat tarpeelliseksi tarkastella, kuinka luottamusta voidaan rakentaa strategisissa alliansseissa. (Das & Teng 1998, 503.) Das ja Tengin luottamusta voidaan rakentaa neljällä eri tavalla: riskin ottamisella, oikeudenmukaisuuden säilyttämisellä, kommunikatiolla sekä osapuolten välisellä mukautumisella. (Das & Teng 1998, 503).

### 3.2.1 *Luottamus riskin ottamisen kautta*

Useimmat teoreetikot ovat siitä yhtä mieltä, että luottamus liittyy keskeisesti sekä riskiin että riskin ottamiseen. Luottamuksen ja riskin katsotaan muodostavan eräänlaisen vastavuoroisen suhteen, jossa luottamus johtaa riskin ottamiseen ja riskin ottaminen vuorostaan vahvistaa koettua luottamuksen tunnetta ottaen huomion sen, että toinen osapuoli käyttäytyy odotetulla tavalla. Toisin sanoen, kun ”luotettava” (trustee) ymmärtää, että ”luottaja” (trustor) on ottanut huomattavan riskin luottaessaan häneen. Tällä ymmärryksellä on yleensä havaittu olevan luotettavasti toimimiseen motivoiva vaikutus. (Das & Teng 1998, 503.) Edellä mainitun kaltaisen vastavuoroisuuden on havaittu olevan luottamuksen rakentamisen keskeisiä elementtejä. Tähän tulokseen ovat päätyneet muun muassa Johnson, Cullen, Sakano ja Takenouchi, jotka tutkiessaan japanilaisten ja amerikkalaisten välisiä alliansseja, totesivat luottamuksella olevan juuri tällainen niin sanottu ”itseään täydentävä” vaikutus, jossa itseensä kohdistunut luottamus rohkaisi luottamaan myös toiseen osapuoleen. (Johnson, Cullen, Sakano & Takenouchi 1997.)

Taustalla oleva logiikka on siis, että osapuoli luottaa, koska toinen luottaa ja että luottamus synnyttää luottamusta. Voidakseen siis suhtautua kumppaniin luotettavasti on toisen osapuolen ensin osoitettava, että se on valmis ottamaan tietyn suuruisen ”ensimmäisen” riskin, ikään kuin ilmentääkseen itse olevansa kumppanin luottamuksen arvoinen. Tämä voidaan ajatella myös siltä kannalta, että ensimmäisen riskin ottava taho haluaa viestiä toiselle, että se on tämän riskin ottamisen arvoinen kumppani. (Das & Teng

1998, 503.) Das ja Teng toteavat, että suorittamalla tämänkaltaisen investoinnin, investoinnin tekevä taho voi viestiä suorituksen saajalle, että tämä luottaa sen kykyyn olla luotettava yhteistyökumppani, samoin kuin sen, että jäsen sitoutuu osuuskunnan toimintaan omalta osaltaan. Tämän on havaittu entisestään lujittavan osapuolten välistä luottamusta. (Das & Teng 1998, 504.) Kirjoittajat lisäävät vielä, että vaikka strategisten allianssien motivoivana päämääränä onkin usein markkinariskin pienentäminen, on huomioitava, että ne altistavat usein myös suhderiskille (Das & Teng 1998, 504).

Vaikka edellä esitellyn kaltainen riskin ottaminen synnyttää luottamusta, Dasin ja Tengin mukaan osapuolet eivät kuitenkaan ole täysin valmiita sokeasti ottamaan perustelematonta riskiä ainoastaan toivoen, että kumppanuudesta muodostuisi luotettava suhde. Sen sijaan on todennäköisempää, että tahot lähestyvät asiaa vaiheittain, jossa suhteeseen sitoudutaan vähitellen vahvemmin, lisäten sitoutettavia resursseja ajan kuluessa. (Das & Teng 1998, 504.) Tähän liittyen, Das ja Teng toteavat, että luottamus on mitä todennäköisimmin aiemmista hyvistä kokemuksista vähitellen kertyvä tila. Das ja Tengin esittämä ajatus on, että hyvämaineisen kumppanin paikantaminen on hyvä lähtökohhta tulevaan yhteistyöhön. Rehellisen, reilun ja luotettavan toimijan maine voidaan katsoa olevan ensimmäinen merkki kumppanuutta suunnittelevalle siitä, että ensimmäisen riskin ottaminen saattaisi kannattaa. (Das & Teng 1998, 504.)

### **3.2.2 *Luottamus oikeudenmukaisuuden säilyttämisestä***

Riskin ottamisen lisäksi, toinen tapa rakentaa osapuolten välistä luottamusta on varmistaa, että kumppanuussuhteessa oikeudenmukaisuus (equity) ja reiluus (fairness) säilyisivät riittävän korkealla tasolla. Perinteisemmässä yrityskumppanuuskuviossa oikeudenmukaisuudella viitataan esimerkiksi tilanteeseen, jossa sen osapuolen, joka sitouttaa kumppanuuteen eniten resursseja tulisi saada myös suurin osa kumppanuudesta koituvasta hyödystä. (Das & Teng 1998, 504.) Luomuviljelyosuuskuntien kohdalla tilannetta ei voi nähdä näin yksioikoisena. Monella taholla, jotka määrittelevät toimintansa solidaarisuustalouden piiriin kuuluvaksi, kaikkea toimintaa ohjaavat yhteisön arvot siitä, että ensisijaisena päämääränä on yhteisöllisen elämän kestävä ja oikeudenmukainen uusintaminen, joka ei vastaa valtavirran talousajattelua leimaavaa voitontavoittelun maksimoinnin päämäärää. (Alhojärvi, Ryyänen, Toivakainen & van der Wekken 2015, 210–211.) Koko yhteisön hyöty on siis kaiken lähtökohta.

Oikeudenmukaisuus on ensiarvoisen tärkeää paitsi organisaatioiden sisäisissä myös niiden välisessä yhteistyössä. Das ja Teng huomauttavat, että mikäli kumppanit alkaisivat esimerkiksi olla huolissaan voitonjaossa olevasta epäoikeudenmukaisuudesta, saattaisi se vaikuttaa kumppanuutta koskevan luottamuksen ja sitoutumisen vähentymiseen siitä huolimatta, että kumppanuus johtaisi lopulta hyviin tuloksiin. (Das & Teng 1998,

504.) Syynä tähän on se, että ihmisten ajatukset saattaa vallata suhteen reiluna säilyttäminen. Epäreiluuden kokemukset saattavat vaikuttaa siihen, että toinen osapuolista kokee tulevansa hyväksikäytön uhriksi. On huomioitavaa, että joskus kumppanit näkevät oikeudenmukaisuuden tehokkuutta tärkeämpänä suoritusmittarina ja tästä johtuen oikeudenmukaisuus on tärkeä luottamuksen lähde missä tahansa yhteistyössä. Niin tärkeä, että sen puute saattaa kriittisesti heikentää molemminpuolista luottamusta. (Das & Teng 1998, 504.) Ajatuksen ovat esittäneet myös Ring ja van de Ven (1992), jotka tutkivat vaihtoehtoisia johtamisen muotoja lähtökohtaisena fokuksenaan kumppanuussuhteet niiden eri muodoissa.

Yhteenvedona Das ja Teng toteavat, että luottamus ja oikeudenmukaisuus toimivat molempiin suuntiin, toisin sanoen, kumppaneilla on taipumusta sallia lyhytkestoista epäoikeudenmukaisuutta, mikäli luottamuksen taso on riittävän korkea. On myös huomioitavaa, että tietyllä luottamustasolla on havaittu, että mikäli epäoikeudenmukaisuutta jatkuu pidempää tai sen ilmeneminen yleistyy, olemassa oleva luottamus joutuu rasitukselle. Siksi kumppaneiden on luottamuksen rakentamisen ja säilymisen kannalta pidettävä erityistä huolta siitä, että suhde säilyy oikeudenmukaisena. (Das & Teng 1998, 504.)

### 3.2.3 *Luottamus kommunikaatiosta*

Kolmas esiteltävä luottamuksenrakennusmuoto on kommunikaatiosta huolehtiminen. Tähän liittyy oleellisesti myös aktiivinen tiedonjako. Das ja Teng toteavat ensinnäkin, että avoimen ja ajantasaisen kommunikaation uskotaan olevan luottavien suhteiden korvaamaton piirre. Mikäli kommunikaatiota ei ole, saattaa koko suhde kärsiä. Jos kumppaneilla on mahdollisuus aina tilaisuuden tullen avoimesti keskustella erimielisyyksistään, joita Das ja Tengin mukaan tulee vääjäämättä missä tahansa suhteessa, kumppaneilla on mahdollisuus välttää suhteen kannalta todella kriittiset konfliktit. Tämän voi siis ymmärtää siten, että kommunikaatio toimii ongelmatilanteita purkavana työkaluna, joka vuorostaan saa aikaan kaikkia osapuolia tyydyttävän suhteen. (Das & Teng 1998, 504.) Solidaarisuustalouden toimijoille kommunikaation merkitys on myös hyvin tärkeä, sillä solidaarisuustaloudessa vallitsevien suoran demokratian arvojen myötä nämä yhteisöt pyrkivät jatkuvan kommunikaation avulla integroitumaan, verkostoitumaan ja oppimaan toisiltaan, jotta yhteisö kehittyisi jatkuvasti. (Alhojärvi, Ryyänen, Toivakainen & van der Wekken 2015, 216.)

Toiseksi yritysten (tämän tutkielman kontekstissa jäsenten) tulee kerätä ”todistusaineistoa” kumppaneidensa (osuuskunnan) uskottavuudesta ja luotettavuudesta. Kommunikaatio mahdollistaa tämän toteutumisen. Avoimuuden tärkeyttä ei tämän yhteydessä voi sivuuttaa ja huomionarvoista on, että joskus toimijat saattavat luovuttaa pyytämättä

arkaluontoista informaatiota kumppaneilleen hyvän tahdon eleenä tai viestiäkseen tietynlaista intiimiyttä. Das ja Teng toteavat, että kun tämä vastavuoroinen prosessi saa osakseen uskottavuutta, jatkuva pitkäjänteinen tiedonjakaminen kumppaneiden välillä synnyttää luottavan ilmapiiri osapuolten välille. (Das & Teng 1998, 505.) Kolmanneksi, kommunikaatio auttaa luottamuksen rakentumisessa siitakin syystä, että se luo pohjan toistuvalla kanssakäymiselle, jonka myötä kumppaneiden välille alkaa muodostua yhteisiä arvoja ja normeja. Tämänkaltaisen jatkuva kanssakäyminen on ensiarvoisen tärkeä mekanismi pitämään kumppanit yhteydessä toisiinsa. Toistuvan kanssakäymisen ja tiedonjaon avulla, osapuolten tulisi Dasin ja Tengin mukaan pyrkiä tunnistamaan ja kehittämään yhä enemmän yhtäläisyyksiä toistensa välille, jotta luottamuksen tunteen on mahdollista vahvistua. (Das & Teng 1998, 505.)

### ***3.2.4 Luottamus osapuolten välisestä mukautumisesta***

Viimeisenä luottamuksen rakentamisen tapana tullaan käsittelemään osapuolten välistä mukautumista. Vaikka Dasin ja Tengin artikkelissaan käsittelemät asetelmat on johdettu perinteisemmistä, yrityksiä koskevista yhteistyömuodoista, voidaan niitä kuitenkin tämän tutkielman osalta hyödyntää soveltaen muuttamalla ajattelua siten, että kumppanuuden osapuolina nähdään aiemminkin esitetyn kaltaisesti osuuskuntakokonaisuus ja yksittäinen jäsen. Tässä luvussa yrityksiin sijaan tullaan puhumaan siis osuuskunnista ja jäsenistä.

Luottamus voidaan suhteessa ansaita siten, että toinen mukautuu vastaamaan toisen osapuolen tarpeita. Osuuskunta-jäsen kontekstissa tällä viitataan siihen, että yhteistyökumppani säätää omaa käyttäytymistään suhteessa, jotta se vastaisi parhaiten kumppanin tarpeita. Laajemmassa mittakaavassa tämä ilmenee siten, että laajempi kokonaisuus muuttaa toimintatapojaan ympäristöönsä sopivammaksi. Tässä keskeisiksi nousevat joustavuus ja valmius poiketa aiemmin sovitusta, jotta osapuolten välinen mukautuminen voisi olla mahdollista. (Das & Teng 1998, 505.) Macneil totesi jo 1980 julkaistussa tutkimuksessaan, että nimenomaan edellä mainitun kaltainen halukkuus ja valmius sopeutua ovat ensiarvoisen tärkeitä luottamuksen rakentumiselle (Macneil 1980.). Olemalla tarpeeksi joustava vastaamaan suhteessa tapahtuviin muuttuviin tarpeisiin osoittaa osapuolen sekä arvostavan olemassa olevaa kumppanuutta että se on myös valmis tekemään huomattavia ponnisteluja kohti toivottuja sopeutuksia. (Das & Teng 1998, 505.)

Das ja Teng huomauttavat myös, että joskus kumppanuuden luonne vaatii molempuolista sopeutumista. Yhtenä esimerkkinä tästä voidaan mainita muutokset kumppanuudelle olennaista toimintamuotoa koskevassa lainsäädännössä, jolloin ympäristö vaatii muutosta kummaltakin osapuolelta. Halukkuus ja valmius tehdä kaikenlaisia muutoksia kumppanuuden toimivuuden hyväksi voidaan nähdä tapana ansaita luotta-

musta toisen osapuolen silmissä, jonka vuoksi kumppanin muuttuviin tarpeisiin mukautuminen on tehokas tapa kehittää tämän suhteen luottamusta. (Das & Teng 1998, 505.)

### 3.3 Luottamus ja sen vaihtoehdot

Jotta luottamuksen merkitystä voisi ajatella laajemmin, on hyödyllistä tarkastella myös vaihtoehtoja sille. Vaikka luottamuksen tärkeyttä yhteistyösuhteissa on esitelty useiden tutkijoiden toimesta, on huomioitava, että toimijoiden käytössä on kolme muutakin työkalua tähän hallintaan: maine, neuvotteluvoima ja sopimukset. Alvarez, Barney ja Bosse toteavat lisäksi, että vaikka luottamuksen rooli on merkittävä, se saattaa olla entistä tehokkaampi jos sen yhdistää johonkin toiseen edellä mainituista keinoista. (Alvarez, Barney & Bosse 2003, 393.)

Osapuolet, jotka luottavat toisiinsa voivat tehokkaammin ja tarkemmin hallita kumppanuuksiaan kuin sellaiset, jotka eivät luota toisiinsa. Alvarez ym. muistuttaa kuitenkin, että vaikka luottamus onkin yksi näistä suhteen hallinnan keinoista, se ei tarkoita sitä, että se olisi ainut keino eikä välttämättä edes tärkein. (Alvarez ym. 2003, 393.) Kirjoittajat täsmentävät, että harva tutkija sanoo luottamuksen yksinään olevan riittävä keino hallita kaikkia opportunistin muotoja, joita suhteessa saattaa ilmetä. Siitä syystä luottamus on yleensä yksi osa toisiinsa liittyvien hallintakeinojen ryppäessä, joita toimijat muodostavat voidakseen varmistaa taloudellisten transaktioidensa tehokkaan ja täsmällisen johtamisen. (Alvarez ym. 2003, 393.)

Luottamuksen määritelmiin ei ole syytä palata tarkemmin tässä yhteydessä mutta huomionarvoista on kuitenkin mainita, miten luottamus nähdään suhteessa sen vaihtoehtoihin, esimerkiksi mihin sen katsotaan olevan ratkaisu osapuolten välisissä suhteissa. Alvarez, Barney ja Bosse toteavat lyhyesti, että luottamus mahdollistaa sen, että suhteen osapuolet voivat edetä kumppanuudessa pienemmällä huolella opportunistin uhasta, jolloin luottamuksen voidaan katsoa olevan ikään kuin ”ratkaisu” opportunistin ongelmaan. (Alvarez ym. 2003, 394.)

Ehkä kaikkein yleisin ja käytetyin suhteenhallintakeino on muodollinen sopimus. Sopimusten on sanottu puuttuvan opportunistin ongelmaan määrittelemällä kaikkien suhteen osapuolien oikeudet ja vastuut. Oikeuksien ja vastuiden nimeämisen lisäksi sopimukset kertovat myös kuinka edellä mainitut oikeudet ja vastuut tulevat suhteen kehittyessä mahdollisesti muuttumaan kuin myös sen mitä sanktioita sopimuksessa määriteltujen ehtoihin rikkomisesta toimijalle koituu. (Alvarez ym. 394–395.) Kirjoittajien mukaan periaatteessa jos sopimus pystyisi ennakoimaan suhteen koko tulevaisuuden, kykenisi identifioimaan kaikki tuohon tulevaisuuteen sisältyvät oikeudet ja vastuut sekä olisi maksuton luoda ja valvoa, se ratkaisisi täydellisesti opportunistin ongelman. Tämänkaltainen tilanne ei luonnollisesti ole mahdollinen ja sopimukset vaativat rinnal-

leen muita keinoja voidakseen kattaa niiden ulottumattomissa olevia uhkia. Alvarez ym. viittaavatkin muun muassa Donaldsonin ja Etzionin pohdintoihin siitä, että luottamus on erityisen tärkeä juuri niillä suhteiden alueilla, joihin sopimuksilla ei ulotuta tai joihin niitä on liian kallista laatia. (Alvarez ym. 2003, 395.)

Luottamuksesta ja sopimuksista seuraava keino on olemassa oleva ja ylläpidettävä maine. Mahdollisen tulevan kumppanin mainetta koskevaan informaatioon uskomisella saatetaan myös pyrkiä hallitsemaan suhteessa ilmenevää opportunistin uhkaa, nimenomaan ennen kuin kumppanuutta on osapuolten välille luotu. (Alvarez ym. 2003, 395.) Alvarez ym. painottavat myös, että valittujen hallintakeinojen yhdistelmä, joita suhteiden hallinnassa käytetään, riippuu suuresti siitä onko toimija muodostamassa suhteiden sellaisen toimijan kanssa, jolla on maine opportunistisesti käyttäytymisestä vai päinvastoin. Eräs näkökulma on myös se, että luotaessa ensimmäistä kumppanuutta luottamukseen nojautuminen olisi vahvempaa, kun taas seuraavassa suhteessa voidaan katsoa sopimukset tärkeämmäksi hallintamuodoksi. (Alvarez ym. 2003, 395.)

Viimeinen Alvarezin ym. esittelemä keino on ajatus neuvotteluvoimasta (bargaining power). Tähän liittyy oleellisesti ajatus siitä, että osapuolilla on kyky katkaista kumppanuus ja lähteä. Tässä yhtenä lähtökohdista on ajatus, että kumppanuudet syntyvät tilanteissa, joissa osapuolet katsovat yhteistyön synnyttävän niille keskinäisen vaihdannan suomia etuja. Kirjoittajat toteavat kuitenkin, että edut eivät aina ole kaikille osapuolille yhtä suuret vaan joku saattaa hyötyä suhteesta enemmän kuin muut. Neuvotteluvoiman yhteydessä voikin ajatella, että niiden osapuolten, jotka hyötyvät suhteesta vähiten on mahdollista hylätä aloitettu yhteistyösuhde verrattain matalin kustannuksin jos ne kokevat suhteiden kehittyvän suuntaan, joka on ristiriidassa niiden tavoitteiden kanssa. (Alvarez ym. 2003, 395.) Suuremman neuvotteluvoiman omaavat osapuolet voivat usein olla tilanteessa, jossa niiden ei tarvitse tukeutua luottamukseen voidakseen estää opportunistista aiheutuvat uhat vaan ne voivat uhata kumppanuudesta poistumisella mikäli opportunistisen käyttäytymisen uhka näyttää todennäköiseltä. (Alvarez ym. 2003, 395.)

### ***3.3.1 Vaihtoehtojen väliset suhteet ja ominaisuudet***

Luottamus, sopimukset, maine ja neuvotteluvoima voivat olla toisiinsa nähden itsenäisiä, komplementteja, substituutteja tai vaihtoehtoja. Keinot ovat itsenäisiä, kun niiden välillä ei ole havaittavaa korrelaatiota. Jos toimijat käyttävät esimerkiksi sopimuksia hallitakseen suhdettaan toiseen osapuoleen huolimatta siitä millä tavalla luottamus suhteessa vaikuttaa, ovat sopimukset ja luottamus toisistaan riippumattomia. (Alvarez ym. 2003, 395.)



Keinojen välinen komplementtisuhte ilmenee myönteisen vuorovaikutuksen vaikutuksena toisin sanoen jos esimerkiksi luottamukseen ja neuvotteluvoimaan tukeutuminen samanaikaisesti hyödyttää toimijaan suhteessa enemmän kuin panostaminen jompaankumpaan erillisenä keinona, voidaan todeta, että keinoilla (luottamuksella ja neuvotteluvoimalla) on toisiinsa nähden komplementtisuhte. (Alvarez ym. 2003, 395.)

Substituuttiaseman osalta ilmenevä tulos on päinvastainen, jolloin kahden keinon vuorovaikutuksella on negatiivinen vaikutus suhteessa koettuun kokonaishyötyyn. Esimerkkinä voidaan esittää tilanne, jossa luottamukseen ja maineeseen yhtäaikaisesti panostaminen vähentää toimijan koettua suhteen kokonaishyötyä, kuin luottamukseen tai maineeseen erikseen panostaminen, ovat luottamus ja maine toistensa substituutteja. (Alvarez ym. 2003, 395–396.)

Viimeisessä keinojen välisessä suhteessa, kaksi hallintakeinoa voidaan nähdä toisensa korvaavina vaihtoehtoina. Tällä tarkoitetaan sitä, että jos yhden keinon hyödyntäminen vaikuttaa merkittävästi siihen miten jotain toista hallintakeinoa voidaan suhteessa hyödyntää, on niillä toisiinsa nähden korvaava vaikutus. Alvarez ym. toteavat, että vaihtoehdot ovat eräällä tavalla tilastollisesti hyödyttömiä, sillä verrattaessa kahta hallintakeinoa toisiinsa, kumpikaan ei anna toimijalle enempää ennustavuutta suhdetta koskien kuin toinen. Esimerkkitalanne voidaan esittää sellaisena, jossa jokin toimija käyttää aina luottamusta hallitukseen suhteita mutta se ei koskaan hyödynnä neuvotteluvoimaa hallitukseen vaihdantasuhdettaan tai päinvastoin, voidaan luottamus ja neuvotteluvoima nähdä toisensa korvaavina vaihtoehtoina. (Alvarez ym. 2003, 396.)

### ***3.3.2 Vaihtoehtoista esitettyjä hypoteeseja***

Ensinnäkin Alvarez ym. esittävät lähtökohtaiset hypoteesit, joiden mukaan kaikki neljä aiemmin mainittua hallintatyökalua ovat todellisia ja niillä saattaa olla vaikutusta siihen, miten toimijat kokevat niiden vaihdannassa olevan hyötyä. Kirjoittajat toteavat myös, että siitä kuinka todennäköisesti luottamus, sopimukset, maine ja neuvotteluvoima ovat itsenäisiä, komplementteja, substituutteja tai toisensa korvaavia vaihtoehtoja, on olemassa hyvin vähän aiempaa teoriaa. (Alvarez ym. 2003, 396.)

Muodollisten sopimusten voidaan nähdä olevan laajalti hyvin käytetty tapa. Alvarez ym. huomauttavat myös, että toimijat käyttävät sopimuksia usein riippumatta siitä mitä muita hallintatapoja olisi myös käytössä. Sopimusten osalta kirjoittajat ovat laatineet oletuksen, jonka mukaan muodollisten sopimusten käyttäminen olisi muista hallintakeinoista itsenäinen. Luottamuksen, maineen ja neuvotteluvoiman osalta Alvarez, Barney ja Bosse tekevät oletuksen, että ne asettuvat kahteen eri kategoriaan. Toisessa hallintakeinot puuttuvat opportunistisiin suhteissa toimijan kumppanista olemassa olevaan in-

formaatioon (luottamus ja maine) ja toisessa ne puuttuvat opportunistisiin suhteissa toimijaan itseensä liittyvään informaatioon (neuvotteluvoima). (Alvarez ym. 2003, 397.)

Syventämällä oletuksia edelleen, kirjoittajat toteavat luottamuksen ja maineen olevan todennäköisesti toistensa komplementteja, sillä ne käsittelevät opportunistin uhkaa samankaltaisin keinoin siten, että toisen osapuolen maineesta saatava informaatio mahdollistaa luottamuksen hyödyntämisen hallintakeinona ja päinvastoin. Toisaalta Alvarez ym. huomauttavat myös, että samaa logiikkaa noudattaen, luottamus ja maine saattavat olla myös toistensa substituuotteja juuri siitä syystä, että ne käyttävät täsmälleen samaa informaatiota opportunistin uhkaan puuttumisessa. Lopullinen hypoteesi näitä kahta koskien on siis, että ne ovat mahdollisesti joko komplementaarisia tai substituuotteja toisiinsa nähden. (Alvarez ym. 2003, 397.) Neuvotteluvoiman tarkastelun osalta kirjoittajat johtavat oletuksensa samaa logiikkaa hyödyntäen, jolloin hypoteeseiksi neuvotteluvoimaa koskien muodostuvat, että neuvotteluvoima on hallintakeinona joko itsenäinen tai luottamuksen ja vastaavasti maineen korvaava vaihtoehto. (Alvarez ym. 2003, 397.)

Testattuaan tutkimuksessaan tehtyjä oletuksia tutkijat löysivät sekä hypoteesejaan tukevia että niihin nähden päinvastaisia tuloksia. Luottamuksen, maineen ja neuvotteluvoiman katsottiin kaikkien liittyvän voimakkaasti kumppanuussuhteen koettuun suori- tuskykyyn. Sopimusten osalta hypoteeseja ei voitu tukea kahdesta syystä. Ensimmäin se, että sopimukset ovat niin laajasti käytössä oleva hallintakeino viittaa siihen, että sopimukset ovat sekä tärkeä hallintakeino että niillä saattaa olla vaikutusta suhteen suori- tuskykyyn. Toiseksi, sopimusten käyttäminen on itsenäistä suhteessa luottamukseen, maineeseen ja neuvotteluvoimaan nähden, sillä näiden kolmen muun hyödyntämisellä ei ole vaikutusta sopimusten käyttämiseen kumppanuussuhteessa. Näin ollen tutkijat ha- vaitsivat, että hypoteesi sopimusten itsenäisyydestä pitää paikkansa. (Alvarez ym. 2003, 400–401.) Hypoteesi siitä, että luottamus ja maine ovat toisiinsa nähden joko komple- mentteja tai substituuotteja saa tutkimuksessa myös puollon. Tutkimuksessa ilmeni, että luottamuksen ja maineen välillä on huomattava ja negatiivinen korrelaatio, jonka seura- uksena keinot voidaan nähdä toistensa substituuotteina. Neuvotteluvoimaa koskevat hy- poteesit tutkijat hylkäävät molemmat, sillä heidän tekemänsä tutkimuksen korrelaatio- analyysin perusteella neuvotteluvoima ei ole itsenäinen suhteessa luottamuksen eikä maineeseen. Neuvotteluvoimaa ei myöskään nähdä luottamuksen ja/tai maineen kor- vaavana vaihtoehtona, sillä kaikkien näiden kolmen välinen myötävaikutus on huomata- tava, kun ne esiintyvät mallissa samanaikaisesti. (Alvarez ym. 2003, 401.)

Vaihtoehtoja ja niiden välisiä suhteita koskevassa keskustelussa tutkijat toteavat, että muodolliset sopimukset voidaan katsoa osaksi käytännössä kaikkia kumppanuussuhteita ja niiden vahvuutena saattaa olla se, että ne täsmentävät suhteessa vallitsevat oikeudet ja vastuut selkeästi. Se on niiden pääasiallinen tarkoitus. Niiden suoma eräänlainen joustavuus saattaa antaa suojan luottamusta, mainetta ja neuvotteluvoimaa koskevaan huo- noon arviointikykyyn tai muutoksiin niiden tasoissa. (Alvarez ym. 2003, 402.) Luotta-

muksen ja maineen tutkijat katsoivat puuttuvan samoihin hallintaongelmiin jotakuinkin samoilla tavoilla. Lisäksi kirjoittajat totesivat, että toimijat, jotka tukeutuivat luottamukseen ja maineeseen samanaikaisesti, vähensivät näin toimien suhteesta saatavaa hyötyä kuin, että ne olisivat hyödyntäneet jompaakumpaa näistä itsenäisesti. Molempiin näihin panostaminen johti tutkimuksen perusteella ainoastaan nousseisiin kustannuksiin ilman, että siitä olisi koitunut vastaavan suuruista kasvua suhteen hyödyssä. (Alvarez ym. 2003, 402.) Neuvotteluvoimaa koskien tutkijat havaitsivat, että sen määrä ei ole itsenäinen suhteessa luottamukseen eikä maineeseen. Tämän vuoksi Alvarez ym. mukaan ei ole kohtuutonta olettaa, että neuvotteluvoiman vaikutus otetaan huomioon, kun toimija arvioi tietyn mahdollisen kumppanin luotettavuutta ja mainetta, sillä neuvotteluvoima on nimenomaan suhteellinen tiettyä kumppania kohtaan. Lisäksi tutkijat huomauttavat, että toimijat, jotka hyödyntävät neuvotteluvoimaa joko luottamuksen tai maineen kanssa, näyttäisivät onnistuvan luomaan suorituskykyisempiä kumppanuuksia. Tämä johtuu yksinomaan siitä havainnosta, että luottamus ja maine eivät kumpikaan ole neuvotteluvoimaa korvaavia vaihtoehtoja. (Alvarez ym. 2003, 402.)

### **3.4 Luottamus ja riskienhallinta**

Tämän luvun sisältö tulee nojautumaan vahvasti Timothy C. Earlen, vuonna 2010 tekemään tutkimukseen, jossa hän tarkasteli luottamuksen suhdetta riskienhallintaan. Tutkimuksessaan Earle tarkasteli lukuisia luottamusta ja riskienhallintaa käsitteleviä artikkeleita pyrkimyksensä löytää läpi käytyjen tutkimusten ja niin kutsutun luottamuksen konsensusmallin välisiä suhteita. Earlen tekemiä havaintoja tullaan tässä luvussa esittelemään soveltaen niitä tutkielman aihepiiriin.

Luottamukseen liittyvässä tutkimuksessa on viimeisen neljännesvuosisadan aikana käyty laajasti keskustelua erilaisista ydinkonsepteista ja niiden välisistä suhteista. Earlen mukaan teoretikot ovat päätyneet pariin yleisesti hyväksytyyn päätelmään vaikka on huomioitava, että keskustelu näistä käy edelleen kiivaana. (Earle 2010, 541.) Ensimmäinen havaittu yhteisymmärryksen aihe on luottamuksen moniulotteinen luonne. Yleinen konsensus tutkijoiden parissa on, että luottamus on kaksi- tai peräti kolmiulotteinen, joka jakautuu sosiaalissuhteellisiin ja kyvykkyyteen perustuviin puoliin. Toinen konsensuksen aihe liittyy luottamuksen tarkoitukseen toisin sanoen kuinka luottamus mahdollistaa yhteistyön ja onko se kognitiivisesti vaativaa vai helppoa ja yksinkertaista. Tutkijat ovat pitkälti yhtä mieltä siitä, että sosiaalissuhteellisen ulottuvuuden luottamus on verrattain helppoa ja yksinkertaista kun taas kyvykkyyteen liittyvässä ulottuvuudessa se saattaa olla vaativaa. (Earle 2010, 541.)

### 3.4.1 *Luottamuksen moniulotteisuudesta*

Lähdettäessä avaamaan luottamuksen moniulotteisuuden käsitettä on syytä tarkastella sitä, kuinka tämän yhteydessä luottamusta on määritelty. Rousseau, Sitkin, Burt ja Camerer ovat määritelleet luottamuksen ”psykologiseksi tilaksi, joka muodostuu aikomuksesta hyväksyä asettamaan itsensä haavoittuvaiseksi toisen osapuolen mahdollisia aikomuksia koskevien positiivisten odotusten myötä”. Rousseau ym. jatkavat määritelmäänsä tunnistamalla kaksi keskeistä luottamuksen tyyppiä, suhdeluottamuksen ja laskelmoivan luottamuksen. Ensin mainittu perustuu luottavan henkilön ja toisen osapuolen väliseen suhteeseen ja toinen perustuu aiempaan käytökseen ja/tai tulevaan käytökseen liittyviin rajoitteisiin. (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer 1998, 395.) Tutkijat lisäävät myös, että suhdeluottamus voidaan nähdä ”sitkeänä”, kun taas laskelmoiva luottamus on luonteeltaan ”särkyvämpi”. Aikomuksiin liittyvän ulottuvuuden on osoitettu olevan tärkeämpi kuin kyvykkyyteen liittyvän ulottuvuuden. Tarkoittaen sitä, että se on saavutettavampi, sillä on suurempi kysyntä, se on ennakoitavampi ja se on painotetumpi kuin laskelmoitu luottamus. Toisin sanoen, toisen osapuolen aikomusten tietäminen on tärkeämpää kuin tieto siitä, mihin toinen osapuoli kykenee. (Earle 2010, 542.)

### 3.4.2 *Luottamuksen tarkoituksesta*

Samaan tapaan tarkastellaan myös luottamuksen eri luonteita. Sosiaalissuhteellisen luottamusulottuvuuden on Earlen mukaan osoitettu olevan yksinkertaisempi ja riskiä suvaitsevaisempi kuin kyvykkyyden ulottuvuuden luottamuksen, jolle on tyypillistä mahdollinen vaativuus ja riskiaversio. Tämän konsensuksen suurin edesauttaja on ollut Luhmann, jonka tutkimusten mukaan luottamus on ”uhkapeli tai riskisijoitus, jonka tarkoituksena on vähentää hallitsematonta monimutkaisuutta nykyhetkessä, joka liittyy yhteistyöstä saataviin tulevaisuuden hyötyihin”. (Luhmann 1979, 24.) Näin ollen luottamuksen tarkoitus on vähentää monimutkaisuutta hyväksymällä riskin olemassaolo saadakseen aikaan yhteistyön muotoja, jotka eivät välittömästi tuota eivätkä näyttäydy heti hyödyllisinä. (Luhmann 1979, 24.)

Luomuviljelyosuuskuntien osalta kyse on vastaavanlaisesta luottamuksesta, sillä esimerkiksi jäsenen harkitessa satomaksun suorittamista, ei tällä ole takeita saatavasta sadosta. Toisin sanoen, uusi jäsen hyväksyy riskin ilman välitöntä hyötyä tai varmaa tietoa osoittamansa luottamuksen hyödyllisyydestä. Tämänkaltaisessa luottamuksessa on kyse eräänlaisesta vaihtoehtojen välisen preferenssin tilanteesta, jossa ei ole varsinaisesti oikeaa vastausta eli luottamuksen muodostus hyödyntää valintaheuristiikkaa. Tämä voidaan esittää myös niin, että päätös luottaa perustuu aiemmin luotuihin käsityksiin siitä, mitkä seikat tekevät jostakin tahosta luottamuksen arvoisen. Näiden käsitysten

muodostumiseen vaikuttavat esimerkiksi sellaiset ominaisuudet kuten kyvykkyys, hyväntahtoisuus ja rehellisyys. (Earle 2010, 543.) Luottamuspäätöksenteon vaativuutta voi helpottaa esimerkiksi tarkastelemalla pienempää määrää edellä mainitun kaltaisia ominaisuuksia, jolloin prosessi yksinkertaistuu ja mahdollistaa selkeämmän tien mahdolliseen yhteistyöhön. Earlen mukaan kaksi heuristista näkökulmaa, jotka mahdollisesti vaikuttavat luottamuksen muodostukseen ovat ”samankaltaisuusheuristiikka” (similarity heuristic) ja ”vaikutusheuristiikka” (affect heuristic). (Earle 2010, 543.)

Tämän tutkielman osalta selkeimmin sovellettava teoria on samankaltaisuuteen liittyvä näkökulma. Vuonna 2001 julkaistussa tutkimuksessaan Svein Ole Borgen nostaa jäsenten vahvan osuuskuntaan identifioitumisen merkittäväksi luottamusta luovaksi mekanismiksi (Borgen 2001, 210). Sheppard ja Tuchinsky totesivat jo vuonna 1996, että samaistumiseen perustuva luottamus olisi niin kutsuttu luottamuksen ylin taso (Sheppard & Tuchinsky 1996, 145). Samaistumisprosessia on lisäksi määritellyt Melucci seuraavasti (Melucci 1989, 34):

*Kollektiivinen identiteetti on interaktiivinen ja jaettu määritelmä, jonka tuottavat lukuisat keskenään kanssakäyvät yksilöt, jotka ovat kiinnostuneita toimiansa suuntauksista samoin, kuin toimiensa kentässä ilmenevistä mahdollisuuksista ja rajoitteista.*

Tehdessään valintaa kehen luottaa henkilöt valitsevat usein sen osapuolen, joka on tämän kanssa eniten samankaltainen. Osapuolen, joka jakaa itselle tärkeät arvot ja identiteetit, jolloin samankaltaisuus viestii eräänlaista hyväntahtoisuutta. (Earle 2010, 543.) Tarkastellessaan samankaltaisuutta, tärkeiksi seikoiksi muodostuvat nimenomaan toimijan aikomukset sekä arvot. Mikäli ”arvioitavana” olevan osapuolen aiheet ja tavoitteet ovat samat kuin arvioijan, voidaan tarkastelun alla oleva osapuoli kokea luottamuksen arvoiseksi. Tavoitteiden ja muiden pyrkimysten voidaan vastaavasti katsoa olevan tiukasti kytköksissä nykyhetkellä relevantteihin arvoihin, jolloin päästään tarkastelemaan arvojen samankaltaisuutta. (Earle 2010, 543.)

Earle toteaa, että useiden tutkimusten perusteella on havaittu, että arvojen samankaltaisuudella ja luotettavuudella on toisiinsa nähden voimakas suhde. Näissä tutkimuksissa on muun muassa havaittu, että arvojen samankaltaisuus vaikutti osapuolten väliseen näkemykseen kumppanin kyvykkyudesta ja hyväntahtoisuudesta, joka vastavuoroisesti vaikutti luottamukseen, joka johti lopulta yhteistyöhön. Lisäksi Earle toteaa, että jaetut työn tekemiseen liittyvät arvot johtivat luotettavuuteen, joka puolestaan lisäsi työskentelelytehokkuutta ja tyytyväisyyden tunnetta liittyen olemassa olevaan kumppanuuteen. (Earle 2010, 543.) Tutkimukset osoittavat myös, että arvojen samankaltaisuus vahvistaa luottamusta suurimmassa osassa tapauksia. Muun muassa Kahan ja Braman toteavat,

että ihmiset luottavat ikään kuin ”luonnollisesti” toisiin ihmisiin ja tahoihin, joilla on samat arvot. (Kahan & Braman 2003, 1314.)

Vaikutuksella tai tunnereaktiolla (affect) on myös selkeä yhteys samankaltaisuuden kokemukseen, sillä samankaltaisuuksiin liittyvät harkinnat saattavat synnyttää ensin mainitun kaltaisia reaktioita. Voidaan myös sanoa, että siinä missä arvojen samankaltaisuus saattaa johtaa tunnereaktioihin, nämä tunnereaktiot voivat myös toimia vaihtoehtona arvoille. Osapuoliin liittyvillä tunteilla on osoitettu olevan vaikutusta suhteiden koettuun luottamukseen. (Earle 2010, 544.)

### **3.4.3 *Luottamus riskienhallinnassa***

Earlen vuoden 2010 tutkimus havaitsi, että luottamuksen, koetun riskin ja yhteistyön välisten suhteiden merkitys vaihteli suuresti eri tutkimusten kontekstista riippuen. (Earle 2010, 547.) Tiedon ja jaettujen arvojen katsottiin mahdollisesti vaikuttavan näihin suhteisiin. Esimerkiksi luottamuksen vaikutus koettuun riskiin saattaa olla suurin tilanteissa, joissa tieto on puutteellista ja suhde voidaan tästä johtuen kokea joko positiivisena tai negatiivisena riippuen siitä miten luottajan roolissa olleet suhtautuivat toisen osapuolen toimiin. Toisin sanoen, arvioidessaan mahdollisen kumppanin tekemiä toimia, kokemus suhteesta näyttäytyi positiivisena, mikäli mahdollisen kumppanin toimia voitiin puoltaa ja päinvastoin. Earle kuitenkin huomauttaa, että tarvetta jatkotutkimukselle on, jotta voitaisiin täsmällisemmin ymmärtää edellä mainittujen kolmen välisten suhteiden kontekstuaaliset tekijät. (Earle 2010, 547.)

### **3.4.4 *Luottamuksen epäsymmetrisyydestä***

Vaikka käsitys luottamuksen epäsymmetrisyydestä on Earlen mukaan säilynyt sitkeästi mukana tutkimuksissa liittyen luottamukseen riskienhallinnassa, tarkemmin ilmaistuna, että luottamus on vaikea ansaita mutta helppo menettää, ei sille löydy juurikaan tukea aiheeseen liittyvässä tutkimuskentässä. Earle huomauttaa, että jopa aiheeseen alun perin kiinnostusta synnyttäneessä tutkimuksessa todetaan, että alustava luottamus tai vaihtoehtoisesti epäluottamus värittää tapahtumien tulkintaa, joka ainoastaan vahvistaa aiempia uskomuksia. (Earle 2010, 569.) Earle sanoo tämän ikään kuin hyväksyvän toteumuksen jo enteilleen myöhemmin ilmaantuneita kritiikkejä aihetta kohtaan, jotka kaikki painottivat aiempien uskomusten vaikutusta riski-informaation tulkinnassa. Kritiikkien yhteenvetona Earle nostaa esiin, että tutkijoiden tekemien jaotteluiden pohjalta voidaan todeta, että jotkin ominaisuudet koskien informaatiota ja uhkia ovat herkempiä luottamuksen epäsymmetrisyydelle (informaatio tapahtumista, informaatio suoritusky-

vystä, informaatio kyvykkyyksistä, korkean riskin uhat ja tahdosta riippumattomat uhat), kun taas toiset kestivät sitä paremmin (informaatio käytänteistä, informaatio moraalista, informaatio aikomuksista, matalan riskin uhat ja vapaaehtoiset uhat). Epäsymmetrisyydelle herkemvät ominaisuudet koskevat laskelmoivampaa *confidence-luottamusta*, kun taas kestävämmät kuuluvat *trust-luottamuksen* piiriin. (Earle 2010, 569.) Earle lisää myös, että hänen tutkimuksessaan hyödynnetty luottamuksen konsensusmalli ei huomioi uhkatyyppejä luottamuksen välittäjinä, sillä niiden vaikutukset ovat puhtaasti empiirisiä seikkoja. (Earle 2010, 569.)

Huomionarvoista on myös se, että konsensusmallia hyödyntäville tutkijoille luottamuksen epäsymmetrisyys ei varsinaisesti ole huolenaihe, sillä sen ytimessä olevat keskeiset sosiaalisen harkinnan ulottuvuudet liittyvät nimenomaisesti aikomuksiin ja kyvykkyyksiin siten, että *trust*-luottamukseen sidoksissa olevat aikomukset saavat tarkastelussa enemmän painoarvoa kuin *confidence*-luottamukseen liittyvät kyvykkyydet. Syynä tähän ovat *trust*-luottamuksen monet edut. Näitä etuja ovat muun muassa se, että sen muodostaminen voi tapahtua nopeasti ja pienemmin kustannuksin, sen lisäksi se on kestävämpää. Tässä etu konkretisoituu tilanteessa, jossa muutoin osapuolia hyödyttävä suhde kohtaa väliaikaisia vastoinkäymisiä. Toisaalta Earle painottaa, että mikäli suhde on lähtökohtaisesti enemmän haitallinen kuin hyödyllinen, saattaa vaikutus olla päinvastainen ja haitallinen. (Earle 2010, 569.) *Trust*-luottamuksen eduiksi voidaan Earlen mukaan katsoa myös sen intuitiivisuus, tunnepohjaisuus sekä se, että se on epämääräisempää kuin faktoihin perustuva *confidence*-luottamus.

### 3.4.5 *Luottamuksen rooli riskienhallinnassa*

Lopuksi on vielä syytä tarkastella luottamuksen roolia riskienhallinnassa Earlen tekemien havaintojen pohjalta. Yhtenä tärkeimpänä päätelmänä tutkimuksesta voidaan sanoa, että konsensusmallista ilmenevä rajanveto *trust*-luottamuksen ja *confidence*-luottamuksen välillä on, vaikkakin usein tiedostamatta, yleisesti käytetty näkökulma tutkimuksissa, jotka käsittelevät luottamusta riskienhallinnassa. Suurin puute tämän aiheen perusteellisemmässä ymmärtämisessä on Earlen mukaan tämän rajanvedon seurausten systemaattinen selvittäminen riskienhallinnan teoriassa ja käytännössä. (Earle 2010, 570.)

Yksi tapa kohti tämän ymmärryksen saavuttamista on tarkastella *trust*-luottamuksen ja *confidence*-luottamuksen huolenaiheiden vastakohtaisuutta. Ensin mainittu koskee ihmisten välisiä suhteita, kun taas jälkimmäinen puuttuu ihmisten ja asioiden väliseen suhteeseen. Lyhyesti voidaan todeta, että *trust*-luottamuksen päämäärä on solidaarisuus, kun vastaavasti *confidence*-luottamus tähtää tarkkuuteen. Earlen mukaan voidaan siis todeta, että riskienhallintaan on olemassa kaksi toisistaan poikkeavaa lähestymistapaa.

Ensimmäinen perustuu solidaarisuuteen, poliittisiin prosesseihin ja *trust*-luottamukseen, kun taas toisessa lähtökohdasta ovat tarkkuus, tekniset prosessit sekä *confidence*-luottamus. (Earle 2010, 570.)

Kahan ja Braman summaavat nämä ajatukset toteamalla, että kulttuuri on olemassa ennen faktoja, toisin sanoen suhteen on oltava luottavainen ennen kuin siltä voidaan olettaa tietynlaista tarkkuutta. (Kahan & Braman 2003, Kahan, Braman & Grimmelmann 2005.) Earle muotoilee edellä mainitusta päätelmän, jonka mukaan ensin tulisi muodostaa solidaarisuus ja vasta sen jälkeen tavoitella tarkkuutta. Riskeihin liittyvää kommunikaatiota tulisi Earlen mukaan tarkastella oppimisen teknisenä prosessina kuitenkin niin, että ensisijainen pyrkimys on solidaarisuuden muodostaminen. (Earle 2010, 571.)

Esiteltyjen riskien, riskienhallinnan ja luottamuksen teorioiden pohjalta voidaan todeta, että suhtautuminen niihin nähdään tieteellisessä kirjallisuudessa varsin strategisesta lähtökohdasta ja moni kirjoittaja painottaa näiden merkitystä juuri strategisen ohjauksen kannalta. Seuraavan analyysiosion avulla on tarkoitus yksityiskohtaisesti tarkastella haastateltujen kokemuksia siitä, mitkä ovat kunkin osuuskunnan suurimmat riskit ja kuinka nämä ovat osuuskuntien toiminnassa käyneet ilmi. Tämän lisäksi luku esittelee osuuskuntien valitut tavat hallita koettuja riskejä, jonka lisäksi tullaan tarkastelemaan tehtyjen valintojen mahdollista yhteyttä ”Levers of Control” -viitekehyksen logiikkaan ja pyrkiä selvittämään voiko valintoja perustella tämän avulla. Analyysi pyrkii myös valottamaan riskienhallinnan merkitystä osuuskuntien toimintaan strategisesta lähtökohdasta.

Tämän jälkeen havaintoja peilataan osuuskuntien kokemuksiin niiden asiakassuhteisiin sisältyvän luottamuksen kannalta, jonka lisäksi tarkastellaan kunkin toimijan näkemystä luottamuksen merkityksestä, tilasta ja siitä millä keinoilla luottamusta pyritään vahvistamaan suhteessa osuuskunnan jäseniin. Myös näitä toimia pidetään silmällä strategisen suunnitelmallisuuden valossa.



## 4 RISKIENHALLINTAKÄYTÄNNÖT JA LUOTTAMUS LUOMUVILJELYOSUUSKUNTIEN ASIAKASSUHTEISSA

Tämän luvun tarkoituksena on analysoida tutkielman tekijän osuuskunnissa suoritettujen haastatteluiden havaintoja suhteessa kerättyyn teoriaan. Luvun rakenne tulee seurailemaan tutkielman tekijän laatimaa haastattelurunkoa, joka on oleellinen taustavaikuttaja tehtyjen haastatteluiden kulussa. Luvussa pyritään tarkastelemaan muun muassa osuuskuntien koettuja suurimpia riskejä, keinoja puuttua näihin riskeihin sekä lopuksi pohtia riskienhallinnassa tehtyjen ratkaisujen vaikutusta osuuskuntien koettuun kokonaisluottamukseen. Ensisijaisen tutkimusongelman määritelmän mukaisesti, tutkielman tekijän tarkoituksena on yrittää lisäksi osoittaa, voidaanko osuuskunnissa tehtyjä riskienhallintaa koskevia valintoja selittää Simonsin ”Levers of Control” –viitekehyksen logiikan mukaisesti. Luvussa tullaan tarpeen mukaan hyödyntämään suoria lainauksia haastatteluista osoittamaan osuuskunnissa vallitsevaa ilmapiiriä, riskienhallintaan liittyvien ajatusten ja asenteiden täsmentämiseksi.

### 4.1 Luomuviljelyosuuskuntien suurimmat riskit ja valitut riskienhallintakäytännöt

Kukin suoritettu haastattelu eteni siten, että osuuskunnan toiminnan perustietojen keräämisen jälkeen haastateltavilta kysyttiin heidän osuuskuntansa toimintaan liittyvistä riskeistä ja niiden hallintatavoista. Saaduissa vastauksissa oli havaittavissa, että jotkin riskit olivat toiminnalle tyypillisempiä kuin toiset. Tähän vaikuttivat osaltaan kunkin osuuskunnan toiminnan vaihe, osuuskunnan suuruus sekä mukana olevien aktiivien kokemus esimerkiksi talouden suunnittelussa.

#### 4.1.1 Luomuviljelyosuuskuntia koskevat suurimmat riskit

Kokemus suurimmasta riskistä vaihteli haasteltavasta riippuen. Oli kuitenkin selvää, että tietyt riskit nousivat esiin jokaisessa keskustelussa. Koska kukin osuuskunta toimii omana erillisenä kokonaisuutenaan eikä niitä voi tarkastella olosuhteiltaan identtisinä, tullaan riskejä tarkastelemaan sen perusteella kuinka usein ne keskusteluissa tulivat esille.

Kaikki haastateltavat mainitsivat maataloustoiminnalle ja viljelylle tyypilliset riskit itseään koskeviksi uhiksi. Näitä riskejä ovat Hardaker ynnä muiden esiin tuomat *tuotantoriskit* kuten maaperän laadusta koituvat riskit, sääoloista koituvat riskit sekä erilaiset kasvitaudit ja tuholaiset (Hardaker, Huirne, Anderson & Lien 2004). Näiden riskien

toteutuessa osuuskunta altistuu muille johdannaisriskeille, jotka voivat heikentää osuuskunnan toimintakykyä ja kannattavuutta. Tuusulassa toimivan *Oma Maan* Jukka Lassila totesi haastattelussaan, että viljelylle tyypilliset riskit saattavat olla heille suurempia kuin muilla viljelyosuuskunnilla, sillä heidän koko tuotanto tulee yhdeltä tilalta, jolloin tuotannon epäonnistumisesta koituvaa riskiä ei ole jakamassa toiset osuuskunnassa toimivat tilat:

*Ku tuotteet tulee niinku yhelt tilalta ja yksistä paikallisist olosuhteista ni kylhän siin on se, että sit nää niinku olosuhteiden muutokset vaiks säässä tai jostain muusta inhimillisest tekijäst johtuen ni tekee sen, että voi tulla aika paljon sit satovaihteluita.*

(Jukka Lassila, viljelijä, Oma Maa)

Herttoniemessä toimivan *Kaupunkilaisten Oma Pelto* –osuuskunnan Olli Repo ilmaisi asian niin, että mikäli viljelylle tyypilliset riskit käyvät toteen se saattaa johtaa siihen, että osuuskunnan jäsenet alkavat kyseenalaistaa toiminnassa mukana olemisen mielekkyyttä. Toisin sanoen tällä tarkoitetaan sitä, että jäsenet joutuvat pohtimaan onko kumppanuusmaatalouteen liitettävä ideologia heissä tarpeeksi vahva kestäämään mahdolliset huonot sadot vai onko heille tärkeämpää kuitenkin jäsenyydestä koituva hyöty ja saata- vat hyödykkeet:

*Ongelmat tulee jos ei saada satoa ni tota kylhän sit ihmiset alkaa, että haluiks ne olla täss pelkästään ideologian vuoks vai tota tuotteiden mukaan.*

(Olli Repo, hallituksen jäsen, Kaupunkilaisten Oma Pelto)

Lassilan ja Revon osuuskunnat eivät kuitenkaan olleet toistaiseksi kohdanneet ongelmia viljelyn tuotoksiin liittyen. Tilanne oli kuitenkin toinen Tampereella toimineen *Meirän Pellon* kohdalla. Haastattelussa kävi ilmi, että osuuskunta oli Kangasalla sijainneen peltonsa maaperän huonon laadun vuoksi kohdannut ongelmia tuottaa satoa toisena ja kolmantena viljelyvuotenaan. Tämä johti lopulta jäsenten eroamisiin ja siihen, että haastattelun hetkellä toimintaa oltiin ajamassa alas. Syynä tähän oli muun muassa se, että yrityksistään huolimatta osuuskunta ei ollut onnistunut hankkimaan itselleen toista viljeltävää alaa, jotta toimintaa olisi voitu yrittää elvyttää jossain toisessa paikassa. Pellon työläyden seurauksena osuuskunnan palkkaama viljelijä koki työnsä liian raskaaksi hoitaa yksin, jonka seurauksena tämä ilmoitti myös lopettavansa tehtävissään.

*Se oli Jonnalta semmonen aika selkee viesti, että hän ei halua tässä pel- lolla enää tehdä mitään, koska se on tämmönen ja tällänen.*

(Saila Juuti, hallituksen jäsen, Meirän Pelto)

Turun alueella toimintaansa suorittavan *Osuuskunta Kehrän* Lotta Laaksonen ei erikseen maininnut viljelyyn liitettäviä riskejä oman osuuskuntansa kannalta merkitykselliseksi, koska heidän toimintansa poikkeaa muista osuuskunnista hieman. Osuuskunta ei varsinaisesti ole riippuvainen omasta viljelystä vaan hankkii viljeltävät hyödykkeet muualta myydäkseen ne luomukaupassaan.

Viljelylle tyypillisten riskien toteutuminen on selvästi sellainen, joka aiheuttaa päänvaivaa jokaiselle toimijalle, jonka keskeinen osa-alue viljely on. Huomionarvoista tuntuisi olevan se, että nämä riskit ovat luonteeltaan usein sellaisia, että niihin ei voi täysin varautua etukäteen, koska niihin vaikuttavat seikat eivät ole yleensä täysin toimijasta riippuvaisia. Tämän kaltaisia riskejä ovat nimenomaan sääoloihin liittyvät seikat, jotka ovat luonnollisesti ennalta arvaamattomia. Ratkaisuna näihin saattaisi olla tuotannon suunnittelu niin, että mahdollisuus ”totaaliseen” epäonnistumiseen olisi mahdollisimman pieni. Tarkemmin sanottuna, tilojen tulisi pyrkiä viljelemään myös sellaisia hyödykkeitä, jotka ovat sääoloihin nähden kestävämpiä, jolloin riski sille, että jäsenen satoon ei tulisi juuri mitään, olisi mahdollisimman vähäinen. Muihin satoon vaikuttaviin riskeihin on mahdollista vaikuttaa myös suunnittelulla ja huolellisella toiminnalla. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi viljelijä on työssään kokenut ja tilalla on käytössään riittävästi työvoimaa esimerkiksi rikkakasvien kitkemiseen, joka yhteisötoimintaan perustuvissa kumppanuusmaatalousosuuskunnissa voitaisiin järjestää esimerkiksi talokootyön muodossa.

Viljelyn kanssa käsi kädessä kulkee myös siitä koituva tuotantoriski. Konkreettisesti tästä koituva uhka on se, että pieniksi tai muuten huonoiksi muodostuvat sadot johtavat jäsenten menettämisen riskiin. Syynä tähän on pääsääntöisesti edellä mainittu jäsenen kokemus siitä, saako tämä tarpeeksi vastinetta sijoittamalleen rahalle. Mikäli jäsen syystä tai toisesta ei koe olevansa tyytyväinen saamaansa hyötyyn, seurauksena voi olla päätös osuuskunnasta eroamiseen. Osuuskuntia tämän riskin toteutuminen uhkaa oleellisesti, sillä niiden toiminnan pyörittämisen kannalta tärkein tulonlähde on juuri jäsenten maksamat osuus- ja satomaksut. Tuotantoriskin lieventämisessä mahdolliset riskit ovat samoja kuin edellä jo mainittiin.

Tämä taloudellinen riski oli myös haastateltavien mielestä merkittävä. Jukka Lassila arvotti taloudellisen kannattavuuden omaa osuuskuntaansa koskevista riskeistä yhdeksi suurimmaksi. Hänen mukaansa haasteena on se, että kumppanuusmaatalous on toimintamuotona verrattain uusi siinä mielessä, että se perustuu keskinäiseen kumppanuuteen, jossa yhteisö tuottaa yhteisön hyväksi. Yhtenä tähän liittyvistä ongelmista oli hänen mukaansa se, että ihmiset ovat tottuneet saamaan kaupoista tarvittavat tuotteensa varsin edullisesti, jonka seurauksena osuuskunnan pyytämät hinnat eivät voi nousta liian kor-

keiksi. Lisäksi Lassila totesi, että toiminnan kehittäminen vaatii luonnollisesti myös investointeja, joihin osuusmaksuista saadut varat kohdistetaan.

Myös Olli Repo painotti taloudellisen riskin merkitystä oman osuuskuntansa osalta. Yhtenä syynä hän mainitsi Lassilan tapaan jäsenten eroamisen uhan, joka johtaisi osuuskunnan käyttöpääoman suuruuden pienenemiseen. Tästä johtuen konkreettisena ongelmana on parina vuonna näyttäytyneet ongelmat saada vuotuinen budjetti kasaan ennen satokauden alkua ja osuuskunta on joutunut keräämään varoja kasvukauden aikana. Tämä on Revon mukaan luonut painetta siihen, että kaikki toiminnot on saatu rullaamaan niin kuin ennenkin:

*Meil on nyt ollu parina vuotta ongelma just saaha niinkun tavallaan saada budjetti kasaan ennen vaan me kerätään sitä niinku vuoden aikana mikä luo niinku painetta siihen, että saa kaiken niinku rullaamaan niinku tähän saakka.*

(Olli Repo, hallituksen jäsen, Kaupunkilaisten Oma Pelto)

Lotta Laaksonen puolestaan totesi taloudellisen riskin olevan olemassa heillä etenkin siitä syystä, että *Osuuskunta Kehrällä* ei ole käytössään muiden hyödyntämiä vuotuisia satomaksuja vaan kaikki toiminta tulee rahoittaa osuusmaksujen muodossa. Toiminnan ollessa vahvasti sidoksissa sisäänostoon on Laaksonen mukaan riskinä se, että jotakin jälleenmyytävää tuotetta ostetaan liikaa eikä sitä saada myytyä eteenpäin tavoitteiden mukaisesti. Tämä johtaa siihen, että osuuskunnan varat saattavat huveta siten, että ne eivät riitä pakollisiin kustannuksiin kuten laskujen maksuun. Laaksonen täsmensi, että asiasta on keskusteltu useaan otteeseen osuuskunnan kokouksissa mutta osuuskunnalla ei ole olemassa mitään varsinaista systeemiä, joilla tätä ongelmaa aktiivisesti pyrittäisiin ehkäisemään.

Taloudellinen riski on siis läsnä kumppanuusmaataloudessa perinteisemmän liiketoiminnan tavoin. Luonteeltaan riski on kuitenkin hieman erilainen, koska kaikki tulo muodostuspaineesta ei kohdistu hyödykkeiden myyntiin. Taloudellisen riskin ehkäisyssä keskeinen ratkaisumalli on huolellinen taloudellinen suunnittelu, johon oleellisesti liittyy etenkin tulevan vuoden budjetin laskeminen. Osuuskuntien tulisi pyrkiä ennakkoimaan investointitarpeidensa lisäksi myös viljelyyn tarvittavien varojen määrä, jotta se voi laskea jäsenille kohdistuvat satomaksut siten, että ne kattavat nämä kustannukset. Positiivista tämän asian yhteydessä on se, että osuuskunnat ovat säännöissään ja sopimuksissaan sisällyttäneet itselleen oikeuden kriisitilanteissa suhteellisen pienien ylimääräisten satomaksujen perintämahdollisuuden, joilla voidaan kattaa yllättäviä menoja. Kukaan haastatelluista ei kuitenkaan ollut haastattelujen hetkellä joutunut hyödyntämään tätä optiota.

Toinen taloudelliseen riskiin vahvasti rinnastettavissa oleva syy on nimenomaan mukaan saatavia jäsenten määrä tai vaihtoehtoisesti jo mukana olevien jäsenten säilyttäminen, jotta osuus- ja satomaksuista saatavat tulot olisivat osuuskunnan toiminnan pyörittämiseksi riittävät. Mikäli jäseniä ei saada hankittua tai vastaavasti pidettyä, ei osuuskunnan toiminnalle tarvittavia varoja saada myöskään kerättyä. Kumppanuusmaataloudessa ratkaistava ongelma on juuri saada jäsenet vakuuttuneeksi toiminnan mielekkyydestä. Haastavaa tässä on se, että toiminta on vahvasti ideologista ja jos saatava hyöty ei vastaa jäsenen odotuksia on riskinä jäsenten eroaminen osuuskunnasta. Osuuskuntien tulisikin panostaa jäsentensä sitouttamiseen alusta alkaen ja ikään kuin myydä omia arvojaan ja ideologiaansa tehokkaasti, tavoitteena vakuuttaa jäsen kumppanuusmaatalouden eduista suhteessa perinteiseen kaupasta hankittavaan ruokaan nähden.

Kolmas keskeinen riski, joka haastatteluissa nousi esiin, oli eräänlainen vastuun kassautumisesta muodostunut riski. Riskistä puhuttiin haastateltavasta riippuen joko edellä mainitulla tavalla tai vaihtoehtoisesti ”aktiivien väsymisenä”. Olli Repo määritteli tämän kyseisen riskin oman osuuskuntansa suurimmaksi riskiksi. Tarkemmin ottaen tämä merkitsee sitä, että osuuskuntien on vaikeaa saada vapaaehtoisia mukaan toimintansa käytännön tehtäviin esimerkiksi pellolla tapahtuvaan talkotoimintaan tai muihin vastuutehtäviin, jolloin vastuu näistä tehtävistä kasaantuu pienelle aktiiviselle ydinryhmälle, joka usein on myös hallinnollisissa tehtävissä kuten hallituksessa:

*Jos meil on hyvä porukka siellä pellolla niin silloin meil on paljon vähemmän niinku riskejä. Kaikki on aika kiireisiä niin huomattiin, että siin on suur riski, että tota et joillekin kasaantuu se ja jotkut on ehkä semmosii niinkun tota tietyl taval tunnollisempia ja sit harmittaa jos homma jää ja ne tekee liikaa hommia ja se tuli niinku heti siin et siin pitää olla sitten niinku ammattilaiset hoitamas sitä muuten siit ei tuu mitään.*

(Olli Repo, hallituksen jäsen, Kaupunkilaisten Oma Pelto)

Tamperelaisen *Meirän Pellon* tilanteessa tämä riski toteutui osaltaan myös pellon sijainnin vuoksi, jonka seurauksena työmäärä oli liian suuri yhden viljelijän hoidettavaksi. Tämä osaltaan johti aiemmin mainittuun viljelijän lopetuspäätökseen. Ongelmaksi heillä muodostui tässä asiassa myös se, että alun perin ihmisiä ei sopimuksen tekohetkellä ”velvoitettu” työntekoon vaan heille tarjottiin satoa maksua vastaan ilman erillistä mainintaan talkootyöstä tai muista vastuista:

*Kun porukkaa rekryttiin tähän mukaan ni sitä rekryttiin just sillee niinku et ”maksu niinkun sadosta ja sitten saat sitä satoa” et siinä ei niinkun haettukkaan sitä, että ihmiset ois ihan hirveesti tehny siinä sen osuuskunnan eteen.*

(Saila Juuti, hallituksen jäsen, Meirän Pelto)

Tuusulassa toimivan *Oma Maan* Jukka Lassila tunnisti myös tämän riskin olemassaolon todeten, että vuosien varrella on tapahtunut kaikenlaista, jonka seurauksena ihmisiä on ylikuormittanut ja moni on väsähtänyt luullen jaksavansa tehdä enemmän kuin todellisuudessa jaksoivat. Tämä johti Lassilan mukaan joidenkin ihmisten loppuun palamiin. Lassila kuitenkin ymmärtää sen, että vaikka viljelijät ovat perinteisessä viljelytoiminnassa yksin vastuussa tuotannosta, kumppanuusmaatalousmallissa vastuu jakaantuu myös jäsenille, jolloin riskit kohdistuvat myös kaikkiin muihin osuuskunnassa toimiviin:

*Se vaihe et kehitetään ja kaikki ei vielä oikein skulaa ja kaikil on tota vähän taloudellisesti hankalaa ni silloin myös, myös sitä sitten ylikuormittuu ihmiset ja kyll sitä on tässä väsynyt ihmisiä aika paljon sitte, että just uskoo pystyvänsä tekemään enemmän ku mitä tekee, palaa loppuun.*

(Jukka Lassila, viljelijä, Oma Maa.)

Lotta Laaksonen ei varsinaisesti nähnyt aktiivien väsymisen olevan *Osuuskunta Kehrälle* mikään ongelma, sillä hänen mukaansa osuuskunta on onnistunut viemään vapaaehtoisuuden hyvin pitkälle, jolloin yhteisön jäsenistä jokainen pyrkii auttamaan ja tukemaan toinen toistaan, jotta loppuun palaminen ei olisi mahdollista. Tähän on osaltaan Laaksonen mukaan vaikuttanut se, että yhteisö on pieni, tiivis ja avoin, jolloin kaikki tuntevat toisensa henkilökohtaisesti, jolloin kynnys auttaa tuttua on lähtökohtaisesti pienempi kuin suuremmassa organisaatiossa. Samalla on kuitenkin huomioitava, että *Osuuskunta Kehräkään* ei ole välttynyt vastuun kasaantumisen riskistä. Heidän toiminnassa on vahvasti läsnä se seikka, että tietty ydinryhmä tekee selkeästi muita enemmän vaikka toisaalta osuuskuntamuodon hyödyntäminen onkin auttamaan jakamaan kunkin yksittäisen jäsenen taakkaa jollakin tavalla.

Osuuskunnille on selkeästi ensiarvoisen tärkeää koko yhteisön panos toimintoista suoriutumisen. Mikäli tähän asiaan ei tietoisesti puututa, on vaarana, että ihmiset väsyvät, jolloin vastuu kasaantuu muille jäsenille, joka saattaa johtaa siihen, että koko osuuskunnan toiminnasta tulee tehotonta. Tämä vuorostaan kasvattaa toiminnan epäonnistumisen riskiä oli kyse sitten pellon tuottamasta sadosta tai muista osuuskunnan toiminnan pyörittämiseksi tärkeistä osa-alueista. Liian suuri taakka voi esimerkiksi johtaa laiminlyönteihin suunnittelussa, koska liiat tehtävät estävät toiminnan ongelmakohtiin puuttumisen. Jäseniin tai viljelijöihin kohdistuvan henkilökohtaisen taakan suunnittelu ja hallinta voidaan katsoa huomattavan tärkeäksi keinoksi hallita riskejä, sillä mikäli osuuskunta onnistuu jakamaan toiminnalleen olennaiset tehtävät suuremmalle määrälle

tekijöitä, pienenee sen riski epäonnistua huomattavasti. Tämä vuorostaan vaatisi aktiivista kommunikaatiota ja seurantaa, jotta yllätyksiltä voitaisiin välttyä.

Viimeisenä usein mainittuna riskinä koettiin olevan eräänlainen ”maineriski”. Sekä Repo, Lassila että Juuti ja Parhiala nostivat tämän kyseisen riskin esiin. Repo määritteli riskin muodostuvan eritoten siitä, että jäsenet saattavat käydä huonosti osuuskunnan kokouksissa, jolloin päätöksenteko on pienen ydinryhmän vastuulla. Hän tarkensi sanomaansa siten, että riskinä on päätöksiin suhtautuminen jäsenistössä, toisin sanoen se, että erimielisyyksistä hallituksen päätöksentekoon liittyen ei olla avoimia päätöksenteon hetkellä tai siinä vaiheessa, kun sitä ei ole vielä tehty. Tämä johtuu pitkälti siitä, että mikäli kokouksiin ei osallistuta, ei ole myöskään mahdollista vaikuttaa. Riskiksi muodostuu siis se, että erimielisyys ja tyytymättömyys ilmaistaan ääneen vasta ulkopuolisen kysyessä asiasta. Vaarana on siis, että ydinryhmä näyttäytyy eräänlaisena sanelevana tahona, joka saattaa olla jäsenten näkökulmasta luotaantyöntävä tai ikävä positio:

*Ongelmahan tommoses osuuskunnassa on että, vähän sama ku taloyhtiö, että tota porukka ei käy niis kokouksissa. Se riski ehkä tommoses on just se maineen hallinta, että sä et välttämättä sano sitä heti niinku siellä et mä en kannata tätä päätöstä mutta sä todennäköisesti kerrot siitä jos joku kysyy niin tota sitten, että ei kun ne (hallitus tekee niitä).*

(Olli Repo, hallituksen jäsen, Kaupunkilaisten Oma Pelto.)

Lassila lähestyi mainetta hieman eri näkökulmasta. Hän ei varsinaisesti nähnyt päätöksenteosta muodostuvan mainetta horjuttavaa riskiä vaan pikemmin siitä miten heidän osuuskuntansa käsitteli jäseniä, jotka kokivat toiminnan olevan heille sopimatonta. Osuuskunnan pyrkimyksenä oli nimenomaan hoitaa tilanteet siten, että jäsenille ei muodostuisi kaunoja osuuskuntaa kohtaan, joita he mahdollisesti sitten purkaisivat asiasta kysyttäessä. Lähtökohtaisesti tarkoituksena on myös *Oma Maan* tapauksessa suhtautua maineriskiin mahdollisimman ennalta ehkäisevästi ja mahdollisten negatiivisten kokemusten syntyessä hoitaa tilanteet jäsenen kanssa niin, että lopputuloksena olisi kuitenkin positiivinen kokemus:

*Yksittäistapauksia sit tulee mukaan, joille se homma ei sovi tai muuta, mut et siihen on vaan suhtauduttava niin, että voi olla et on ihmisii, joille tää ei oo se juttu mut sitte pyritty siihen ettei tuu sit mitään kaunaa vaan sitte se on ookoo et se ei ollu niitten juttu ja hoidetaan homma.*

(Jukka Lassila, viljelijä, Oma Maa.)

*Meirän Pellon* kohdalla maineriskiä ei Juutin ja Parhialan toimesta varsinaisesti tunnistettu uhaksi mutta merkkejä siihen vaikuttavista asioista oli kuitenkin poimittavissa.

Kumpikin oli sitä mieltä, että osuuskunnan tiedottaminen ei ollut välttämättä tarpeeksi hyvää siinä mielessä, että jokainen jäsen olisi ollut tietoinen osuuskunnassa tapahtuvista asioista. Viestinnän kerrottiin jossain vaiheessa rajoittuneen varsin pienelle ryhmälle ihmisiä, jolloin esimerkiksi päätöksentekoon liittyvä viestintä ei tavoittanut kaikkia siitä mahdollisesti kiinnostuneita. Juuti lisäsi myös konkreettisen esimerkin siitä, että toimintaa järjestellyt ryhmä kävi keskenään keskustelua ja joistakin asioista tieto kulkeutui jäsenille vasta siinä vaiheessa, kun päätös oli jo tehty:

*Siinä alko olee sillee kohtalaisen iso porukka ja siellä käytiin keskustelua sillee konkreettisesti, että kuka tekee mitäkin nyt ja nyt ja sen takia se viestintä sinne niinku sen ulkopuolelle jäi vähän vähäsemmäks, sellaseks mikä koskee enemmän semmosta et joku oli jo järjestäny et nyt pietään talkoot tänä päivänä ja nyt niinku tota ööö kutsutaan porukkaa ja sitten kun niist tiedotettiin niin sitten se päätös oli ikäänku vähän jo tehty.*

(Saila Juuti, hallituksen jäsen, Meirän Pelto)

Tämän kaltainen, ikään kuin ulossulkeva, käyttäytyminen saattaa saada osuuskunnan näyttämään arveluttavalta jäsenten silmissä. Tämä saattaa johtaa siihen, että osuuskunnan jäsenet eivät luota osuuskunnan toimintaan, jonka seurauksena he voivat haluta erota. Myös uusien jäsenten saaminen saattaa osoittautua hankalaksi jos päätöksenteon katsotaan olevan salaista tai vaikuttaminen muutoin esteellistä.

Kumppanuusmaatalouden näkökulmasta maineriskiin on puututtava huolellisesti, sillä jäsenten merkitys on toiminnassa korostuneessa asemassa. Jokaisen kumppanuusmaataloudessa toimivan osuuskunnan tulisi pyrkiä luomaan itselleen hyvän ja luotettavan kumppanin maine. Hyvä maine on usein ensimmäinen merkki kumppanuutta harkitsevalle siitä, että riskin ottaminen saattaa kannattaa (Das & Teng, 1998, 504). Kokemukset maineesta vaikuttavat merkittävästi kumppanuussuhteen alkuvaiheessa mutta myös koko sen elinkaaren aikana. Osuuskunnan maine toimijana on myös yksi seikoista, jotka vaikuttavat myöhemmin tässä luvussa tarkasteltavaan koettuun luottamukseen.

Edellä mainittujen yleisesti tunnistettujen riskien lisäksi haastateltavat nostivat esiin myös muita riskejä, joita kumppanuusmaataloudessa ja luomuosuuskunnassa toimijat joutuvat huomioimaan. Näitä tullaan tarkastelemaan suhteessa niiden toteutumisesta aiheutuvien seurausten vakavuuteen.

Yksi suurimmista riskeistä näyttäisi olevan se, että osuuskunnat eivät saa jäseniään sitoutumaan mukaan toimintaan. Tämä riski ei ollut vielä toteutunut missään tarkastelun alla olleista osuuskunnista mutta sen toteutumisesta koituvat seuraukset olivat kaikille selviä. Repo sivusi aihetta mainitsemalla niin kutsutut ”kokeilijat”, toisin sanoen jäsenet, jotka lähtevät mukaan alustavan kiinnostuksen vuoksi mutta, jotka eivät kuitenkaan ole täysin valmiita sitoutumaan toimijan ideologiaan ja tuotantomalliin, jossa saatavan



hyödyn määrä on lähtökohtaisesti epävarmaa. Kokeilijoiden varaan ei siis voi laskea pitkällä aikavälillä ja se luo painetta toiminnan suunnittelussa tulevaisuutta ajatellen. Sitoutumisongelman tunnistivat myös Juuti ja Parhiala. Heille sitoutumista koskeva uhka koski mahdollisia monen jäsenen yhtäaikaista eroamista osuuskunnasta. Ongelmana olisi tällöin heidän mukaansa nimenomaan se, ettei jäsenmaksupalautuksia voitaisi tehdä osuuskunnan varojen puitteissa. Mikäli kokeilijoiden uhkaa ei tunnisteta ja siihen ei varauduta, saattaa toiminnan pyörittäminen suunnitelmien mukaisesti vaarantua. Tämä saattaa ilmetä talkootyövoiman puutteesta johtuvana tuotannon tehottomuutena tai saamatta jäävien ja/tai palautettavien maksujen vuoksi vajavaisena käyttöpääomana, joka saattaa esimerkiksi estää osuuskunnan tarvittavien investointien tekemisen. Ylipääntään voidaan todeta, että toiminnan kannalta olennaisin tehtävä on pyrkiä säilyttämään mukaan lähteneet jäsenet, sillä jäsenet tuovat jäsenmaksuillaan tilojen tarvitseman tulon. Muita osuuskunnasta lähtemisen syitä olivat myös muuttaminen toiselle paikkakunnalle tai muutokset ruokavaliassa tai ruokailutottumuksissa. Näiden vuoksi eronneiden määrä on kuitenkin hyvin pieni.

Muita mainittuja koettuja riskejä olivat muun muassa erilaiset henkilökohtaiset riskit, kuljetusriski, ruokaturvallisuusriskit, saavuttavuudesta aiheutuva riski sekä riski tulla palveluntarjoajaksi. Henkilökohtaisilla riskeillä Laaksonen viittasi eritoten tapaturmiin, jotka saattavat olla *Osuuskunta Kehrän* tapauksessa hyvin mahdollisia. Esimerkkinä hän mainitsi sen, että osuuskunnalle työskentelevä arboristi putoaisi puusta loukaten itsensä. Myös muiden kohdalla tapaturmat tiloilla ovat huomioitava uhka vaikka niihin ei varsinaisesti keskusteluissa puututtu. Kaikki kuitenkin tiedostivat tämän riskin olemassaolon. Kuljetusriskin nosti esiin Repo, jonka osuuskunta on riippuvainen ulkopuolisen kuljetusyrityksen palveluista. Esimerkkitalanteena hän mainitsi uuden kuljettajan opastuksesta mahdollisesti koituvan uhan, sillä mikäli hyödykkeiden kuljetuksessa on ongelmia se vaikuttaa merkittävästi osuuskunnan sadonjakoon ja vastaavasti vaikuttaa siihen, miten osuuskunnan koetaan suoriutuvan toimistaan. Osuuskunnalla oli ollut tämän kaltaisia ongelmia edellisellä satokaudellaan, jolloin toimitukset olivat menneet muun muassa väärin paikkoihin.

Ruokaturvallisuusriskit maininnut Lassila ei eritellyt näitä riskejä sen tarkemmin mutta painotti niiden olevan sellaisia, jotka ainakin *Oma Maa* pyrkii toiminnassaan minimoimaan mahdollisimman hyvin. Näidenkin riskien ehkäisyssä oleellisinta on niiden tunnistaminen ja suunnitelmallinen ehkäisy. Saavuttavuuden riskiin voidaan liittää muun muassa pellon sijaintiin sekä satomaksujen suuruuteen liittyvät seikat. Mikäli pelto sijaitsee kaukana jäsenten asuinpaikasta eikä se ole julkisen liikenteen reittien varrella saattaa jäsenten pääsy pellolle vaikeutua, joka johtaa myös siihen, että jäsen ei kykene sitoutumaan osuuskunnan toimintaan haluamallaan tavalla. *Meirän Pellon* yhtenä ongelmana oli nimenomaan pellon sijainti, joka johti siihen, että jäsenet eivät päässeet tarpeeksi helposti talkooavuksi ja viljelijän taakka kasvoi lopulta kohtuuttoman suurek-

si. Jäsenten erilaisista taloudellisista edellytyksistä johtuen myös osuus- ja satomaksut saattavat koitua ongelmallisiksi. Revon mukaan satomaksujen suuruus on estänyt joitain halukkaita jäseniä liittymästä. Hän tarkensi asiaa esittämällä ajatuksen, jossa jäsenet joutuvat tiukemmassa taloudellisessa tilanteessa päättämään, mistä he säästävät. Repo totesi, että esimerkiksi asumisesta on lähtökohtaisesti vaikeampaa säästää, jolloin jäsen päättää yleensä säästää ruoassa tai harrastuksissa. Osuuskunta on kuitenkin pyrkinyt etsimään vaihtoehtoisia tapoja maksaa sato-osuudesta. Näistä vaihtoehdoista on lisää seuraavassa luvussa.

Kiinnostavana uhkana Repo mainitsi myös uhan tulla palveluntuottajaksi. Tällä hän tarkoitti tilannetta, jossa jäsenen suhde osuuskuntaan on samanlainen kuin kuntosalirytykseen. Toisin sanoen, että jäsen ostaisi vain sato-osuutensa mutta ei olisi halukas osallistumaan muuhun osuuskunnan toimintaan. Tässäkin on lopulta kyse halusta sitouttaa jäsenet syvemmin osuuskunnan ideologiaan ja saada aikaa pitkiä suhteita ja yhteisöllisyyttä:

*Meiän riski tietyl taval on siinä, että meist tulee niinku palveluntuottaja, mihin me ei haluta, koska sit ihmiset ostaa vaan sitä niinku sato-osuutta ja sit tulee suhde tulee samanlainen ku kuntosalirytykseen ja siitä pyritään pois.*

(Olli Repo, hallituksen jäsen, Kaupunkilaisten Oma Pelto)

Taulukko 1 Suurimmat riskit ja niiden seuraukset

Riski	Seuraus/uhka	Merkitys
Viljelyriskit (maaperä, sääolot, kasvitaudit, tuholaiset, inhimilliset uhat)	Huonot sadot Jäsenten menetys Tulon muodostumisen vaikeus	Suuri
Taloudellinen riski (osuus- ja satomaksujen saamattomuus)	Toiminnan lakkautus Investointien mahdottomuus	Suuri
Aktiivien väsyminen (vastuun kasaantuminen)	Toiminnan tehottomuus Laiminlyönnit suunnittelussa ja toteutuksessa	Suuri
Maineriski (negatiiviset kokemukset jäsenissä, avoimuuden laiminlyönti. huono suorituskyky)	Jäsenten saaminen vaikeutuu	Suuri

#### 4.1.2 Luomuviljelyosuuskuntien valitsema riskienhallintatapoja

Jokaisessa osuuskunnassa päävastuun viljelyn onnistumisesta kantoi palkattu viljelijä. Sukutilan viljelyä jatkava Lassila ja *Oma Maa* ovat muihin osuuskuntiin nähden eri asemassa, sillä Lassilalle tila on tuttu, jolloin tietyt riskit ovat pienempiä kokemuksen

vuoksi. Sekä *Kaupunkilaisten Oma Pelto* että *Meirän Pelto* joutuvat turvautumaan palkattuihin viljelijöitä, jolloin hyvän ammattilaisen löytäminen on merkittävää. Vaihtoehtoja tarkasteltaessa on oltava huolellinen, jotta viljelijän valinta ei lisää riskiä epäonnistua. Yksi riskienhallintatapa viljelylle tyypillisille riskeille on osaavan ja kokeneen viljelijän palkkaaminen.

Toinen riskienhallintakeino on jäsenten hyödyntäminen työapuna. Talkootyöllä voidaan tehdä viljelijän pääasiallista työtä hidastavia askareita kuten rikkakasvien kitkemistä sekä muita töitä, jotka eivät edellytä kokemusta tai koulutusta. Talkootyö vähentää riskiä, että viljelijä ei pysty keskittymään täysipainoisesti viljelyyn. Talkootöihin sisältyviä osuuskuntaa uhkaavia riskejä kuten tapaturmia ja niistä koituvia mahdollisia vahingonkorvausriskejä lieventämään on mahdollista hyödyntää talkoovakuutuksia. Revon mukaan *Kaupunkilaisten Oma Pelto* on ottanut talkoovakuutukset käyttöönsä, jotta toiminta olisi tältä osin suojattu. Talkootyöhön liittyvä selkein ongelma on saada jäsenet tekemään tätä työtä. Juuti ja Parhiala mainitsivat, että eräänlaisen työvelvoitteen sisällyttäminen jäsensopimukseen voisi olla yksi ratkaisu. Osuuskunta kuitenkin päätti olla ottamatta sellaista käytäntöön vaikka sillä olisi voinut luoda systeemin, joka olisi sitouttanut ihmisiä enemmän osuuskunnan arkeen, joka olisi parantanut osuuskunnan toimintakykyä. Mikään osuuskunnista ei velvoita jäseniään työskentelemään tiloilla vaan kaikki toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen:

*Se työvelvote, me keskusteltiin siitä paljon ja todettiin et ei me haluta sitä kuitenkaan mut siin ois voinu ehkä [luoda] jonkinlaisen mekanismin, jolla ois saanu kuitenkin ihmiset sitoutettuu pikkasen enemmän.*

(Saila Juuti, hallituksen jäsen, Meirän Pelto)

Viljelyyn liittyy myös riski tuotannon epäonnistumisesta. Sen lisäksi, että riskinä on tilan huono määrällinen tuottavuus, laadulla on myös merkitystä. Pohjoismaissa vallitsevat sääolot ja maaperä luovat haasteita viljelijöille näiden pyrkiessä tuottamaan verrattain lyhyen kasvukauden aikana satoa, johon satomaksun suorittanut jäsen voisi olla tyytyväinen. Kokemuksen, osaamisen ja huolellisen suunnittelun lisäksi riskienhallintakeinona on viljeltävien lajikkeiden monipuolisuus. Karuihin sääoloihin soveltuvien lajikkeiden valinta lieventää tätä riskiä.

Repo totesi, että osuuskunta viljelee avomaalla 44 eri lajia ja niistä lisäksi eri lajikkeita niin monipuolisesti kuin Suomessa on mahdollista. Osuuskunta on keskittynyt viljelemään ainoastaan kasviksia ja juureksia, jotta viljeltävä valikoima ei samanaikaisesti olisi liian suuri. Avomaaviljelyn lisäksi osuuskunnalla on myös sadan neliömetrin kokoinen kasvihuone, jossa on mahdollista viljellä sääoloille herkempiä lajeja. Repo perusteli tehtyjä valintoja sanomalla, että osuuskunnassa käytyjen keskustelujen myötä toiminta on selkiytynyt, että he ymmärtävät, ettei jokaisen lajin tarvitse onnistua yli

odotusten. Monipuolisuus tuo toimintaan varmuutta, joka johtaa lopulta tietynlaiseen tasaisuuteen:

*Meil on niinku 40 oliko 44 lajii ja sit niistä eri lajikkeita eli viljellään niin monipuolisesti kun oikeestaan Suomes pystyy tietenki vaan kasvis ja juures et ei oo vilja ja tämmösii tuotteita ollenkaan. Meiän ei välttämät tarvii kaikest saaha niin hyvää. Monipuolisuus tuo varmuutta, että jonain vuonna aina joku epäonnistuu ja joku sit onnistuu yli odotusten ja siitä muodostuu se sellanen tasaisuus.*

(Olli Repo, hallituksen jäsen, Kaupunkilaisten Oma Pelto)

Myös Lassila totesi monipuolisuuden tavaksi hallita tuotantoriskiä. Hän tarkasteli tätä riskiä sadonjaon ja tuotantotavan näkökulmasta. Sadonjaossa niin kutsuttujen ”vajaiden” sato-osuuksien uhka oli samankaltainen kuin *Kaupunkilaisten Oma Pellon* tilanteessa mutta Lassilalla riski on myös kaiken tuotannon tapahtuminen yhdessä paikassa ja yhden tuottajan toimesta. Monipuolisuuden avulla on mahdollista pienentää näihin molempiin seikkoihin liittyvää riskiä:

*Meillä se on siinä et se kaikki tehään alust loppuun ite ni silloin riskejä tulee mut se et ku on sit monipuolist tuotantoo niin se usein tekee sen et sit kaikki ei mee myöskään poskelleen et aina saa vähän jollain toisel sit korvattuu.*

(Jukka Lassila, viljelijä, Oma Maa)

Osuuskuntien pääasiallinen tapa hallita viljelyyn liittyviä riskejä on varmistaa, että heillä on osaava ja kokenut viljelijä. *Kaupunkilaisten Oma Pelto* ja *Meirän Pelto* palkkasivat viljelijän erikseen, kun taas *Oma Maan* viljelijä Jukka Lassila oli perustamassa kumppanuusmaatalouteen siirtynyttä projektia, jatkaen sukutilansa viljelyä. Riskienhallintatapana on nojautua eräänlaiseen ammattitaitoon ja kokemukseen. Viljelylle tyypillisiltä riskeiltä on hyvin vaikea suojautua merkittävästi johtuen niiden ennalta arvaamattomasta luonteesta. Osuuskunnat tiedostavat sääolojen ja muiden viljelyriskitekijöiden sattumanvaraisuuden ja pyrkivät saamaan pelloille ammattilaisen, jolla on kokemus näiden riskien ehkäisystä.

Toinen tapa, jolla osuuskunnat pyrkivät lieventämään viljelylle tyypillisiä riskejä on talkootyö pelloilla ja tiloilla. Tarkoituksena on mahdollistaa se, että viljelijä pystyy keskittymään viljelyyn eikä tämän tarvitse käyttää aikaa kitkemiseen tai remontointiin, joihin talkootyö on oiva vaihtoehto. Tehtävät, joihin talkoolaisia etsitään, ovat sellaisia matalakynnyksen tehtäviä, joihin ei vaadita aiempaa kokemusta. Talkoolaisten pelloille saaminen saattaa olla vaikeaa, joka on käynyt toteen useissa tilanteissa. Syynä talkoo-

työvoiman saamisen vaikeuteen on ollut se, että jäsenopimuksissa ei ole erillistä työvelvoitepykälää, jolloin talkootyöhön ryhtyminen riippuu jäsenen halusta osallistua. Muita syitä ovat olleet peltojen sijainti sekä jäsenten kulkuneuvot. Monella osuuskunnan jäsenellä ei ole käytössään autoa, jolloin talkoisiin saapuminen saattaa olla vaikeaa jos julkinen liikenne ei kulje pellon läheisyydestä. Uhka toteutui Tampereella, jossa pelto sijaitsi niin kaukana kaupungista, että jäsenten oli liian työlästä kulkea talkoovuksi. Osuuskuntien haasteena on sitouttaa jäsenet kumppanuusmaatalouden ideologiaan, jotta sitoutuminen olisi vahvempaa.

Kolmas havaittu riskienhallintatapa on tuotannon suunnittelu siten, että mahdollisuus epäonnistuneeseen satoon olisi mahdollisimman pieni. Tämä on pyritty välttämään viljelemällä monipuolisesti eri lajeja ja niistä eri lajikkeita. Tarkoituksena on luoda edellytykset sille, että mikäli jokin hyödyke epäonnistuu, jokin toinen nousee korvaavaksi tuotteeksi. Osuuskunnat pitävät kirjaa sadoistaan, jotta ne voisivat tulevaisuudessa paremmin valita viljeltävät hyödykkeensä. Tällainen suunnitelmallisuus oli selkeä päämäärä *Oma Maassa* ja *Kaupunkilaisten Oma Pellossa*. *Meirän Pelto* pyrki tähän myös mutta pellon huono laatu esti onnistumisen.

Taloudellisen riskin osalta valitut yritys- ja toimintamuodot toimivat riskienhallintatapoina mutta ne tuovat mukanaan erilaisia paineita ja suoritusvelvoitteita. Osuuskunnat eivät ole riippuvaisia lainarahasta tai muusta vieraasta pääomasta. Toiminnan pyörittämiseen tarkoitettu tulo voidaan katsoa omaksi pääomaksi, sillä kukin osuusmaksun suorittanut on suorituksestaan eteenpäin omistajan asemassa. Osuuskuntaan liityttäessä maksettavat osuusmaksut muodostavat sen alkupääoman. Näillä varoilla tulisi voida turvata osuuskunnan selviytyminen kiinteistä kustannuksista vaikka varojen kohdentamista ei ole näin yksioikoista.

Kasvukauden alussa vuosittain maksettavat satomaksut muodostavat osuuskunnan käyttöpääoman. Näiden varojen avulla osuuskunnan on mahdollista selviytyä yllättävämistä muuttuvista kustannuksista. Lassila täsmensi satomaksujen luonnetta sanomalla, että jäsenet maksavat tuotannosta eivätkä tuotteista. Maksettu satomaksu antaa tilalle mahdollisuuden viljellä hyödykkeitä ja vastineeksi tästä jäsen saa myöhemmin osuuden siitä mitä tuotannosta syntyy:

*Jäsenet käytännös maksaa siit tuotannosta ne ei maksa tuotteista vaan ne maksaa siit tuotannosta ja toiset tekee sitä ja sitten ne saa vastineeks siit sen myöhemmin mitä siitä tuotannost syntyy.*

(Jukka Lassila, viljelijä, Oma Maa)

Perinteisessä maanviljelyssä viljelijä kantaa vastuun tuotannosta ja tulonmuodostuksesta. Sen lisäksi, että viljelijän on saatava aikaan satoa, on tämän myös löydettävä sille ostaja, altistuen sekä markkinariskille että hintariskille. Kumppanuusmaataloudessa ja

osuuskunnissa vastuu tuotannosta on jaettu kaikkien jäsenten kesken, jolloin riskit ja kaantuvat. Markkinariski pienenee, sillä tila tuottaa sadon jäsenille, jonka vuoksi tilan ei tarvitse perinteisessä maatalousmallissa toimivan tavoin kilpailla asiakkaista. Hintariski pienenee, sillä hinta määräytyy asetetun satomaksun mukaiseksi, jolloin viljelijä voi saada tuotannostaan perinteisiä markkinoita suotuisamman hinnan. Tulon ollessa tavallaan taattu, viljelijä voi keskittyä tuottamaan laadukasta satoa. Lassilan pyrkimyksenä on, että satokassista pystyisi valmistamaan ruoat koko viikoksi. Tuotannon onnistumisen paine on kuitenkin olemassa. Se miten tuotanto onnistuu, sanelee periaatteessa sen mitä jäsenet syövät. Riski jäsenten saamisesta korostuu, joka vaikuttaa sekä tilan taloudellisiin edellytyksiin, sisäisiin markkinoihin sekä tuotannosta saatavaan hintaan.

*Kaupunkilaisten Oma Peltö* suhtautuu taloudelliseen suunnitteluun vakavasti ja on tehnyt siitä panostuksen kohteen. Taloudellisen kannattavuuden merkitys tiedostetaan selkeästi ja siihen on puututtu käyttäen erityistä huolellisuutta. Repo kertoo, että osuuskunta tekee ennakoidun budjettinsa todella tarkkaan ennen jokaista satokautta. Osuuskunta on saanut hyvää palautetta talousarvioidensa tarkkuudesta ja laajuudesta. Suurimpana syynä talousarvion erinomaisuuteen pidettiin juuri tiedon keräämistä etukäteen, jolloin riski yllätyksistä on ollut varsin pieni:

*Me kerätään periaatteessa meidän budjetti etukäteisesti mikä sit taas pienentää sitä riskiä, et tänä vuonna moni maatila on kärsiny, koska on ollu huono vuosi mut meillä se on pysyny justiin tän [vuoksi] ku on tällanen kuvio ni se on pysyny ihan samanlaisena vuotena.*

(Olli Repo, hallituksen jäsen, Kaupunkilaisten Oma Peltö)

Osuuskunnat ovat varautuneet yllättäviin menoihin, joihin saadut satomaksut eivät välttämättä riitä. *Oma Maa* on ratkaissut tilanteen päättämällä yleiskokouksessa satomaksujen suuruudesta puolivuositain. Lassilan mukaan toiminta pyritään suunnittelemaan muutamaksi vuodeksi eteenpäin mutta kaikkeen mahdolliseen ei voi varautua. Tämän lisäksi osuuskunnalla on mahdollisuus kerätä jäseniltään ylimääräisiä maksuja kriisitilanteessa mutta tähän ei ole koskaan tarvinnut turvautua. Hän kertoo, että helpompi vaihtoehto olisi hieman korottaa satomaksua. Hän toteaa, että toiminnan volyyymi on sen suuruista, että osuuskunnalle ei muodostu merkittävää pääomavarantoa, josta yllättäviin menoihin voisi ottaa. Siksi osuuskunta arvioi satomaksun suuruuden kuuden kuukauden välein sillä ajatuksella, että ne kattaisivat muuttuvat kustannukset:

*Muutamaks vuodeks eteenpäin niinku suunniteltu et mitä tehdään. Se on kumminki sellast vähän kädest suuhun –toimintaa ettei oo sellasta jotain varantoa et jos tulee jotain yllättävii menoja niin et pystyttäis kauheen*

*paljon sielt ottaa. Et sit se tulee sitä kautta et me puoleks vuodeks kerrallaan aina päätetään nää satomaksut ja muut.*

(Jukka Lassila, viljelijä, Oma Maa)

Myös *Kaupunkilaisten Oma Pelto* ja *Meirän Pelto* hyödyntävät lisämaksun mahdollisuutta ongelmatilanteissa. Repo kertoo, ettei heidän toistaiseksi ole tarvinnut pyytää jäseniltä 20 euron suuruista lisämaksua mutta se on sisällytetty hallituksen oikeuksiin. Akuutin rahantarpeen muodostuessa hallituksella on ilman erillistä kokousta oikeus periä lisämaksu. Käytäntö vastaa monen taloyhtiön menettelyä. Lisämaksun perinnän mahdollisuus antaa osuuskunnalle liikkumavaraa riskin suhteen ilman, että jäsenten taloudellinen tila kärsii liikaa. *Meirän Pelto* joutui perimään jäseniltään lisämaksun, jota kutsuttiin kertaluontoisuuden vuoksi ylläpitomaksuksi. Peritty summa oli suuruudeltaan 30 euroa. Maksuperintätarpeen syynä olivat vuonna 2013 kertyneet kulut, joihin pääoma ei riittänyt. Tilanteeseen ei ollut varauduttu osuuskunnan strategiassa, jolloin maksu tuli jäsenille yllätyksenä. Toiminta oli siinä vaiheessa jo niin hankalassa tilanteessa, että lisämaksua ei juuri kukaan enää kyseenalaistanut. Suuri joukko ihmisiä oli jo eronnut huonojen satojen vuoksi. Jäseniltä, jotka olivat eronneet vuoden 2013 lopulla ja jäseniltä, jotka erosivat 2014 alussa, ei tätä maksua peritty:

*Tehtiin sit päätös, että vähän samallaill ku taloyhtiöissä hallitus voi ilman kokousta pyytää yhden yhtiövastikkeen verran johonkin juttuun, että meil on nyt sillee, että me voiaan kaksikymppii kerätä jos tulee joku akuutti juttu.*

(Olli Repo, hallituksen jäsen, Kaupunkilaisten Oma Pelto)

*Meille jäi siitä 2013 vuodesta pikkasen kuluja, jotka piti maksaa sillon 2014 vuoden puolella, niin me perittiin sitte kaikilta osuuskuntalaisilta kolmekymppii ylläpitomaksua.*

(Saila Juuti, hallituksen jäsen, Meirän Pelto)

*Osuuskunta Kehrä* on taloudellisen riskin osalta muita heikommassa asemassa, sillä se ei voi luottaa satomaksuista kertyvään tuloon, koska osuuskunnan liiketoiminta perustuu sisäänostoon sekä palveluiden ja hyödykkeiden jälleenmyyntiin. Hyödykkeiden myynti tapahtuu Luomukassi-kaupan kautta. Toiminnan edellytyksenä ovat myynnistä saatavat tulot. Osuuskunnan perustanut Laaksonen toteaa, että heillä ei ole käytössään mitään varsinaista järjestelmää estämään esimerkiksi liian suuria hankintoja. Ainoana käytäntönä on, että laskujen maksusta vastaava ilmoittaa, mikäli varat eivät riitä:

*Taloudellinen riski on tietysti yks, et ku on tommost sisäänostotoimintaa ni siin on tavallaan se, et joku ostaa liikaa jotain ni se on semmonen mist me ollaan keskusteltu useessaki kokoukses mut meil ei oo mitään varsinaiist systeemi siihen muuta ku se et se, joka maksaa laskui älähtää jos rahat loppuu.*

(Lotta Laaksonen, hallituksen jäsen, Osuuskunta Kehrä)

Toiminnan kehityttyä nykyiseen muotoonsa osakkaiksi lähteneet maksoivat eräänlaisen ylimääräisen osuusmaksun, jota ei ole suunniteltu palautettavaksi. Kysyttäessä ratkaisua tilanteeseen, jossa varat eivät ole riittävät, Laaksonen toteaa laskutuksesta vastaavan kehottavan osakkaita olemaan tilaamatta mitään tietyn ajan. Laaksonen huomauttaa, että osakkaat ostavat itse paljon hyödykkeitä osuuskunnalta laskulla, jolloin tilanne voidaan usein korjata laskuttamalla omia osakkaitaan. Jos tämä ratkaisu ei korjaa vajetta, osuuskunta on sisällyttänyt sääntöihinsä mahdollisuuden periä lisäosuusmaksuja. Tämä vaatii kaikkien yhteisen hyväksynnän. Laaksonen tarkentaa, että osuuskunnan talous noudattaa tiettyä suunnitelmaa vaikka käyttöpääoman määrää ei tarkasti seuratakaan. Osuuskunta on määritellyt perusvalikoimansa, jonka lisäksi toiminnalle on määriteltä kate, jonka vuoksi tilannetta, jossa rahat loppuvat ei pitäisi tulla. Asiaa auttaa, että toiminta on pientä ja suunniteltu niin ettei osuuskunnalla ole velkoja:

*Meil on tää talous sillai, et meil on määritelty et mikä on meidän perusvalikoima. Homma pelaa sillä et meil on jonkun näkönen kate mihin tää perustuu. Meil ei periaattees pitäis tulla tilannetta et rahat loppuis.*

(Lotta Laaksonen, hallituksen jäsen, Osuuskunta Kehrä)

Mahdollisuus periä jäseniltä lisämaksu yllättäviin menoihin on toiminnan kannalta hyvä päätös, sillä sen avulla voidaan varautua edes jollain tasolla uhkiin ja riskeihin, joita on vaikea ennakoida. Selkeyden vuoksi oikeus perintään tulisi päättää virallisesti osuuskunnan kokouksissa ja sisällyttää jäsen sopimuksiin, jotta jäsenet ovat heti tietoisia tällaisen maksun mahdollisuudesta. Osuuskunnan ollessa sopimuksissaan perusteellinen ja avoin, on sen mahdollista pienentää muita riskejä, joita kumppanuuteen mahdollisesti liittyy.

Vastuun kasautuminen pienelle ryhmälle ihmisiä voi johtaa aktiivien väsymiseen. Vaarana riskin toteutuessa on, että ihmiset sairastuvat, kyllästyvät osuuskunnassa toimimiseen tai lopettavat. Osuuskunnan toiminta saattaa tulla tehottomaksi, jolloin kaikki toiminta kärsii, jonka seurauksena osuuskunta altistuu muille tästä seuraaville riskeille.

Osuuskunnat pyrkivät eri tavoin välttämään aktiivien väsymistä sekä vastuun kasautumista pienelle ryhmälle. *Kaupunkilaisten Oma Pelto* on puuttunut tähän riskiin tarkasti, sillä Repo katsoi sen olevan osuuskunnan suurin riski. Osuuskunta on tietoisesti al-



kanut jakamaan hallinnollista vastuuta, jolloin vastuut määräytyvät tarkemmin tietyille ihmisille. Tämä on tarkoittanut sitä, että osuuskunta on aloittanut työryhmien hyödyntämisen käytännön toimien hoitamisessa. Repo kertoo, että heillä on ollut tiettyjä tehtäviä, jotka ovat olleet hallitukseen kuuluvien vastuualueita. Ongelmana on ollut, että hallituslaiset ovat joutuneet tekemään paljon tehtäviä itse, jonka seurauksena he ovat kuormittuneet huomattavasti muita jäseniä enemmän. Nyt osuuskunta on muuttamassa toimintaansa siten, että hallituksen jäsenet ovat työryhmien vetäjinä, jolloin he itse tekevät vähemmän käytännön töitä. Uudesta toimintatavasta Repo kertoi esimerkin omasta sadonjakoryhmästään. Ihannetilanteessa ryhmään ilmoittautuu satokauden alussa halukkaita jäseniä, jonka jälkeen ryhmä kokoontuu tehtävien jakamista varten. Jaettavia tehtäviä ovat muun muassa ryhmän sähköpostiliikenteen hoitaminen ynnä muu viestintäpellon ja jäsenten välille. Tavoitteena olisi myös kartoittaa muiden tehtävien tarve. Tarkoituksena on pienentää viljelijöiden taakkaa pellolla, hallituslaisten käytännön tehtävistä koituvaa taakkaa sekä selkeyttää osuuskunnan toimintaa tehtävien jakamisen avulla:

*Mää veän sadonjakoryhmää ja sit siihen satokauden alussa ilmoittautuu x-määrä ihmisiä ja kokoonnutaan, jaetaan et jokainen hoitaa yhen kuukauden tavallaan sähköpostiliikenteen ja ilmoittautumiset ja viestit pellolle siihen satoon liittyen ja....siihen tyyliin pitäis jatkaa sit on ”remonttiryhmä” mikä sitten koordinoitusti yrittää niitä remontoimisen tarpeessa olevia vajoja ja tämmösiä hoitaa et saatat tiettyjä hommia pois niiltä viljelijöiltä et siin on ihan selkee, että ne on palkattu sinne viljelemään eikä markkinoimaan eikä kuljettamaan niitä vihanneksia.*

(Olli Repo, hallituksen jäsen, Kaupunkilaisten Oma Pelto)

*Meirän Pelto* tiedostaa vastuun kasautumisen riskin ja pyrkii keventämään ihmisten työtaakkaa. Aluksi osuuskunta pyrki keventämään viljelijän työtä järjestämällä talkootyötä käytännön askareisiin. Tehtäviin kuuluivat erilainen kitkeminen, istutus ja kylvötyöt. Vaikka jäsenet olivat hyvin innokkaita toiminnan ensimmäisenä vuonna, oli talkoita lopulta varsin harvoin ja niihin osallistui vähän jäseniä. Suurimpana syynä oli pellon sijainti, jonka vuoksi julkista liikennettä käyttäneet jäsenet pääsivät huonosti paikalle. Lopulta huomattiin, että pelto on liian työläs yhdelle ihmiselle, jonka lisäksi sadot olivat huonoja jo toisesta vuodesta alkaen. Osuuskunta pyrki vaihtamaan peltoa onnistumatta kuitenkin tässä.

Hallinnollisissa tehtävissä havaittiin myös ylikuormittavia puolia. Töiden kasautumiseen etsittiin vastausta koko toiminnan ajan, jolloin yhdeksi ratkaisuksi nousi ehdotus työryhmämallista, joka ei Juutin mukaan oikein innostanut. Mahdollinen syy työryhmien heikolle kiinnostukselle saattoi olla tapa rekrytoida ihmisiä, jossa ensisijaisesti mai-

nittiin jäsenen maksavan saamastaan sadosta ilman velvoitetta osallistua konkreettisesti toimintaan. Lopputuloksena mukana oli paljon ihmisiä, jotka eivät olettaneet ”joutuvansa” tekemään mitään osuuskunnan eteen. Juuti spekuloi, että mikäli pelto olisi ollut lähempänä, jäsenet olisivat olleet innokkaita nimenomaan fyysiseen talkootyöhön. Hallinnollisiin ja byrokratiaa sisältäviin tehtäviin jäsenten saaminen oli vaikeaa:

*Porukkaa rekryttiin tähän mukaan just sillee et ”maksa sadosta ja sitten saat sitä satoa” et siinä ei haettukkaan sitä, että ihmiset ois ihan hirveesti tehny siinä sen osuuskunnan eteen.*

*Varmaan innokkaimpii ihmiset oli sit kuitenkin tulemaan niihin talkoisiin pellolle ja ihan konkreettisesti tekemään jotakin et sit tää asioitten pyörittäminen ja hallitustyö ja byrokratia ni siihe oli vähän vaikee saaha ihmisiä.*

(Saila Juuti, hallituksen jäsen, Meirän Pelto)

Osuuskunta suunnitteli laskutuksen ulkoistamista kirjanpidon tapaan mutta sillä ei ollut siihen varaa, jolloin sen tekemistä jatkettiin vapaaehtoisvoimin. Tämä johti siihen, että käytännössä kaikki työ kasaantui yhdelle ihmiselle. Ongelmalliseksi tilanteen teki se, että hallinnollisesta työstä vastuussa ollut ihminen ei ilmaissut työn käyvän liian raskaaksi, joten osuuskunnan oli mahdoton puuttua ongelmaan. Lopulta tämä ihminen ilmoitti, ettei enää halua tehdä työtään. Osuuskunta pyrki puuttumaan riskiin hajauttamalla aiemmin yhden ihmisen vastuulla olleita tehtäviä useammalle ihmiselle. Juuti mainitsi, että aiemmin yksi ihminen vastasi jäsenrekisteristä, laskutuksesta, laskujen postituksesta sekä osuuskunnan sähköpostin lukemisesta. Muutoksen jälkeen kukin tehtävistä oli eri ihmisen hoidettavana, jolloin kokonaistaakan jakoi neljä ihmistä yhden sijaan. Näiden lisäksi osuuskunnalla oli vielä yksi henkilö, joka vastasi laskujen maksusta, joten hallinnolliset tehtävät onnistuttiin jakamaan viidelle. Juuti ja Parhiala olivat sitä mieltä, että ongelmaan olisi pitänyt puuttua paremmin alusta alkaen, ennen kuin ongelmat konkretisoituivat. Sekä hallinnollisten tehtävien jakamiseen että talkootyön saatavuuden parantamiseen olisi pitänyt panostaa ennen niiden muuttumista ongelmalliseksi:

*Se kasaantuu sitten liikaa vastuuta yksille ihmisille et sit ku sitä yritettiin hajauttaa ni... me saatiin sitä kyll hajautettuu jonkin verran mut sitä ois pitänyt alusta asti saaha vähän paremmin.*

(Saila Juuti, hallituksen jäsen, Meirän Pelto)

*Oma Maa* on joutunut kokemaan ylikuormittumisesta aiheutuneita ongelmia, jonka seurauksena se on tietoisemmin huolehtinut jäsenten hyvinvoinnista ja jaksamisesta. Lassilan mukaan ongelmia ilmaantui etenkin toiminnan alkuvaiheessa, jolloin osuuskunnalla oli taloudellisesti hankalampaa ja toiminta kehittyi vielä kohti nykyistä tilaa. Ihmiset uskoivat jaksavansa tehdä enemmän kuin lopulta pystyivät, joka johti loppuun palamisiin. Siitä on pyritty oppimaan, jotta tulevaisuudessa näiltä voisi välttyä.

Tuottajajäsenissä on tällä hetkellä aktiiveja, jotka voivat tarvittaessa auttaa toisiaan, jonka lisäksi on muita ihmisiä, joilta voi pyytää apua. Kommunikaatio jäsenten välillä on ensiarvoisen tärkeää ja se on pyritty saamaan mahdollisimman esteettömäksi, jotta voitaisiin ennaltaehkäistä ylikuormittumista ja muita tähän liittyviä riskejä. Tuottajien on mahdollista päästä välillä lomalle ja osuuskunta on tietoisesti kehittänyt kulttuuriaan suuntaan, että kynnyks pyytää apua olisi mahdollisimman matala. Tämä toimii tällä hetkellä hyvin ja paikkaaja on löytynyt tilanteen vaatiessa. Tämä on Lassilasta erinomainen keino havaita, ketkä jäsenistä ovat sellaisia, joiden varaan voi laskea tarpeen vaatiessa. Aktiivisesti auttaneita jäseniä on myöhemmin saatettu pyytää osuuskuntaan tuottajajäseniksi heidän osoittauduttua ahkeriksi ja luotettaviksi kumppaneiksi. Tapa on myös hyvä keino karsia joukosta jäsenet, joille kumppanuusmaatalous ei ole omin tapa toimia:

*Moni on tullu sitte tuottajajäseneks niin et ensin on ruokajäsenenä ollu aktiivinen ja auttanu ja sitteko on huomattu et tää kykenee tekemään sitä ja tätä ja sit on kannustettu et ”pitäiskö sun ryhtyy tuottajajäseneks?”. Tavallaan ihmiset löytää sit sen oikeen paikkansa ja se ei oo enää sitä et otetaan ihan puskist joku.*

(Jukka Lassila, viljelijä, *Oma Maa*)

Lassila kuitenkin kaipaa vieläkin enemmän apua osuuskunnan operatiiviseen toimintaan, johon kuuluvat erilaisten suunnitelmien tekemiset ja muu hallinnollinen toiminta. Haaveena olisi, että hallinnollisiin tehtäviin saisi lisää tekijöitä, jotta aktiiveilla olisi enemmän aikaa miettiä muita asioita kuten, että viljelijä voisi keskittyä viljelyyn. Operatiivinen toiminta työllistää edelleen aktiiveja paljon, josta seuraa riski, että liian suuren työmäärän vuoksi, jokin muu osa-alue kärsii johtaen laiminlyönteihin.

*Osuuskunta Kehrä* on puuttunut ylikuormittumisen riskiin muodostamalla tiiviin ja pienen yhteisön, joka keskustelee aktiivisesti, jolloin riski siitä, että joku palaa loppuun muiden tietämättä on pieni. Osuuskunta on yrittänyt luoda kulttuurin, jossa yhteisö tukee ja ymmärtää jos joku haluaa lepoa tai vaihtaa tehtäviä. Jäsenet tukevat tätä olemalla sosiaalisia ja avoimia. Tätä varten osuuskunnassa ei ole erikseen luotu mitään järjestelmää vaan jäsenet ovat itse luoneet sen ajan kuluessa toimimalla keskenään. Ilmoitus muille jäsenille riittää ja tehtäviin etsitään uusi henkilö. Laaksonen kertoi saaneensa

tarpeekseen laskujen maksamistehtävästä, jonka jälkeen siihen löytyi helposti uusi vastuhenkilö ja hänelle itselleen jäi aikaa keskittyä muihin tehtäviin.

Laaksonen kertoo, että moni jäsenistä on tietoinen keskustelun merkityksestä ja jotkut ovat käyneet NVC-kursseja (non violent communication), jotka ovat entisestään vahvistaneet tätä tietoisuutta sekä muuttaneet keskustelukulttuuria positiivisemmaksi ja avoimemmaksi. Laaksonen näkee tilanteen hyvänä eikä usko sen muuttuvan helposti huonommaksi. Avoimen keskustelukulttuurin lisäksi ylikuormittumista on pyritty ehkäisemään myös sillä, että osuuskunta velvoittaa jäseniltä vain tunnin työtä viikossa. Enemmän saa tehdä oman harkintansa mukaan mutta työmäärää ei valvota tai lasketa. Tämän tunnin ohella moni tekee vapaaehtoisesti enemmän eikä sen suhteen ole ollut ongelmia:

*Meil on tosi hyvä porukka siinä ja se on osa sitä juttua et se ilmapiiri on niin vahvasti positiivinen et mä en usko et se kovin helposti siit pystyis muuttuu toisenlaiseks.*

(Lotta Laaksonen, hallituksen jäsen, Osuuskunta Kehrä)

Maineriskiin suhtaudutaan osuuskunnissa eri keinoin mutta kukin ymmärtää sen merkityksen. Maineriski on kumppanusmaataloudessa toimiville todellinen uhka, sillä se vaikuttaa osuuskunnan kykyyn saada uusia jäseniä. Maineriskiin on puututtava myös jäsenten saamisen jälkeen, sillä hyvän ja luotettavan toimijan maine edesauttaa osapuolten välisen luottamuksen rakentumisessa.

Revon mukaan heidän pääasiallinen tapansa hallita maineriskiä on toiminnan avoimuus. Tällä tarkoitetaan, että kukin jäsen on tervetullut osallistumaan osuuskunnan työhön esimerkiksi talkootyön avulla tai osallistumalla hallinnollisiin tehtäviin. Kaikki osuuskunnan data (taloustiedot ja kokouspöytäkirjat) on avointa, jolloin jäsenet voivat kokea ettei osuuskunnalla ole mitään salattavaa. Revon mukaan kaikki tieto on julkista tai ainakin sen saa halutessaan julkiseksi, mikäli jotain ei jostain syystä ole saatettu jäsenten tietoon. Kysyminen riittää. Lähtökohtaisesti kaikki pyritään saamaan luettavaksi verkossa. Riskienhallintamuotona on tiedon julkisuus. Vaikka kaikki tieto on saatavilla, se ei tarkoita sitä, että kaikki jäsenet sen lukevat, jolloin on edelleen varauduttava siihen, että konflikteja saattaa syntyä:

*Kaikki on avointa. Ei kenenkään tarvii ostaa taloustiedonlukuja ku meil on ne kaikki netissä tai jos sielt ei löydy ni sitten voi kysästä ni sitten lähetetään. Riskienhallinta on se, että se on julkista.*

(Olli Repo, hallituksen jäsen, Kaupunkilaisten Oma Pelto)

*Oma Maa* on myös panostanut avoimuuteen tämän riskin hallinnassa. Osuuskunta tiedottaa aktiivisesti toimistaan sosiaalisessa mediassa ja sähköpostitse, jolloin jäsenet pysyvät tietoisina osuuskunnan toimista. Osuuskunnalla on käytäntö, jossa se lähettää kokouksiensa pöytäkirjat suoraan jäsenille. Avoimuus ulottuu myös käytännön tekemiseen, jolloin kaikki jäsenet ovat tervetulleita osallistumaan osuuskunnan toimintaan, olivat kyseessä talkootyöt tai hallinnolliset tehtävät ja päätöksenteko. Osuuskunta on puuttunut maineriskin ehkäisyyn myös tilanteissa, joissa jäsen haluaa erota. Esimerkkinä tilanne, jossa jäsen ei koe toimintaa omakseen ja haluaa erota kesken satokauden. Näissä tilanteissa on pyritty palauttamaan jäsenen osuusmaksu mahdollisimman nopeasti, jotta mitään kaunaa ei pääse muodostumaan suhteessa osuuskuntaan. Tämä voidaan nähdä negatiivista palautetta ennalta ehkäisevänä toimenä, jonka seurauksena osuuskunnasta jää rehdimpi positiivinen kokemus jäsenelle:

*Kaikki pöytäkirjat hallituksen kokouksist lähtee kaikille jäsenille ja kaikki, mitkä on virallista. Siis mikä liittyy päätöksentekoon tai sellaseen ni ohan se kaikille saatavil se tieto.*

(Jukka Lassila, viljelijä, *Oma Maa*)

*Meirän Pellon* tilanteen ollessa muita haastateltavia heikompi, haastateltavat puhuivat maineriskin hallinnasta jälkikäteen ajateltuna, kun asialle ei enää hirveästi voinut tehdä. Osuuskunnan tiedotus ei aktiivisina toimintavuosina ollut tarpeeksi hyvää, jonka seurauksena jäsenet eivät olleet tietoisia mitä osuuskunnassa tapahtuu. Tämä johti jäsenten kyyttömyyteen osallistua omalla panoksellaan toiminnan elvyttämiseen, koska kaikki ongelmat eivät olleet tiedossa. Tarve yksityiskohtaisempaan ja säännölliseen tiedottamiseen oli olemassa. Osuuskunnan maine saattoi kärsiä toiminnan puutteellisesta suunnittelusta, joka johti monen käytännön asian kärsimiseen. Suurimpana ongelmana oli peltoa koskevien vaikeuksien ennakoimattomuus, jonka vuoksi toiminta ehti mennä liian heikoksi ennen kuin siihen reagoitiin:

*Aina se tiedotus ei ollu tarpeeks hyvää... jotenki ihmiset on välillä kokenu, että asioitten pitäis vaan niinku järjestyä ja miksi ne ei järjesty.*

(Saila Juuti, hallituksen jäsen, *Meirän Pelto*)

Kukin osuuskunta pyrkii ehkäisemään maineriskin muodostumista viestinnän ja avoimuuden kautta. Läpinäkyvyys on pääasiallinen maineriskin hallintatapa. Osuuskunnan maineeseen vaikuttaa myös sen tuotannollinen suorituskyky, jonka parantamiseksi osuuskunnat panostavat tasokkaaseen viljelyyn.

Osuuskunnat ovat implementoineet riskienhallintakeinoja parhaansa mukaan, jotta toiminta olisi mahdollisimman toimivaa ja riskitöntä. Monet haastatelluista myöntävät

etteivät he ole kovin perehtyneitä riskienhallintaan tietoisena käytäntönä. Suurin osa totesi, että toiminnan lähtökohtana on käytännön tekeminen ja riskienhallintaa sekä taloudellista toimimista organisaationa opetellaan vasta. Kumppanuusmaataloustoiminta on Suomessa varsin uusi ilmiö, joten kaikki asiat eivät vielä ole kaikkien tiedossa ja osaaminen on puutteellista.

Suhtautumisessa riskienhallintaan on eroja toimijasta riippuen. Suurimmat haastatellut *Kaupunkilaisten Oma Pelto* sekä *Oma Maa* olivat panostaneet riskienhallintaan ja toiminnan voidaan olettaa kehittyvän tulevaisuudessa. Osuuskuntien koko auttaa, sillä niillä on muita enemmän resursseja toiminnan kehittämiseen. *Meirän Pellolle* riskienhallinnan merkitys selvisi liian myöhään ja osuuskunnan aloitus oli liian optimistinen ja huoleton. Lopulta vastoinkäymisten ja laiminlyöntien vuoksi toiminta päättyi. *Osuuskunta Kehrä* on löytänyt itselleen toimivan tavan pyörittää osuuskuntaa vaikka riskienhallintaan ei puututa ennakoivasti. Lähestymistä tukee sen pieni koko ja riskisen viljelytoiminnan pienempi merkitys kokonaistulokseen.

Vaikka vaikuttaa, että riskienhallinta ei ole tietoinen osa osuuskuntien strategiaa, on kiinnostavaa pohtia voiko tehtyjä valintoja selittää jollain tavalla. Robert Simonsin ”Levers of Control” –viitekehystä tarkastelemalla pyritään seuraavaksi arvioimaan, ovatko osuuskuntien tekemät riskienhallintavalinnat selitettävissä sen logiikan avulla.

Taulukko 2 Suurimmat riskit ja keinot niiden hallitsemiseen.

Riski	Seuraus/uhka	Merkitys	Riskienhallintakeino
Viljelyriskit (maaperä, sääolot, kasvitaudit, tuholaiset, inhimilliset uhat)	Huonot sadot Jäsenten menetys Tulon muodostumisen vaikeus	Suuri	Viljelijävalinta Valikoiman suunnittelu Työtaakan jakaminen Vakuutukset
Taloudellinen riski (osuus- ja satomaksujen saamattomuus)	Toiminnan lakkautus Investointien mahdottomuus	Suuri	Talouden suunnittelu Lisämaksut jäseniltä
Aktiivien väsyminen (vastuun kasaantuminen)	Toiminnan tehottomuus Laiminlyönnit suunnittelussa ja toteutuksessa	Suuri	Talkootyö Työryhmäkokeilut Avoin keskustelu
Maineriski (negatiiviset kokemukset jäsenissä, avoimuuden laiminlyönti. huono suorituskyky)	Jäsenten saaminen vaikeutuu	Suuri	Läpinäkyvyys Aktiivinen viestintä Oikeudenmukaisuus

#### 4.1.3 Riskienhallintavalintojen selitys *Levers of Controlin* avulla

Tämän alaluvun tarkoituksena on pohtia edellisessä luvussa esille tulleiden riskienhallintavalintojen yhteyttä osuuskuntien strategiseen ohjaukseen ja voidaanko tehtyjä valintoja selittää Simonsin ”Levers of Control” –viitekehysten avulla. Riskienhallinnassa tehtyjä valintoja tullaan tarkastelemaan seuraavassa järjestyksessä, jotka on määritelty

ohjausjärjestelmien mukaan: uskomusjärjestelmät, rajoitejärjestelmät, diagnostiset järjestelmät sekä interaktiiviset järjestelmät.

#### **4.1.3.1 Uskomusjärjestelmät**

Vahvin näyttö LOC-viitekehityksen logiikalle on havaittavissa uskomusjärjestelmien tapauksessa. Simonsin mukaan uskomusjärjestelmien tehtävänä on ensisijaisesti kommunikoida organisaation visio, joka voidaan muun muassa ilmaista niin toiminnan tarkoituksena kuin ydinarvoina. (Simons 2000, 303.) Nämä järjestelmät ymmärtävät toimijan strategian eräänlaisena yleisenä näkökulmana, jonka tarkoituksena on aikaansaada niin aiottuja kuin vielä kehitteillä olevia strategioita. Organisaation vision tarkoituksena on myös rohkaista sen jäseniä sekä etsimään että luomaan itse uusia ratkaisuja, joilla organisaation tarkoitus voitaisiin paremmin saavuttaa. Uskomusjärjestelmille on ominaista myös se, että ne usein vetoavat organisaation jäsenten luontaiseen haluun kuulua ja vaikuttaa heille merkityksellisiin ja tarkoitusta tuoviin organisaatioihin. (Simons 2000, 303.)

Kumppanuusmaatalouden piirissä toimiville toiminnan ideologinen lähtökohta on ensiarvoisen tärkeä ja uudet jäsenet pyritään sitouttamaan osuuskuntien ajatteluun jo liittyessä. Tämän pohjimmainen tarkoitus on muun muassa välttää niin kutsuttujen kokeilijoiden mukaantulo, jotka haluavat vain lähteä mukaan uuteen konseptiin mutta eivät ole valmiita sitoutumaan siihen pidemmäksi aikaa. Vahva sitoutuminen auttaa myös löytämään osuuskuntaan jäseniä, jotka saattavat suhtautua toimintaan ”intohimoisemmin” kuin edellä mainitut kokeilijat, jonka myötä osuuskunnan on mahdollista helpottaa omaa arkeaan näiden jäsenten työpanoksella. Haasteena on tämän jälkeen luoda jäsenille mahdollisuuksia työskennellä tehtävissä, jotka he näkevät itselleen mieluisiksi.

Kaikki haastatellut toimijat puhuivatkin toiminnan ”aatteellisuudesta” ja siitä miten tärkeää sen ilmaiseminen toiminnassa on. Ohjausjärjestelmänä uskomusjärjestelmät liittyvät siis organisaation arvoihin ja niiden ilmaisemiseen. Riskienhallinnan näkökulmasta osuuskuntien voidaan nähdä panostavan tähän vahvasti. Valittuja keinoja ovat muun muassa yhteisöllisyyteen pyrkiminen, johon tähdätään etenkin kehittämällä kaiken toiminnan avoimuutta ja yleistä saavutettavuutta. Avoimuus koskee niin päätöksentekoa, vapaaehtoistyötä kuin informaatiota. Edellä mainittujen osa-alueiden avoimuus lisää myös saavutettavuutta. Lopulta näiden toimien taustalla on myös pyrkimys luottamuksen luomiseen ja sen muodostumisen jälkeen, sen ylläpitoon. Uskomusjärjestelmien käyttö voidaan nähdä hyvin tietoisena valintana kaikissa haastatelluissa osuuskunnissa vaikka kaikki eivät niiden käyttöä osanneetkaan erikseen muotoilla sanoiksi. Kukin toimijoista tiedostaa, ettei mitään toimintaa voida jatkaa ilman jäseniä ja mitä vahvemmaksi organisaation sisäinen yhteys kasvaa, sitä voimakkaammin jäsenet kokevat ole-

vansa osa yhteisöä. Tämän onnistuessa osuuskunnan on helpompi varmistaa tehokas toiminta muun muassa kertyvien varojen sekä työtaakan jakamismahdollisuuden vuoksi.

Tietyllä tavalla voidaan pohtia myös nykyaikaa tämän riskienhallintatavan yhteydessä, jossa globaalit trendit vaikuttavat suuresti ihmisten käyttäytymiseen. Kumppanuusmaataloudessa toimivien osuuskuntien on osaltaan pystyttävä vetoamaan ideologisesti mahdollisesti eri tavalla käyttäytyviin nuoriin ja keski-ikäisiin kuluttajiin siten, että nämä sitoutuisivat toimintaan pitkällä aikavälillä. Suomessa kumppanuusmaataloustoimijoiden määrä on vielä suhteellisen pieni mutta esimerkiksi Yhdysvalloissa niiden määrä on kasvanut huomattavasti viime aikoina. Suurin syy tähän on ollut eräänlainen arvo-muutos suhtautumisessa ruokaan, jolla tarkoitetaan lähiruoan arvostuksen nousua sekä ruokaturvallisuusseikkojen huomioimista. Näiden lisäksi myös eräänlainen riippumattomuus sekä yhteisökeskeisyys ovat korostuneet. (Hunt, Geiger-Oneto & Varca 2012, 347.) Trendikkyys on toiminnan kiinnostavuutta ajatellen sekä uhka että mahdollisuus, jonka vuoksi osuuskuntien tulee kiinnittää tähän ominaisuuteen erityistä huomiota. Haasteena on nimenomaan vakuuttaa toimintaan mukaan lähtevät uudet jäsenet toiminnan sopivuudesta juuri heille. Yksi tärkeimmistä seikoista tähän liittyen, on toiminnan suunnittelu ja toteutus sillä tavalla, että asiakas kokee olevansa tyytyväinen. Huntin ja muiden mukaan lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet, että tyytyväisyys johtaa lojaaliuteen. (Hunt ym. 2012, 348.) Tähän osuuskunnat lopulta pyrkivät.

#### **4.1.3.2 Rajoitejärjestelmät**

Uskomusjärjestelmien jälkeen helpoiten tunnistettavia ohjausjärjestelmiä osuuskunnissa ovat Simonsin mainitsema rajoitejärjestelmät, jotka osaltaan liittyvät vahvasti uskomusjärjestelmien luomalle pohjalle. Siinä missä uskomusjärjestelmät antavat esimerkiksi jäsenille vapauden olla luovia ja innovoida organisaation toiminnan kehittämiseksi, rajoitejärjestelmät asettavat luovuudelle rajat. Tarkoituksena on varmistaa muun muassa, että toimijan resurssit eivät tuhlaannu liiallisen luovan vapauden vuoksi. (Simons 2000, 303.) Osuuskuntiin konkreettisesti vaikuttavia rajoitteita ovat muun muassa maanviljelyyn liittyvät säännökset ja lait. Moni haastatelluista tiloista määrittelee itsensä luomutilaksi, jonka seurauksena viljelyssä on kiinnitettävä erityistä huomiota muun muassa käytettäviin lannoitteisiin ja tuholaismyrkkyihin. Osuuskuntalaki tuo mukanaan myös huomioitavia seikkoja, jotka liittyvät esimerkiksi osuusmaksujen palautuksiin jäsenen erotessa. Eromahdollisuuden ollessa olemassa, osuuskuntien on suunniteltava taloutensa tämä silmällä pitäen.

Taloudellisia rajoitteita luo myös osuuskunnan laatima budjetti, joka määrittelee muun muassa jäsenille koituvien satomaksujen määrän sekä tiloja koskeviin investointeihin käytettävissä olevat resurssit. Budjetointiin suhtautuminen on jokaisessa haasta-



tellussa kohteessa riittävä vakava mutta siinä onnistuminen on näkökulmasta riippuen onnistunut vaihtelevasti. Kukaan ei kuitenkaan todennut osuuskunnan olleen taloudellisesti ahdingossa, jolloin voidaan sanoa, että toimijat ovat onnistuneet budjetoinnin käytännöntoteutuksessa riittävän hyvin. *Kaupunkilaisten Oma Pelto* vaikutti kiinnostavan siihen erityistä huomiota ja Olli Repo mainitsi osuuskunnan halusta kehittää sen taloudellista kyvykkyyttä ja osaamista entisestään tulevina vuosina. Sen voidaan katsoa olevan selkeä prioriteetti. *Oma Maa* sen sijaan hyötyy koostaan, jolloin se voi kenties budjetoida pienemmällä tarkkuudella kuin otoksen pienemmät tilat. Koon mukanaan tuomat mittakaavaedut antavat tilalle myös mahdollisuuden olla taloudellisesti herkemässä asemassa olevia tiloja kokeellisempia esimerkiksi viljeltäviä lajeja valittaessa. Lassila mainitsi haastattelussaan, että he ovat suunnitelleet valikoimansa niin, että jos jokin ei onnistu voidaan se korvata jollain muulla tuotteella sadonjaossa.

Valikoiman suunnittelu voidaan myös nähdä eräänlaisena rajoittavana järjestelmänä. Käytännössä valikoiman suunnittelu tarkoittaa osuuskunnissa sitä, että ne seuraavat eri lajien onnistumista vuosittain ja tekevät päätökset satokausien välisenä aikana. Haastatelluista tahoista kaikki olivat tyytyväisiä omaan toimintaansa tässä asiassa lukuun ottamatta *Meirän Peltoa*, jonka saattoi tulkita hieman ”katuvan” lyhytnäköisyyttään tai vastaavasti sitä, etteivät he varautuneet riittävästi huonon maaperän seurauksiin. Huonosta maaperästä johtuen edes hyvä viljely ei auttanut osuuskuntaa tuottamaan riittäviä satoja, joka johti jäsenten eroihin, viljelijän eroamiseen ja lopulta koko viljelytoiminnan lakkauttamiseen siinä muodossa, kun se oli ollut.

Myös *Osuuskunta Kehrä* hyödyntää valikoiman suunnittelua toiminnassaan, jonka seurauksena he ovat saaneet hyvän tasapainon rakenteeseensa, joka vastavuoroisesti edesauttaa osuuskuntaa sen talouden hallinnassa. Laaksosen mukaan myös osuuskunnan toiminnan pieni koko auttaa tässä asiassa ja suunnittelu on huomattavasti helpompaa verrattuna tilanteeseen, jossa on enemmän komponentteja, joita huomioida. Otoksessa on siis havaittavissa sekä suuresta että pienestä koosta koituvia etuja strategian suunnittelussa, mikä on kiinnostavaa ja huomionarvoista.

Rajoitejärjestelmillä voidaan nähdä olevan myös maineriskin hallintaan heijastuvia vaikutuksia. Maineiden hallinnan ollessa toiminnalle ensiarvoisen tärkeää on osuuskuntien pakko ottaa sen hallinta erityisesti huomioon. Käytännössä tämä tarkoittaa, että osuuskunnat huolehtivat jäsentensä tyytyväisyydestä erityisen tarkasti. Kukin toimija on ottanut viestinnän avoimuuden strategiansa ytimeen, jonka tarkoituksena on valaa luottamusta jäsenistön keskuudessa. Kaiken ollessa avointa ulospäin, voidaan sen katsoa rajoittavan päätöksentekijöiden ja toimijoiden henkilökohtaisen opportunistin mahdollisuutta, sillä mahdolliset väärinkäytökset tulisivat avoimuuden myötä taatusti julki, joka saattaisi olla osuuskunnan kannalta hyvin haitallista. Voidaan siis ajatella, että uskomusjärjestelmien tukiessa luovuutta ja innovointia rajoitejärjestelmät asettavat sille konkreettiset rajat, joiden sisällä kaikkien tulee toimia.

Viestinnässä on otoksen tiloilla koettu sekä onnistumisia että epäonnistumisen tuntemuksia. Repo ja Lassila olivat kumpikin tyytyväisiä omien osuuskuntiansa viestinnän nykytilaan ja halusivat jatkaa samalla tavalla, elleivät jopa vielä aktiivisemmin. Viestinnän katsottiin tavoittavan jäsenet hyvin ja säännöllisesti, joka oli johtanut muun muassa hyvään palautteeseen. Tämän kysymyksen kohdalla hieman negatiivisempia kokemuksia viesti jälleen Tampereen *Meirän Pelto*, joka pohti viestintänsä onnistumista aktiivivuosina. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että viestintä olisi voinut olla ehdottomasti parempaa ja välillä tuntui siltä, että monet jäsenistä eivät tienneet mitä osuuskunnassa tapahtuu. Eräs tähän vaikuttaneista ongelmista oli muun muassa usean erillisen viestintäkanavan, tarkemmin sähköpostilistan, hyödyntäminen. *Meirän Pellon* viestinnän olisi mahdollisesti voinut saada toimivammaksi siirtymällä vain yhteen tiedotuskanavaan, jossa olisi viestitty aktiivisesti ja säännöllisesti. Tämä olisi vaatinut viestinnän tarkempaa koordinoitua. Paremmalla viestinnällä osuuskunnan olisi kenties ollut mahdollista säilyttää jäsentensä luottamus viljely- ja peltovaikeuksista huolimatta ilman suurta jäsenkatoa. Laaksonen oli Revon ja Lassilan tapaan hyvin tyytyväinen osuuskuntansa viestintään ja kertoi osuuskunnan panostavan jatkossakin sosiaalisessa mediassa pääasiassa tapahtuvaan tiedotukseen. Konkreettisina vaikutuksina Laaksonen totesi viestintään liittyen, että ainakin heidän tapahtumiinsa on viime aikoina tullut runsaasti enemmän ihmisiä, joka voidaan katsoa kasvaneen näkyvyyden tuomaksi hyödyksi.

Jäsenkadosta koituvaa riskiä ei kukaan haastatelluista toimijoista kykene omien periaatteidensa vuoksi rajoittamaan vaan tämän riskin hallinta tulee tehdä muiden keinojen avulla. Tällä tarkoitetaan käytännössä sitä, että jokainen osuuskunta peräänkuuluttaa jäsenten oman päätöksenteon ja vapauden merkitystä, jonka seurauksena osuuskunnat eivät ole esimerkiksi sisällyttäneet sopimuksiinsa pykälä, jotka omalla tavallaan vaikeuttaisivat jäsenten eroamista osuuskunnasta. On kuitenkin muistettava, että tämä jäsenkadosta aiheutuva riski on osuuskuntien toiminnan kannalta erityisen merkittävä, sillä ilman jäsenten tuomaa rahavirtaa, osuuskuntien olisi lähes mahdoton toimia siinä muodossa kuin ne nyt toimivat.

Jäsenkadon välttämiseksi osuuskunnat pyrkivät sitouttamaan jäsenet osuuskunnan toimintaan jo varhain sekä luomaan vahvan ideologisen yhteyden jäsenten ja toimijan välille. Tuotannollinen kyvykkyys ja saadut sadot auttavat myös pitämään jäsenet tyytyväisenä, jolloin ainakaan tuotannon epäonnistuminen ei ole syy jäsenen eroon. Suurimmat syyt haastateltujen toimijoiden jäsenten eroihin ovat olleet paikkakunnalta toiselle muuttamiset, joten osuuskuntien voidaan katsoa suoriutuneen toistaiseksi hyvin jäsentensä säilyttämisessä.

### 4.1.3.3 Diagnostiset ohjausjärjestelmät

Diagnostisten ohjausjärjestelmien osalta osuuskunnat hyödyntävät erilaisia keinoja pyrkien varmistamaan, että niiden suorituskyky olisi mahdollisimman hyvä. Simonsin määritelmän mukaisesti diagnostiset ohjausjärjestelmät ovat johdon kannalta oleellisia työkaluja, joilla suunnitellut strategiat pyritään muuttamaan toteutuviksi strategioiksi. Tarkemmin sanottuna niiden tarkoituksena on auttaa sekä organisaatiota kokonaisuutena että jokaista organisaatiossa toimivaa yksilöä saavuttamaan asetettuja tavoitteita. (Simons 2000, 303.) Diagnostiset ohjausjärjestelmät näkevät organisaation strategian tulevaisuutta koskevana suunnitelmana. Niiden avulla organisaatiossa toimivat kykenevät muun muassa mittaamaan toteutuneita tuloksia ja vertaamaan niitä asetettuihin tavoitteisiin. Simonsin mukaan ilman diagnostisia ohjausjärjestelmiä organisaatioiden olisi mahdotonta tietää ovatko asetetut tavoitteet ylipäättään saavutettu. Simons toteaa kuitenkin, että jotkin strategioista saattaa olla asetettu epärealistisesti tai olosuhteet saattavat muuttua, jonka seurauksena tavoitteiden saavuttaminen on mahdotonta tai organisaatiolle vähemmän edullista. Lisäksi joitain strategioita ei koskaan toteuteta, koska niiden tielle muodostuu odottamattomia esteitä tai resurssit eivät riitä niiden toteuttamiseen. Näidenkin seurausten arvioinnin edellytyksenä on diagnostisten ohjausjärjestelmien hyödyntäminen. (Simons 2000, 303.)

Edellä mainittujen ohjausjärjestelmien kohteena ovat omalla tavallaan toimijan kriittisten suorituskykymuuttujien arviointi. Solidaarisuustaloudessa toimivien osuuskuntien tapauksessa nämä liittyvät etenkin saattavaan satoon sekä jäsenistön kasvattamiseen ja säilyttämiseen. Viljelyä koskien haastatellut toimijat ovat tehneet hyvin paljon, jotta se olisi tehokasta sekä tuottavaa. *Oma Maa* ja *Kaupunkilaisten Oma Pelto* erottuvat otoksessa edukseen ja niiden toiminnassa viljelyn onnistumiseen on panostettu selkeästi eniten. Kyseiset osuuskunnat tiedostavat kumpikin, että onnistuneen sadon edellytyksenä on osaavan ja kokeneen viljelijän löytäminen. *Meirän Pelto* teki myös kaikkensa tämän asian eteen mutta se ei riittänyt, koska viljeltävä ala oli palkatun viljelijän resursseihin nähden liian kelvoton ja työläs eikä talkooapua ollut saatavilla.

*Oma Maan* viljelijävalinta on muihin haastateltuihin verrattuna ollut erilainen, sillä kyseessä on Lassilan sukutila, jonka viljelyä Jukka Lassila on ikään kuin luonnollisesti jatkanut. Sukutilan jatkajana Lassilan puolesta puhuu omakohtainen vuosien kokemus viljelijän ammatissa sen lisäksi, että tila on hänelle hyvin tuttu, jolloin valikoiman suunnittelu saattaa olla tietyllä tavalla helpompaa. Toistaiseksi osuuskunnan toiminta on ollut tehokasta eikä syytä muutoksiin ole. Kiinnostavaa olisi tietää olisiko Lassila valmis siirtymään sivuun, mikäli tilan tuotanto muuttuisi huonommaksi.

*Kaupunkilaisten Oma Pelto* on sen sijaan joutunut kehittämään prosessiaan siten, että viljelijöiden valintaan on käytetty enemmän aikaa ja tietoista harkintaa. Olli Revon kanssa käydyn haastattelun perusteella osuuskunta on onnistunut löytämään itselleen

kyvykkäät viljelijät ja toiminta on niiltä osin hyvässä tilanteessa. Simonsin mainitsema suorituskyvyn mittaaminen on viljelytoiminnassa varsin yksiselitteistä ja selkein mittari onnistumiselle on saatava sato. Haastatteluiden perusteella kumpikin edellä mainituista on viljelyssään onnistunut vaikka sääolot ovat olleet viime vuosina paikoin haastavat. Tuotannollisesti voidaan pitää hyvänä sitä, että kumpikin on suunnitellut viljeltävät kasvinnsa siten, että valikoima on laaja, jolloin yhden lajin mahdollisesti epäonnistuessa tila tuottaa jotain muuta, joka tarvittaessa korvaa toisen lajin sadonjaossa. Tämän käytännön on osaltaan mahdollistanut myös kyseisten tilojen koko, jonka vuoksi niillä on enemmän resursseja hajauttaa niiden viljelyä esimerkiksi suhteessa *Meirän Peltoon*.

Osuuskuntien tehokkaan suorituskyvyn edellytyksenä ovat tämänkin ohjausjärjestelmän yhteydessä sen jäsenet ja heiltä jäsen- ja satomaksuina saatavat tulot. Jäsenmäärän seuranta suoritetaan kussakin osuuskunnassa pitämällä yllä varsin helposti koottavia jäsenrekisterejä, joiden avulla osuuskunnat pysyvät tietoisina, ketkä sen jäseniä ovat. Jälleen on huomioitava se, että osuuskunnat tarvitsevat jäseniään niiden toiminnan pyörittämiseen, jonka vuoksi niiden on pystyttävä pitämään heidät tyytyväisinä. Haastattelussa kävi ilmi, että kukin otoksen toimijoista kommunikoi jäsentensä kanssa hyvin aktiivisesti. Viestinnän avoimuus ja toiminnan läpinäkyvyys voidaan nähdä tässäkin yhteydessä selkeänä strategiana. Jatkuvan kommunikoinnin ansiosta osuuskuntien hallitukset pysyvät jatkuvasti ajan tasalla siitä, mitä jäsenet mahdollisesti toivovat tai millä tavalla he kokevat osuuskunnan sen hetkisen toiminnan. Solidaarisuustaloudelle ominainen hierarkioiden tietoinen purkaminen antaa jokaiselle jäsenelle mahdollisuuden vaikuttaa osuuskunnan toiminnan tulevaisuuteen ja kukin otokseen osallistuneista osuuskunnista rohkaisee jäseniään aktiivisesti tekemään ehdotuksia, jotta toimintaa voitaisiin kehittää. Jokainen haastatelluista suorittaa myös jäsenyytyväisyyskyselyjä vähintään kerran vuodessa, ajoittuen yleensä satokauden päätökseen tai vuoden loppuun. Tämän kaltainen seuranta ja kommunikointi ovat erinomainen tapa säilyttää yhteys jäseniin, jonka seurauksena osuuskunnan on mahdollista välttää muuttumista ”kasvottomaksi” organisaatioksi.

Strategisesti kommunikoinnin ja jäseniä koskevan seurannan tarkoituksena voidaan katsoa olevan osuuskunnan ja jäsenen välisen luottamuksen luominen ja vahvistaminen, joka on ensiarvoisen tärkeä elementti solidaarisuustaloudessa toimivalle luomuviljelyyn keskittyvälle osuuskunnalle, jonka tärkein tulonlähde on jäsen- ja satomaksut. Luottamuksen merkitystä ei tämän kaltaisten organisaatioiden kohdalla voi painottaa liikaa. Tähän osa-alueeseen pureudutaan tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

Kaiken kaikkiaan diagnostisista ohjausjärjestelmistä voidaan havaintojen perusteella todeta, että niihin on panostettu tietoisesti ja kunkin toimijan parhaan kyvyn mukaisesti. Aina on kuitenkin varaa spekuloida olisiko osuuskunnilla tarvetta kehittyä tässä. Selkeimmät ratkaisut on tehty *Oma Maan* ja *Kaupunkilaisten Oma Pellon* osalta, jossa kummassakin panostetaan siihen, että toiminta olisi mahdollisimman huolellisesti ja

kokonaisvaltaisesti suunniteltu. Viljelijät on valittu tarkasti ja viljeltävät lajit on valittu siten, että toisen epäonnistuessa satokassiin löytyy korvaavia elintarvikkeita. Mittauksen osalta kumpikin tekee varsin hyvää työtä ja jokaisen vuoden sadot kartoitetaan tarkasti, jonka jälkeen osuuskunta suunnittelee seuraavan vuoden valikoiman toteutunutta satoa silmällä pitäen.

Jäseniä koskeviin asioihin on myös puututtu huolellisesti. Viestintä on avointa ja aktiivista, jonka lisäksi toimijat pyrkivät kuuntelemaan jäseniään. Jäsenten tyytyväisyyttä seurataan myös vuosittain ja osuuskunnat pyrkivät löytämään keinoja, joilla jäsenet voitaisiin sitouttaa toimintaan entistä vahvemmin, jotta toiminnalla olisi jatkuvuutta ja jäsenet ja osuuskunta muodostaisivat pitkäkestoisen kumppanuussuhteen, joka tyydyttäisi kumpaakin osapuolta.

*Meirän Pelto* ja *Osuuskunta Kehrä* tekivät nekin parhaansa mutta niiden onnistumista on tässä asiassa hieman hankalampi määrittää. *Meirän Pelto* valitsi viljelijänsä huolella mutta viljelijästä riippumattomista syistä koko osuuskunnan toiminta ajautui vaikeuksiin huonon pellon vuoksi. *Kehrä* sen sijaan on toiminnoiltaan erilainen mutta voidaan kuitenkin todeta, että esimerkiksi viestinnän osalta se toimii erinomaisesti. Tässä asiassa auttaa osuuskunnan pieni koko ja ajan myötä muodostunut tiivis yhteisö. *Meirän Pelto* olisi voinut yrittää varautua pellostä aiheutuviin ongelmiin paremmin ainakin siten, että he olisivat olleet huolellisempia jo toiminnan alussa. Esimerkiksi pellon sijainnista johtuvia ongelmia talkootyön järjestämisessä olisi voinut ennakoida ja pyrkiä tekemään korjaavia toimenpiteitä ennen kuin se oli jo liian myöhäistä. Yksi keino olisi ollut Juutin ja Parhialan haastattelussaan mainitsema sopimukseen sisällytetty työvelvoite, joka olisi edellyttänyt jäseneltä konkreettista työpanosta, joka puolestaan olisi keventänyt viljelijän taakkaa huomattavasti.

#### **4.1.3.4 Interaktiiviset ohjausjärjestelmät**

Viimeisenä Simonsin “Levers of Control” –viitekehyksen järjestelmistä ovat niin kutsutut interaktiiviset ohjausjärjestelmät. Simons toteaa, että interaktiiviset ohjausjärjestelmät eroavat diagnostisista ohjausjärjestelmistä siten, että ne ovat pikemmin johdon hyödyntämiä työkaluja, joilla organisaatiojohto pyrkii vaikuttamaan kaikkeen siihen kokeiluun ja mahdollisuuksien etsintään, joka saattaa lopulta johtaa konkreettiseen strategiaan ratkaisuun. (Simons 2000, 303.) Niiden avulla johdon on Simonsin mukaan mahdollista ikään kuin pakottaa organisaatioon johdonmukaisuutta sekä ohjata luovia etsintäprosesseja. Interaktiivisia ohjausjärjestelmiä hyödyntämällä organisaation strategia voidaan nähdä noudatettavina toimintakaavoina, joiden tarkoituksena on edellä mainitun mukaisesti viedä organisaatiota kohti haluttua strategista päämäärää. Toimimalla tällä tavoin päivittäisessä päätöksenteossa, organisaation on Simonsin mukaan mahdol-

lista saada aikaan toimintamalleja, jotka reagoivat nouseviin strategisiin epävarmuuksiin ja saattavat lopulta muotoutua organisaation toteutettaviksi strategioiksi. (Simons 2000, 303.)

Toimijaa koskevat strategiset epävarmuudet ovat interaktiivisten ohjausjärjestelmien ytimessä. Solidaarisuustaloudessa toimivien osuuskuntien tapauksessa strategiset epävarmuudet koskevat muun muassa sääoloja, toiminnan laajuutta, yleistä osaamisen tasoa ja sen maksimointia, luottamuksen säilyttämistä sekä tästä johdettavaa mainetta.

Säähän liittyvä epävarmuus voidaan tarkemmin määritellä koskemaan tuotannollista suoriutumista, toisin sanoen sitä, kuinka hyvin tilat tuottavat satoa kasvukautensa aikana. Tämänkin riskin kohdalla osuuskunnat ovat pyrkineet lieventämään sitä jo aiemmin mainituilla tavoilla. Tärkeimpänä voidaan mainita viljelijän rooli ja osuuskuntien kohtaama paine saada pelloille asiansa osaava ammattilainen, joka kykenee omalta osaltaan suunnittelemaan työnsä siten, että vaikeasti ennakoitavat sääolot eivät aiheuta osuuskunnalle kohtuuttoman suurta riskiä.

Sääoloja tulee ajatella myös viljeltävää valikoimaa suunnitellessa, jolloin ratkaisuna on yleensä ilmastolle herkempien lajikkeiden ohella sitkeämpien lajikkeiden viljely, jolloin riski pienestä sadosta pienenee huomattavasti. Tässäkin viljelijän henkilökohtaisella kokemuksella ja tietämyksellä on suuri rooli. Haastatteluiden perusteella ainakin *Oma Maa* ja *Kaupunkilaisten Oma Pelto* ovat hyödyntäneet tätä lähestymistapaa, pitkälti myös siitä syystä, että niiden toiminnan koko ja käytettävissä olevat resurssit antavat siihen mahdollisuuden.

Viljelijän kokemuksella voidaan myös lieventää maaperästä johtuvaa riskiä, toisin sanoen kokeneen viljelijän on kenties helpompi arvioida maaperän laadun vaikutukset eri lajikkeiden menestymiseen kasvukauden aikana. Tämä ei kuitenkaan välttämättä riitä, mikäli viljeltävän maa-alan tuoma työtaakka on viljelijälle liian suuri, kuten *Meirän Pellon* tilanteessa kävi. Syynä oli pellon haastavuus yhdistettynä talkootyön saataavuuden vaikeuteen.

Tästä voidaan siirtyä luontevasti toiseen edellä mainittuun solidaarisuustaloudessa toimivien tilojen kohtaamaan strategiseen epävarmuuteen, joka koskee koko toiminnan laajuutta. Osuuskuntien haasteena on suunnitella toimintansa sillä tavalla, että ne kykenevät suoriutumaan tehokkaasti omien resurssiensa puitteissa. Myös tämän epävarmuuden tapauksessa otoksen tilat ovat kokeneet sekä onnistumisia että epäonnistumisia. Jälleen kerran voidaan todeta, että *Oma Maa* ja *Kaupunkilaisten Oma Pelto* ovat onnistuneet suunnittelussaan verrattain hyvin tai ainakin haastateltavat kokivat onnistuneensa tähän mennessä varsin hyvin. Sekä Lassila että Repo totesivat, että alkutoimien jälkeen kummankin toiminta on asettunut hyvin uomiinsa eikä ongelmia esimerkiksi sadonjaon osalta ole ollut. Syinä tähän ovat olleet juuri laajat viljelyvalikoimat, jolloin lajikkeet, jotka eivät ole tuottaneet on korvattu muilla, jolloin satokassit eivät ole jääneet vajaiksi. *Meirän Pellon* haastatellut sen sijaan myönsivät, että he aloittivat toimintansa liian op-

timistisesti, jonka seurauksena työtä oli liikaa suhteessa käytettävissä olevaan työvoimaan. Vaikeudet uuden pellon löytämisessä muodostuivat lopulta toiminnalle ylivoimaiseksi esteeksi, jonka seurauksena toiminta alkoi vähitellen hiipua jäsenten erotessa osuuskunnasta.

*Meirän Pellon* osalta ongelmana voidaan tietystä näkökulmasta nähdä suunnitelmallisuuden ja kokemuksen puute, jolloin osuuskunta ei osannut reagoida ongelmiin tarpeeksi ajoissa eikä se myöskään ollut osannut oikealla tavalla varautua mahdollisiin ongelmiin toimintaa aloitettaessa. Juuti ja Parhiala olivat sitä mieltä, että toiminta olisi pitänyt aloittaa paljon pienempänä, jolloin mahdolliset ongelmat olisi voitu paremmin välttää. He myös näkivät aktiivien olleen ehkä liiaksi käytännön tekijöitä, jolloin suunnitelmien tekeminen osaltaan kärsi eikä asioita osattu ehkä riittävällä tavalla ottaa huomioon. Yhtenä selkeänä kehityksen aiheena he näkivät sellaisten ihmisten mukaantulon, joilla olisi ollut jonkinlaista taloudellista kokemusta, jolloin käytettävissä olevat resurssit olisi voitu mitoittaa ehkä paremmin suhteessa toiminnan volyyymiin ja toteutuneisiin tuotantomääriin, jotta osuuskunnalla olisi ollut jatkuvuutta. *Oma Maa* ja *Kaupunkilaisten Oma Pelto* toivoivat myös kehitystä taloudellisessa osaamisessa mutta he olivat jo onnistuneet siihen panostamisessa ja kokivat, että organisaatio oppii koko ajan paremmaksi tässä asiassa. *Kaupunkilaisten Oma Pelto* on jopa ottanut talouden suunnittelun prioriteetikseen, joka kuulostaa lupaavalta tulevaisuutta ajatellen.

*Osuuskunta Kehrä* sen sijaan tuntuu toimivan hyvin johtuen koostaan, jonka seurauksena he ovat onnistuneet toimintansa suunnittelussa hyvin. Toki on muistettava, että *Kehrää* ei kohtaa samanlaiset viljelyn tuotoksia koskevat uhat mutta siitä huolimatta sen voidaan katsoa menestyneen varsin hyvin juuri pienuutensa vuoksi. Omalla tavallaan tilanne voidaan nähdä sellaisena, että toiminnan ollessa pienimuotoista ja tiiviiseen yhteisöön perustuvaa, ihan hirveästi ei myöskään voi mennä vikaan, jolloin osuuskunnalla on varaa pitää esimerkiksi taloutensa vähemmän organisoituna. Tällä viitataan lähinnä siihen, että mikäli osuuskunnan varat alkavat huveta, on heillä mahdollisuus yksinkertaisesti periä jäseniltä rästissä olevia maksuja.

Yleistä osaamista ja sen maksimointia koskevat epävarmuudet ovat myös ensiarvoisen tärkeitä huomioitavia otoksen toimijoiden tapauksissa. Osaamisella voidaan tarkoittaa muun muassa jo aiemmin mainittuja viljelijän löytämistä, jäsenten hyödyntämistä osuuskunnan toiminnassa sekä organisaation sisäistä oppimista. Viljelijöiden merkityksen ollessa niin suuri, osuuskunnat ovat pyrkineet löytämään oikeat tekijät oikeille paikoille ja pääasiassa he ovat myös onnistuneet tässä. Lassila valikoitui tilanjatkajana luontevasti mutta *Kaupunkilaisten Oma Pelto* joutui tekemään mittavamman työn löytääkseen itselleen osaavat ammattilaiset. Kumpikin näistä tahoista on tällä hetkellä tyytyväisiä valintoihinsa ja toiminnan tila vastaa tätä kokemusta. *Meirän Pellon* osalta viljelijän osaamista ei voi kyseenalaista vaikka voidaan spekuloida olisiko joku muu kyennyt saamaan enemmän irti samasta pellostä, jonka kanssa silloinen viljelijä ei onnistu-

nut. Suurin syy epäonnistumiseen oli kuitenkin työtaakan suuruus, koska apua ei ollut saatavilla. Tällä tarkoitetaan sekä talkootyön saatavuuden vaikeutta sekä osuuskunnan resurssien puitteissa toisen viljelijän palkkaamisen mahdottomuutta. *Oma Maa* ja *Kaupunkilaisten Oma Pelto* ovat sen sijaan onnistuneet saamaan talkooapua, kun he ovat sitä tarvinneet. Tilojen ja peltojen sijainnit ovat auttaneet tässä asiassa. Lassila ei haastattelussaan antanut ymmärtää olevansa tyytymätön saatuun talkooavun määrään mutta Repo oli selkeästi sitä mieltä, että he voisivat silloin tällöin kaivata lisää apua. Ratkaisuna tähän saattaisi olla esimerkiksi yhteisöllisyyden kehittäminen, jonka avulla aiemmin esiin tuotu kimpakyytien järjestämisen vaikeus voisi pienentyä, koska ihmiset alkaisivat tuntea enemmän toisia jäseniä. Yhteisöllisyyttä voisi mahdollisesti pyrkiä kehittämään järjestämällä jäsenten tapaamisia muualla kuin pellolla. Tällaisia tapahtumia on järjestänyt esimerkiksi *Osuuskunta Kehrä*, joka on havainnut selkeän muutoksen siinä kuinka moni heidän toimintaansa on näiden tapahtumien jälkeen osallistunut.

Osaamisen maksimointi ja organisaation oppiminen voidaan tietyllä tavalla yhdistää toisiinsa, koska periaatteessa on kyse samasta asiasta. Osaamista voidaan pyrkiä maksimoimaan kehittymällä ja oppimalla yksilötasolla, kun taas organisaation oppiminen tapahtuu yhteisönä. Yhteisönä oppimiseen kuuluu tässä tapauksessa esimerkiksi juuri taloudellisen suunnittelun kehittäminen ja muun hallinnollisen toiminnan kehittäminen, jotta osuuskunta hyötyisi kokonaisuutena. Kummassakin tilanteessa yksittäisellä jäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa kokonaisuuteen oppimalla itse ja mahdollisesti opettamalla muita, jotta osuuskunta voisi yhteisönä kehittyä kohti parempaa tulevaisuutta. Se on kunkin otokseen osallistuneen pääasiallinen ideologinen tavoite.

Organisaationa oppimisen nosti selkeimmin esiin Olli Repo, joka mainitsi muun muassa osuuskunnan järjestävän aktiivisesti erilaisia työpajoja, joissa jäsenet voivat oppia uusia asioita solidaarisuustaloudessa toimivaan luomuviljelyosuuskuntaan liittyen. Tämän lisäksi hän totesi hallinnollisen työn kehittämisen olevan osuuskunnalle selkeä päämäärä. Hallinnollisiin tehtäviin kuuluvat tässä yhteydessä muun muassa talouteen liittyvät seikat sekä viestintä. *Kaupunkilaisten Oma Pelto* erottuu selkeästi halussaan kehittää osaamistaan ja merkit ovat erittäin lupaavat. Kaikki haastattelussa esiin tulleet viestii osuuskunnan päämäärätietoisesta halusta pyrkiä parempaan osaamiseen ja nimenomaan kokonaisuutena, jossa kullakin jäsenellä olisi mahdollisuus toimia ja vaikuttaa tuoden omaa henkilökohtaista osaamistaan esiin. Yksi seikka, joka tukee kunkin toimijan edellytyksiä kehittyä yhteisökoossa, on niiden jäsenilleen suoma vapaus tuoda asioita esiin. Solidaarisuustaloudessa toimivien osuuskuntien ideologialle on ominaista perinteisten hierarkioiden systemaattinen purkaminen, jolloin kullakin yksittäisellä jäsenellä on yhtä suuri mahdollisuus vaikuttaa, hallituksen ollessa lähinnä näennäinen auktoriteetti ja päättävä elin. Huomionarvoista on, että kukin osuuskunta tekee päätöksensä jäsenille avoimissa yleiskokouksissa, joissa jokainen voi vaikuttaa.



Yksi tapa kehittyä voisi myös olla tietoisesti etsiä jäseniksi ihmisiä, joilla on tietyn erikoisalan osaamista ja kokemusta, vastaavalla tavalla kuin esimerkiksi viljelijöiden haussa. Haastavaa on kuitenkin se, että osuuskuntien toiminta perustuu yleensä vapaaehtoisuuteen ja osuuskunnilla ei välttämättä ole riittävästi taloudellisia resursseja palkata osajia työskentelemään osuuskunnan hyväksi. Siksi ammattilaisten löytäminen on tällä hetkellä tietyllä tavalla sattumaa, joka vaatii ensin erikoisosaaajan liittymistä jäseneksi ja lisäksi tämän halua toimia osuuskunnan hyväksi vapaaehtoisesti. Nämä yksityiskohdat asettavat toiminnalle omat rajoitteensa. Yksi mahdollisuus on pyrkiä kehittämään jäsenten sitoutusprosessia, jotta toiminta ja ideologia ovat kaikille selviä ja päämäärät sellaisia, joihin jäsenet kokevat haluavansa panostaa henkilökohtaisesti.

Tähän liittyvä oleellisesti epävarmuus luottamuksen synnyttämisestä ja sen säilyttämisestä. Jäsenten luottamus osuuskuntaa kohtaa voi rakentua hyvin monella tavalla kuten esimerkiksi tuotannollisen kyvykkyyden, toiminnan läpinäkyvyyden sekä mahdollisissa konfliktitilanteissa toimimisen myötä. Kuten aiemmin on lukuisia kertoja mainittu, solidaarisuustaloudessa toimivien osuuskuntien menestys perustuu jäsenten saamiseen ja se vaatii osuuskunnalta luotettavuuden viestimistä. Luonnollisesti tuotannon tulee olla sel-laista, että jäsen kokee haluavansa maksaa siitä myös tulevaisuudessa mutta kriittisempää on vakuuttaa potentiaaliset jäsenet toiminnasta siinä vaiheessa, kun he vasta harkitsevat liittymistä osuuskuntaan. Tämä luo osuuskunnalle paineen markkinoida toimintaansa ja sen syvintä ideologista lähtökohtaa suhteessa perinteiseen vähittäiskauppaan, jossa tarve voidaan tyydyttää käymällä marketissa. On selvää, että liittyvän jäsenen tulee olla kiinnostunut osuuskunnan taustalla olevasta ideologiasta jos tämä ylipäättään harkitsee toimintaan liittymistä, poikkeuksena tässä tilanteessa ovat tietysti aiemmin mainitut kokeilijat. Tästä voidaan kuitenkin johtaa ajatus mahdollisuudesta kehittää osuuskunnan toimintaa siten, että alustavasti kokeilumielessä mukaan lähtevät saataisiin sitoutettua ja luottamaan toimintamalliin. Mikäli ideologia ei ole helposti lähestyttävä kaikkien jäsenten kohdalla, osuuskunnan olisi syytä pyrkiä olemaan tuotannollisesti riittävän kyvykäs, jotta luottamus saatavan sadon myötä johtaisi pitkään jäsentuottajasuhteeseen. On kuitenkin muistettava, että otoksessa olevien tilojen sadot soveltuvat lähinnä vegaaniseen tai kasvisruokavalioon, sillä tuotettavat elintarvikkeet ovat pääasiassa juureksia, vihanneksia ja papukasveja. *Oma Maan* valikoimassa on lisäksi kananmunia, joten se erottaa sen hieman muista.

Luottamuksesta on johdettavissa vielä toimijoiden mainetta koskeva epävarmuus, johon on yhtä lailla kiinnitettävä huomiota. Osuuskuntiin liitettävä maine on myös eräs syy, miksi jäsenyyttä harkitsevat ihmiset tekevät valintansa tarkastella tiettyä osuuskuntaa lähemmin ennen lopullista sitoutumista. Mainetta voidaan luottamuksen tavoin luoda ja ylläpitää vastaavanlaisin keinoin ja juuri siitä syystä ne voidaan rinnastaa luontevasti toisiinsa. Mainetta voidaan myös tarkastella useasta eri näkökulmasta riippuen siitä, mikä kullekin jäsenelle on tärkeää. Tuotannollinen kyvykkyys antaa osaltaan

osuuskunnalle hyvän maineen, joka kiinnittää erityisesti satomaksustaan vastinetta haluavan jäsenehdokkaan huomion. Sadon määrän lisäksi tärkeää olisi pyrkiä varmistamaan tuotettavien hyödykkeiden laatu, jolloin osuuskunnan on mahdollista saada hyvä maine sekä tehokkaana tuottajana että laadukkaana tuottajana. Nämä kaksi elementtiä ovat erityisen herkkiä viljelyyn keskittyvässä tuotannossa, etenkin vaihtelevien sääolojen tuomien riskien vuoksi, jolloin vastaavasti riski aiemmin luodun maineen heikentymisestä kasvaa. Jos jäsenyyttä harkitseva arvostaa sen sijaan toiminnan läpinäkyvyyttä ja eettisyyttä, toimijoiden tulisi panostaa viestintänsä avoimuuteen, säännöllisyyteen ja laajuuteen, jotta se voisi viestiä organisaation ulkopuolella vielä oleville olevansa vastuullinen ja avoin toimija. Nämä toimet lisäävät osaltaan myös jäsenten osuuskuntaa kohtaan olevaa luottamusta.

Haastatelluista toimijoista valtaosa on huomionnut luottamusta ja mainetta parantavat asiat varsin hyvin. *Meirän Peltoa* lukuun ottamatta, joka kärsi Juutin ja Parhiala mukaan ajoittain sekavasta ja puutteellisesta viestinnästä, muut otoksen toimijat lähestyvät viestintää samoista lähtökohdista. Kukin pyrki haastatteluissa korostamaan sitä, että kaikki osuuskuntien asiakirjat ovat kaikkien saatavilla verkossa tai toimitettuna suoraan jäsenten sähköpostiin. Repo tarkensi vielä, että mikäli jotain tietoa ei ole verkossa julkaistu, jäsenen riittää pyytää sitä. Viestinnän voidaan siis katsoa olevan varsin hyvässä tilanteessa ja kaikki haastatellut ymmärtävät sen merkityksen juuri luottamuksen ja maineen rakentumisessa. Sosiaalisen median käyttö oli myös yleinen käytäntö kaikissa osuuskunnissa, sisäisen sähköpostilistan lisäksi. Kaikki toimijat totesivat myös, että aktiivisen viestinnän lähtökohtana on se, että jäsenet tietäisivät jatkuvasti mitä osuuskunnassa tapahtuu vaikka he eivät pääsisi käymään kokouksissa tai talkootyössä pelloilla.

Simonsin ”Levers of Control” –viitekehystä koskien voidaan tutkielmaa varten tehdystä otoksesta saatujen havaintojen perusteella sanoa, että kaikissa toimijoissa on selkeitä merkkejä näiden ohjausjärjestelmien kaltaisten ratkaisujen käytöstä. Otoksen osuuskunnat vaikuttavat olevan hyvin perillä niiden toimintaa koskevista riskeistä ja valtaosa on onnistunut löytämään ratkaisuja, joilla ne pyrkivät hallitsemaan näitä riskejä. Tämä on kiinnostavaa myös siksi, että jokainen haastatelluista aloitti keskustelun toteamalla, etteivät he tiedä oikein mitään riskienhallinnasta. Edellä esiteltyt esimerkit kuitenkin osoittavat, että kaikilla on kuitenkin käytössään kaikkiin neljään ohjausjärjestelmään liitettäviä toimintamalleja.

On kuitenkin oletettava, että tämä on tapahtunut eräällä tavalla sattumalta, koska on hyvin todennäköistä, että kukaan otoksen toimijoista ei ole suunnitellut näitä ratkaisuja nimenomaan Simonsin viitekehys mielessään. Siitä huolimatta, että ohjausjärjestelmien kaltaisia keinoja on otettu osuuskunnissa käyttöön, edellä mainitun sattumanvaraisuuden vuoksi voidaan varsin perustellusti todeta, että riskienhallinnassa tehtyjä valintoja ei suoraan voida perustella Simonsin viitekehysten logiikasta johdetuiksi.

## 4.2 Luottamuksen merkitys ja tila luomuviljelyosuuskuntien asiakas-suhteissa

Tämän tutkielman toisena tutkimusongelmana on tarkoitus tarkastella riskienhallinnassa tehtyjen valintojen vaikutusta luottamuksen rakentamiseen otoksen toimijoiden asiakas-suhteissa. Ennen tätä on kuitenkin syytä käydä läpi haastateltujen kokemuksia luottamuksen merkityksestä heidän osuuskuntiansa toiminnassa sekä luottamuksen tilasta haastateltujen hetkellä.

Kuten aiemmin on useasti todettu, solidaarisuustaloudessa toimivien luomuviljely-osuuskuntien toiminnan edellytykset nojaavat hyvin vahvasti niiden kykyyn saada maksavia jäseniä ja tämän jälkeen saada jäsenet pysymään sitoutuneena osuuskunnan toimintaan, tavoitteellisesti pitkäksi ajaksi, jotta toiminnalla olisi jatkuvuutta. Tässä vaiheessa ensiarvoisen tärkeäksi seikaksi muodostuu luottamus osapuolten välillä. Otokseen osallistuneista kaikki olivat yhtä mieltä luottamuksen merkityksestä ja siitä, että se on lopulta yksi tärkeimmistä huomioitavista asioista, kenties jopa tuotannollista tehokkuutta tärkeämpi. Tämän alaluvun tarkoituksena on luottamusta koskevan teoriaosuuden pohjalta tarkastella osuuskuntien haastateltujen hetkellä vallinnutta luottamuksen tasoa ja pyrkiä havaitsemaan teoriassa esiin tulleiden keinojen mahdollista suunnitelmallista hyödyntämistä osuuskuntien luottamuksen rakentumisessa.

Luottamukseen on tämän tutkielman analyysiosiossa viitattu koskien osuuskuntien tuotannon suunnittelua ja tehokkuutta toisin sanoen, että osuuskunnat pyrkivät saamaan tuotantonsa siihen tilaan, että siitä välittyy ulospäin tuotannollisesti tehokas ja luotettavan kumppanin kuva. Pyrkimällä varmistamaan tuotannollisen kyvykkyyden, osuuskunnat tekevät oman osansa teoriaosuudessa mainitussa osaamisluottamuksessa, jolla pyritään pienentämään toimijaan kohdistuvaa suoritusriskiä. Suoritusriskin pienentämisellä voidaan katsoa olevan olennainen vaikutus siihen, miten erityisesti saatavista hyödykkeistä kiinnostuneet jäsenyyttä harkitsevat yksilöt lähestyvät osuuskuntaa. Mutta kuten aiemmin on mainittu, osaamisluottamus kuvaa ainoastaan toimijan kykyä tehdä oikeita asioita eikä se kerro jäsenyyttä harkitsevalle taholle juuri mitään toiminnan lähäkohdista kuten taustalla piilevistä ideologioista tai toiminnan eettisyydestä. Tämä johtuu siitä, että suoritusriskin ohella mahdollisia jäseniä kiinnostavat suhderiskien liittyvät seikat, joita ovat esimerkiksi uhka siitä, toimiiko osuuskunta mahdollisesti opportunistisesti, ajaen pääasiassa vain omia etujaan jäsenten kustannuksella. Suhderiskin pienentämiseksi osuuskunnan on panostettava myös ”Good Will” –luottamukseen, jotta sen olisi mahdollista saada aikaan pitkiä ja tasapainoisia kumppanuuksia jäsentensä kanssa. ”Good Will” –luottamuksen syntymisen tai olemassaolon vaikutuksesta osapuolten välisen opportunistisen toiminnan uhan kokemus pienenee, jonka seurauksena on mahdollista rakentaa luottavainen yhteistyösuhde. Viimeisenä eriteltyä luottamuksen muotona mainittu Adlerin ehdottama reflektiivinen luottamus on tämän tutkielman

toimijoiden keskuudessa kiinnostava lisä, sillä niiden toiminta vastaa ympäristöä, joka tukee Adlerin kuvaamaa mallia olemalla lähtökohtaisesti inklusiivinen, avoin ja kokonaisvaltaiseen demokraattisuuteen pyrkivä.

#### 4.2.1 *Luottamuksen tila osuuskunnissa*

Tutkielmaa varten luodussa haastattelurungossa otokseen osallistuvia pyydettiin muun muassa arvioimaan ja kertomaan sen hetkistä kokemuksistaan koskien kunkin osuuskunnan vallitsevaa luottamuksen tilaa suhteessa sen jäseniin. Tässä vaiheessa on tärkeää painottaa, että saadut vastaukset ovat puhtaasti subjektiivisia ja ne on kerrottu osuuskunnan edustajan näkökulmasta, jolloin niiden yksiselitteisyys on vähintäänkin harkinnanvaraista tietämättä jokaisen jäsenen henkilökohtaista kokemusta.

*Kaupunkilaisten Oma Peltoa* edustanut Olli Repo koki, että osuuskunnan ja sen jäsenten välinen luottamus on hyvä. Kokemustaan Repo perusteli muun muassa sillä, että satokauden jälkeen tehtyjen laskelmien perusteella osuuskunnan toiminta oli hieman kasvanut edellisestä vuodesta huolimatta siitä, että kasvukauden aikana sääolot olivat olleet haastavat, joka oli vaikuttanut paikoin sadon suuruuteen. Yhdeksi tärkeäksi seikkaksi Repo mainitsi osuuskunnan aktiivisen ja avoimen viestinnän, jonka seurauksena jäsenet ovat jatkuvasti tietoisia toimintaan liittyvistä asioista eivätkä muutokset sadossa pääse yllättämään ketään täysin. Lisäksi Repo mainitsi, että yksi selkeä mittari luottamuksen olemassaololle ovat teetetyt tyytyväisyyskyselyt, joihin on sisällytetty kysymys siitä suosittelisivatko jäsenet osuuskuntaa muille ihmisille. Viimeisessä kyselyssä Revon mukaan 98 % vastaajista oli vastannut joko ”samaa mieltä” tai ”täysin samaa mieltä”, joka voidaan todeta erittäin positiiviseksi tulokseksi. Selkeänä haasteena Repo näki juuri sen, miten mukaan tulevat ihmiset saadaan jäämään pidemmäksi ajaksi. Perimmäisenä tavoitteena osuuskunnalla on jatkuvuus, joka olisi oleellisesti helpompaa saada aikaan, mikäli jäsenet sitoutuisivat pidemmäksi aikaa mukaan toimintaan:

*Se, mitä me katotaan et suosittelisitko osuuskuntaa ystävälle tai tuttavalleni. Onks meil joku ”samaa mieltä” ja ”täysin samaa mieltä” ni on joku 98 %. Tommoseen uuteen juttuun ihmisii tulee niinku, ne saa jostain sen pienen tiedon et mikä tää on ja liittyy siihen. Se meidän niinkun ongelma ehkä [on], että kuinka me saatas niinkun, jatkuvuuden kannalta ois helpompaa kun ihmiset ois niinkun useita vuosia.*

(Olli Repo, hallituksen jäsen, Kaupunkilaisten Oma Pelto)

Repo pohti myös mahdollisia luottamusta syöviä seikkoja osuuskunnan toiminnassa. Suurimmaksi riskiksi hän katsoi sen, miten osuuskunta käyttää jäseniltä osuus- ja sato-

maksuina käyttöönsä saamia rahoja. Tarkemmin hän tarkoitti sitä, että jäsenet kokisivat, että osuuskunta ei käytä rahoja järkevästi tai jotenkin muutoin väärin, jolloin seurauksena saattaisi olla luottamuksen horjuminen. Tästä ei kuitenkaan osuuskunnalla ollut vielä kokemusta tai ainakaan mitään siihen viittaavaa ei ollut kantautunut Revon korviin. Repo piti ensiarvoisen tärkeänä, että rahojen käytössä ollaan myös avoimia ulospäin, ainakin niin avoimia kuin kussakin tilanteessa on mahdollista, jotta jäsenet tietävät oikeasti, mihin heidän sijoittamansa 450€ satokauden aikana ohjautuu.

Osuuskunnan voidaan haastattelun perusteella pyrkivän etenkin toiminnan läpinäkyvyyden avulla vaikuttavan sen asiakassuhteiden kehittämiseen. Kuten aiemmin on mainittu, kaikki informaatio on jäsenten saatavilla joko suoraan verkossa tai pyydettyessä. Toinen selkeä keino saada jäsenet sitoutumaan voimakkaammin on Revon mukaan saada mahdollisimman moni käymään pellolla joko osallistumassa työskentelyyn tai vaikka vain tutustumassa. Tässä asiassa Repo näkee selkeän tarpeen kehittää toimintaa entisestään, koska kyselyiden perusteella noin kolmannes jäsenistä ei ollut käynyt pellolla lainkaan:

*Viime vuon tähän aikaan me mietittiin sitä et se millä me sitoutetaan kaikist parhaiten on se, että porukka tajuu sen jutun ja tulee käymään siel pellolla ja mä muistan et viime vuonna oli joku, että 20–30% ei ollu käynny siellä.*

(Olli Repo, hallituksen jäsen, Kaupunkilaisten Oma Pelto)

*Oma Maa* on luottamusta koskien melko samassa tilanteessa tai ainakaan osuuskunta ei koe, että sen luottamuksessa olisi erityisiä ongelmia tai puutteita. Syynä onnistumiseen luottamusta koskien Lassila toteaa sen, että osuuskunta pyrkii olemaan lupaamatta jäsenilleen liikoja, joka voidaan mieltää rehellisyytenä viestinnässä. Lassila uskoo, että heidän jäsenet ovat siinä uskossa, että osuuskunta kykenee suoriutumaan sille asetetuista suoritusvaatimuksista siten, että jäsenet saavat myös sitä mistä ovat sitoutuneet maksamaan kasvukauden alussa. Tässäkin Lassila pysyy rehellisenä ja toteaa, että aina aikataulut eivät pidä mutta silloin ratkaisuna on avoin ja kattava tiedotus siitä mitä pellolla tapahtuu. Konkreettisenä esimerkkinä Lassila mainitsi aikataulut koskien kasvihuoneen rakennusta, jota osuuskunta ei onnistunut toteuttamaan luvatussa aikataulussa. Tämä aiheutti kyselyitä jäsenten suunnalta, joihin osuuskunta pyrki välittömästi ja rehellisesti vastaamaan. Lassilan kokemus on, että nämä asiat eivät kuitenkaan ole horjuttaneet jäsenten luottamusta merkittävästi:

*Joskus varsinkin esimerkiks tommoset niinku kasvihuoneen rakennukset ja muut, se ei menny aikataulun mukaan ni, on siin tullu sit kyselyjä et mikä täss on ja mut sit se on vaan niinku pyritty siin et kerrotaan et, mit-*

*kä siin ollu syynä ja miks näin on menny niin se on sitte, se ei oo niinku horjuttanu sitä niin paljoa et siit ois tullu ongelmia mutta totta kai siin aina sellasiakin asioit tulee.*

(Jukka Lassila, viljelijä, Oma Maa)

Tiedottamisen osalta *Oma Maan* tapauksessa on havaittavissa selkeitä yhtymäkohtia *Kaupunkilaisten Oma Pellon* menettelyihin, jossa kaikille avoin, kattava ja aktiivinen tiedottaminen nähdään ensisijaisena keinona parantaa ja rakentaa jäsenten ja osuuskunnat välistä luottamusta. Erityisen positiivista *Oma Maan* kohdalla on ymmärtää, että tämä avoimuuteen tähtääminen on tietoista ja päämäärätietoista strategista suunnittelua, joka koskettaa koko organisaatiota. Hyvin kuvaavaa on, että Lassila kokee luottamuksen olevan koko toimintaa ajatellen avainasemassa, jota ilman osuuskunta ei voisi toimia valitsemassaan muodossa lainkaan:

*Se luottamus täytyy olla, jotta tälläst toimintaa vois tehdä ja sitte just se, että et sitte ku pyritään siihen, että kaikki jäsenet saavat osallistuu siihen päätöksentekoon ja olla mukana siin et se niinku on mahdollisimman avointa, että tiedetään miss mennään ni sit sill tavallaan niinku pyritään synnyttää sitä luottamusta.*

(Jukka Lassila, viljelijä, Oma Maa)

Huomionarvoista on myös se, että vaikka *Oma Maa* ja *Kaupunkilaisten Oma Pelto* toimivat itsenäisesti omina yksiköinä on niiden ajattelu toiminnan kehittämisen ja jäsenten sitouttamisen osalta hyvin samanlaista. Tällä tarkoitetaan edellä mainittujen läpinäkyvyyden ja tiedottamisen lisäksi sitä, että myös Lassila kokee, että paras tapa sitouttaa jäsenet vahvemmin toimintaan on saada heidät ymmärtämään toiminnan taustalla olevat ideologiset suuntaviivat sekä saada jäsenet osallistumaan toimintaan konkreettisesti esimerkiksi talkoontyön muodossa. Jäsenille halutaan toisin sanoen antaa mahdollisuus nopeuttaa ja tehostaa osuuskunnan toimintaa osallistumalla sen päivittäiseen toimintaan itse:

*Just tää talkoilu ja sitä kautta, että jäsenet voi osallistuu siihen hommaan jos ne halua nopeuttaa jonkun asian tapahtumista tai auttaa ylipäätäns siinä ni siihen on mahdollisuus myös fyysisesti ja myös sit nähdä paikalla niinku et mitä täss nyt on oikein tapahtumas et se ei oo pelkästään tiedottamista tai muuta vaan sen voi tulla ihan käsin kokemaan, että missä mennään ja mitä tapahtuu.*

(Jukka Lassila, viljelijä, Oma Maa)

Mutta kuten aiemmin tässä tutkielmassa on mainittu, talkootyön saaminen on ollut kaikille otokseen osallistuneille todellinen haaste ja sen ongelman ratkaisu odottaa vielä tulla löydetyksi. Sillä vaikka jäsenet olisivat kiinnostuneita osallistumaan fyysiseen työhön tai vaikka vain halukkaita tutustumaan peltojen arkeen, kaikilla ei ole riittäviä edellytyksiä päästä paikalle johtui se sitten oma auton tai riittävän ajan puutteesta tai vastavasti julkisen liikenteen yhteyksistä suhteessa pellon sijaintiin. Kaiken kaikkiaan voidaan kuitenkin huomata, että luottamukseen suhtaudutaan oikealla tavalla ja sen merkitystä ei aliarvioida.

*Osuuskunta Kehrän* Lotta Laaksonen oli Revon ja Lassilan tapaan sitä mieltä, että osuuskunnan ja jäsenten välinen luottamus on todella hyvä. Jälleen voidaan tarkentaa, että *Kehrän* tapauksessa sen pieni koko suhteessa muihin edesauttaa tähän asiaan puuttumisessa ja sen kehittämisessä, sillä muista osuuskunnista poiketen *Kehrä* koostuu vain pienestä ja tiivistä ydinryhmästä. Ryhmä on pysynyt käytännössä samana koko toiminnan ajan, jonka aikana siitä on muodostunut tiivis yhteisö, joka tekee yhdessä myös osuuskunnan ulkopuolisia asioita. Tavallaan voidaan ajatella, että *Kehrän* toiminnan nykytila on se, mihin *Oma Maa* ja *Kaupunkilaisten Oma Pelto* lopulta haluavat päästä, toisin sanoen tiivis yhdessä yhteisiä tavoitteita kohti menevä yhteisö.

Luottamusta Laaksonen käsitteli hieman eri lähtökohdasta Lassilaan ja Repoon nähden. Tarkemmin sanottuna Laaksonen näki yhteisön luottamuksen sellaisena, että kukin jäsen tuo osuuskuntaan omia erityisiä osaamisalueitaan ja muut luottavat siihen, että kukin osaa hoitaa omat tehtävänsä osuuskunnan hyödyn maksimoimiseksi. Joka tapauksessa osuuskunnan sisäinen luottamus on todella hyvä, johon vaikuttaa siis osaltaan keskinäinen tuttuus, jota Laaksonen avasi hieman kertoessaan osuuskunnan alkuvaiheista:

*Tässähän on se historia et mä oon ite niinku perustanu sen Luomukassin ja pyörittäny sitä neljä vuotta ensin yksin ja sitte mä oon pyytäny siihen kavereit mukaan ni sit niinku kaikki tuntee toisensa. Sit siihen on sen jälkeen tullu vähän ulkopuolisii mut kuitenkin sill niinku samal [tavalla kehittynyt].*

(Lotta Laaksonen, hallituksen jäsen, *Osuuskunta Kehrä*)

Kahdesta edellisestä poiketen, *Osuuskunta Kehrä* ei ole Laaksonen mukaan teettänyt mitään varsinaisia asiakastyytyväisyyskyselyitä mutta hänen näkemyksensä mukaan luottamus on olemassa myös osuuskunnan ja sen asiakkaiden välillä. Tässäkin tilanteessa haastateltava näkee toiminnan luonteen ja avoimuuden selkeänä etuna, jolloin asiakkaat ovat kenties ymmärtäväisempiä kuin jollain muulla toimialalla:

*Kyll ne luottaa, onhan siin niinku aina jotain niinku joku pähkinä voi olla loppu mut kyll ne mun mielest niinku ymmärtää ja meil on niin avoint se toiminta. Tietysti joku, joka tulee niinku ihan erilaisest viitekehuksest niin voi yllättyy siitä niinku et, koska meil on aika maanläheist toiminta ja semmost.*

(Lotta Laaksonen, hallituksen jäsen, Osuuskunta Kehrä)

Toiminnan kannalta on positiivista havaita, että ainakin Laaksonen ymmärtää sen, että asiakkaat voivat tulla erilaisista taustoista eikä kaikki välttämättä koe solidaarisuustaloutta tai luomuviljelytoimintaa täysin omakseen. Tämä ymmärrys kuitenkin auttaa osuuskuntaa muokkaamaan toimintansa suuntaa ja luonnetta mahdollisesti vastaamaan laajempaa asiakaskuntaa kuin sellaiset toimijat, jotka pysyvät hyvin tiukasti omassa ideologisessa ”kuplassaan”. Lopuksi on *Kehran* osalta todettava, että kysyttäessä Laaksonelta kokeeko hän, että osuuskunnan luottamuksessa olisi havaittavissa ongelmia nyt tai aiemmin, vastaus oli yksiselitteisesti ei.

*Meirän Pelto* poikkesi luottamuksen kokemusten osalta muista haastatelluista. Ottaen huomioon kaikki vaikeudet mitä osuuskunta oli toimintansa aikana joutunut kokemaan Juuti ja Parhiala olivat hyvin realistisia jäsentensä oletetun luottamuksen suhteen. Molemmat olivat sitä mieltä, että vaikka monet jäsenistä kokivat etteivät he saaneet lopulta vastinetta ”sijoitukselleen”, olivat jäsenet kuitenkin varsin ymmärtäväisiä eroamisistaan huolimatta. Toisaalta Juuti oli myös sitä mieltä, että luottamus olisi erilaisista syistä kuitenkin tietyllä tavalla säilynyt vaikka toiminta ei suunnitelmien mukaisesti voinutkaan jatkaa. Yhtenä syynä hän mainitsi sen, että monet jäsenistä kenties kokivat, että heidän rahallinen panoksensa toimintaan ei lopulta ollut niin suuri, että pettymys toiminnan tehokkuuteen, tuottavuuteen ja jatkuvuuteen olisi aiheuttanut luottamuksen menetyksiä. Osaltaan Juuti perusteli tämän juuri sillä, että hänen näkemyksensä mukaan suurin osa jäsenistä lähti toimintaan mukaan hyvin realistisin odotuksin toisin kuin ehkä toiminnan aloittaneet ”aktiivit”:

*Suurin osa ihmisistä lähti aika sillee realistisin, tai siis näkökulmal tähän hommaan et just se et ne ei hirveesti valittanu siitä, että niinku esimerkiks et ne jotenki tuntu ymmärtävän sen et ne syyt, minkä takia asiat meni niinku meni.*

(Saila Juuti, hallituksen jäsen, Meirän Pelto)

Edellä mainitut seikat huomioiden, Juuti kuitenkin nosti esiin sen, että osuuskunnan tiedotus ei aina ollut riittävän aktiivista ja kattavaa, jonka seurauksena jäsenet eivät aika ajoin tienneet, mitä osuuskunnassa tapahtuu tai vastaavasti jos jotain tapahtui niin jäsenet eivät tienneet miksi. Näihin tilanteisiin kuitenkin reagoitiin kysymysten noustessa



esiin ja asioiden selvittämisen jälkeen jäsenet tuntuivat ymmärtävän paremmin mikä johtui mistäkin ja missä tilanteessa osuuskunnan toiminta oli, ainakin tämä oli Juuti näkemys asiasta. Kysymykset ja palautteet kantautuivat osuuskunnan aktiivien korviin saman sähköpostilistan kautta, jonka hyödyntämistä osuuskunta kenties paikoin laiminlöi. Jotkut asiat selvisivät erikseen teetetyistä kyselyistä:

*Aina se tiedotus ei ollu tarpeeks hyvää. Jotenki ihmiset on myös välillä kokenu, että asioitten pitäis vaan niinku järjestyä ja miksi ne ei järjesty. Se on selitetty ja kyll ne sit on jotenkin tajunnu paremmin.*

(Saila Juuti, hallituksen jäsen, Meirän Pelto)

Haastattelun pohjalta on kuitenkin kiinnostavaa havaita, että jäsenten luottamus yhteisöä kohtaan oli varsin hyvässä tilassa. Juuti täsmensi tätä kertomalla osuuskunnan vaiheista vuodelta 2014, jolloin *Meirän Pellolla* ei enää ollut viljeltävää alaa käytössään. Silloin järjestettyjen tapaamisten pohjalta oli havaittavissa, että useat jäsenistä olivat kiinnostuneita jatkamaan toimintaa, jollain muulla tavalla, jotta yhteys muihin olisi säilynyt. Yhdeksi sitouttavaksi asiaksi havaittiin nimenomaan erilaisten tapaamisten järjestäminen, oli kyseessä sitten jokin tapahtuma tai muu vastaava tilaisuus, jossa jäsenet pystyivät tapaamaan toisiaan. Näiden järjestäminen osoittautui kuitenkin resursien puitteissa hieman työlääksi, jonka seurauksena tapahtumia ei ollut hirvittävän usein. Voidaan siis todeta, että ihmiset toivoivat jonkinlaista jatkuvuutta ja yhteisöllisyyttä koetuista vaikeuksista huolimatta. Lopulta se, että aktiivista toimintaa ei pystytty järjestämään johti suurempaa eroaaltoon jäsenten keskuudessa:

*Se oli oikeestaan vasta 2014 lopussa kun ihmiset alko olla sillee et hyönyt niinku eroo tästä, koska jos meil ei oo muut toimintaa ku tämmöstä niinku. Tai [et] pitäisi järkätä sitä toimintaa jos haluais sitä toimintaa.*

(Saila Juuti, hallituksen jäsen, Meirän Pelto)

Haastattelun loppuvaiheessa kysyttiin vielä, kokivatko Juuti ja Parhiala, että ihmiset olisivat eronneet osuuskunnasta nimenomaan luottamuksen puutteesta. Juuti spekuloi, että joidenkin jäsenten kohdalla ero johtui varmasti myös tästä syystä. Hänen näkemyksensä oli, että jäsenet kenties hieman jakaantuivat tässä asiassa, tarkemmin sanottuna, että osa kuitenkin näki mahdollisuuden jatkaa toimintaa vielä jossain muussa muodossa:

*Totta kai jos niinkun ne kokee, että tää ei oo enää sitä samaa osuuskuntaa mihin ne liittyy niin kyllähän siinä nyt on sitte, että ne ei luota siihen, että tulis enää ikinä semmonen niinkun ne odotti. Mut sitte toisaalt paljon porukkaa on niinku päättäny, että heitä ei haittaa se et se ei oo semmosta*

*ku he luuli mut sit hyö yrittää tehdä sitten jotain muuta tai ainaki toivoo et jotenkin se toiminta jatkus jonkinlaisen.*

(Saila Juuti, hallituksen jäsen, Meirän Pelto)

#### **4.2.2 Havaittuja luottamuksen muotoja osuuskuntien toiminnassa**

Tässä alaluvussa on tarkoituksena pohtia luottamusta koskevassa teoriaosuudessa esiin nostettujen kolmen eri luottamuksen muodon ilmenemisiä osuuskuntien nykyhetkessä sekä osuuskunnan strategian että jäsenten ja osuuskunnan välisen suhteen näkökulmasta.

Toiminnan kannalta on loogista aloittaa tarkastelu osaamisluottamuksesta, sillä sen rakentuminen voidaan katsoa alkavan toimijoissa jo ennen ensimmäistäkään liittynyttä jäsentä. Tähän voidaan laskea kuuluvaksi kaikki toiminnan suunnitteluun liittyvät toimet aina viljelijän valinnasta ja hallinnollisen toiminnan järjestelyyn. *Oma Maan, Kaupunkilaisten Oma Pellon ja Osuuskunta Kehrän* toiminta näyttäisi tähtäävän hyvin suunnitelmallisesti kohti tuotannollisen kyvykkyyden maksimoimista, jotta osuuskunta voitaisiin nähdä osaavana ja luotettavana toimijana. Viljelijät on valittu huolellisesti ja he ovat valintansa jälkeen parhaansa mukaan hyödyntäneet omaa kokemustaan ja osaamistaan viljeltävän valikoiman suunnittelussa, jotta osuuskunnan tuotanto olisi turvattu myös mahdollisten lajikkeiden epäonnistumisten tapauksessa.

Hallinnollisen toiminnan suunnitteluun on myös puututtu hyvin ja organisaatioissa on havaittavissa selkeä halu oppia ja kehittyä, jotta toiminta hyötyisi. Sen lisäksi, että osuuskuntien aktiivit pyrkivät oppimaan itse tekemään asioita paremmin on toisaalta positiivista havaita, että toimintaa on myös joiltain osin ymmärretty ulkoistaa riskin pienentämiseksi. Hyvänä esimerkkinä tästä on kirjanpidon suorittaminen taloushallinnon ammattilaisilla. Myös se, että käytännön toimet on pyritty järjestämään niin, että viljelijä voi keskittyä viljelyyn auttaa osaltaan osaamisluottamuksen rakentumisessa. Tällä tarkoitetaan tässä yhteydessä muun muassa talkootyön hyödyntämistä pelloilla sellaisissa tehtävissä, jotka eivät vaadi erityisosaamista ja jotka voisivat muutoin kuormittaa viljelijää liiaksi.

Osuuskuntien suorittaman seurannan perusteella tuotanto on tähän mennessä onnistunut hyvin ja jäsenet ovat haastateltujen mukaan saaneet vastinetta satomaksulleen jaettavien satokassien muodossa. Osaamisluottamuksen rakentumista tukee kaikkien edellä mainittujen kolmen toimijan viestinnän avoimuus ja dokumenttien julkisuus. Toiminnan onnistumisista ulospäin viestiminen antaa toiminnasta kiinnostuneille hyvin konkreettisen mittarin arvioida sen kyvykkyyttä toimijana. Toiminnan läpinäkyvyys tukee oleellisesti myös muiden luottamuksen muotojen kehittymistä. Osaamisluottamuksen rakentamisen yhtenä suurimpana haasteena luomuviljelyosuuskunnan näkökulmasta on osal-

taan perinteisiltä elintarvikemarkkinoilta tuleva uhka. Osuuskuntien on alati pyrittävä vakuuttamaan kaupasta ruokansa aiemmin hankkimaan tottuneet jäsenet omasta osaamisestaan ja saatava heidät sitoutumaan pitkäksi ajaksi osuuskunnan toimintaan. Tämän saavuttamiseksi ei osuuskunnilla ole oikein muuta keinoa kuin pyrkiä saamaan toimintansa tuotannolliset edellytykset niin hyviksi kuin mahdollista. Tuotantoa koskevat konkreettiset tulokset tai saavutukset se voi tämän jälkeen läpinäkyvällä toiminnalla ja aktiivisella viestinnällä suunnata kuluttajille. Ideologinen näkökulma nousee tässä yhteydessä myös avainasemaan, koska solidaarisuustaloudessa toimivat osuuskunnat eivät pysty kilpailemaan perinteisten markkinoiden hinnoilla, jolloin niiden on panostettava toiminnassaan tehokkuuden ja laadun lisäksi myös ideologian ”myymiseen”.

Osaamisluottamuksen osalta selkeimmät epäonnistumiset koskivat *Meirän Peltoa*, joka erinäisistä syistä ei saanut peltoaan tuottamaan riittävällä tasolla. Huonon tuottavuuden aiheutti lähinnä savinen huonosti tuottava peltoala, joka johti lopulta siihen, että muutoin pätevä viljelijä ei kyennyt sitä yksin elvyttämään. Uuden pellon hankkimisprosessi alkoi myös aavistuksen liian myöhään, jolloin toiminta oli jo häiriintyä liaksi. Tähän olisi voitu osaltaan vaikuttaa mahdollisesti paremmalla suunnittelulla, jossa olisi kattavammin huomioitu erilaiset riskiskenaariot. Tämä seikka nousi esiin myös Juutin ja Parhialan kanssa käydyssä keskustelussa. Aiemmin mainitut ajoittaiset puutteet viestinnässä aiheuttivat myös lievää epäselvyyttä jäsenten keskuudessa siitä huolimatta, että toiminta oli avointa ja läpinäkyvää. Viestinnän kehittämiseen olisi ollut myös syytä panostaa enemmän ja tehdä esimerkiksi aktiivien tehtäväjaot selkeämmiksi.

Selkeimmin havaittava luottamuksen muoto luomuviljelyosuuskuntien toimintakentässä on teoriaosuudessa esitelty ”Good Will” –luottamus. Tämänkin luottamuksen ytimessä on ensisijaisesti jäseniä havittelevan osuuskunnan omat toimet. Myös tämän luottamuksen kehittämiseen voidaan vaikuttaa edellä mainituilla tavoilla. Yhtenä tärkeimmistä menettelyistä haastateltavien keskuudessa esiin nousi avoimuus kaikessa, mikä osuuskunnan toimintaan liittyy, oli kyse sitten varojen käytöstä tai kokouspöytäkirjoista. Lähtökohtainen pyrkimys oli luoda osuuskunnasta kaikin tavoin läpinäkyvä siten, että jäsenet voisivat kokea tietävänsä mitä osuuskunnassa tapahtuu ja mihin heidän maksamiaan osuus- ja satomaksuja käytetään.

Läpinäkyvyyden ja aktiivisen viestinnän keinoin osuuskunnat pyrkivät osoittamaan, että ne ovat hyvä ja luotettava yhteistyökumppani, joka ei toimi jäseniään kohtaan opportunistisesti tavoitellen vain omaa etuaan. Tämä menettely liitettynä aiemmin mainittuihin keinoihin kehittää osaamisluottamuksen tasoa antavat osuuskunnille hyvät edellytykset saada jäsenet lähtemään mukaan toimintaan. ”Good Will” –luottamukseen panostaminen on luomuviljelyosuuskuntien tavoitteita ajatellen luonnollinen panostuksen kohde, sillä kaikki haastatellut mainitsivat osuuskuntien haluavan luoda nimenomaan pitkiä ja tasapainoisia suhteita jäsentensä kanssa, joihin tämän luottamusten avulla on teorioiden perusteella parhaat mahdollisuudet. Ideologisesta näkökulmasta ”Good Will”

–luottamus saa myös tukea, sillä eräs osuuskuntien vaikuttamisen keinoista on sitouttaa jäsenet toimintaan myös vahvan ideologisesti, jolloin niiden on markkinoinnissaan ja viestinnässään omalla tavalla vedottava myös jäsenten tunteisiin ja ajatteluun.

Tämän tutkielman osalta osuuskuntien suhtautumisessa ja puuttumisessa ”Good Will” –luottamuksen rakentumista tukeviin keinoihin ei ole havaittavissa suuria puutteita. Kaikki toimijat ovat asettaneet läpinäkyvyyden strategioidensa ytimeen ja kaikki muukin tähtää rehellisyyteen ja avoimuuteen. Viestinnän merkitys on tiedostettu jokaisessa otoksen osuuskunnassa ja pääsääntöisesti se on toiminut erittäin hyvin eikä kukaan haastatelluista nähnyt sen aiheuttaneen mitään ongelmia osuuskunnan toiminnassa lukuun ottamatta *Meirän Peltoa*, joka koki viestinnän olleen silloin tällöin riittämätöntä, joka johti jäsenten epätietoisuuteen osuuskunnan toimista. Myös se, että osuuskuntien päätöksentekoprosessit on tehty kaikille jäsenille avoimiksi saattaa osaltaan vahvistaa osapuolten välistä luottamusta, varsinkin jos jäsenet havaitsevat, että heitä kuullaan ja vaikutusmahdollisuudet johtavat myös konkreettisiin ratkaisuihin. Tämänkaltainen hierarkioiden purku auttaa kenties jäseniä suhtautumaan toimintaan yhteisöllisemmin eikä organisaatio näyttäydy tahona, joka toimii etäällä ja sanelee toiminnan suunnan jäsenistä piittaamatta.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että osuuskunnat kokevat tehneensä parhaansa, jotta ne olisivat jäsenten silmissä luotettavia. On kuitenkin huomioitava, että kaikki otokseen osallistuneet ovat aloittaneet toimintansa varsin vähän aikaa sitten, joten on oletettavaa, että organisaatiot tulevat oppimaan vielä paljon, kuinka kehittää luottamuksen tilaansa entisestään.

Lopuksi on syytä tarkastella kolmannen esitellyn eli reflektiivisen luottamuksen ilmenemistä valittujen osuuskuntien luottamuksen rakentamisprosesseissa. Määritelmän mukaisesti reflektiivinen luottamus on luonteeltaan inklusiivista, avointa ja demokraattista. Luomuviljelyosuuskuntien kohdalla niiden ideologinen lähestymistapa tukee reflektiivisen luottamuksen rakentamista, koska kuten edellä mainittiin, jokaisella jäsenellä on yhtä suuri mahdollisuus vaikuttaa osuuskunnan päätöksentekoon kuin toisella. Tästä voidaan siis suoraan johtaa, että osuuskuntien toiminta on mitä suurimmassa määrin inklusiivista. Tämän lisäksi kaikki osuuskuntia koskeva informaatio on kaikkien saatavilla, joko suoraan verkossa tai se toimitetaan jäsenelle tämän sitä halutessa, mikäli se ei jostain syystä ole julkaistu. Tämä sen sijaan puoltaa toiminnan avoimuutta. Viimeisenä voidaan todeta, että osuuskunnat pyrkivät tietoisesti purkamaan perinteisiä hierarkioita siten, että kukin on samassa asemassa. Tämän myötä voidaan toiminnan todeta olevan myös erittäin demokraattista, ainakin sille on annettu kaikki edellytykset.

Kuten teoriaosuudessa aiemmin on mainittu, Adlerin määritelmän mukaista modernin luottamuksen tehokkuuden mittaamista voidaan tämän tutkielman viitekehyksessä tarkastella vain soveltaen johtuen pitkälti osuuskuntien toiminnan luonteesta ja ideologisista poikkeavuuksista suhteessa perinteisiin liikeyrityksiin. Luottamusta ei ole otok-

sen osuuskunnissa tasapainotettu hierarkkisilla säännöillä vaan toiminnan tasaisuus ja oikeudenmukaisuus on pyritty varmistamaan nimenomaan antamalla kaikille mahdollisuus osallistua toimintaan ja päätöksentekoon. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että organisaatiossa ei vallitsisi joitain noudattavia sääntöjä. Jäsenten tekemät sopimukset asettavat toiminnalle tietyt rajat mutta ne ovat jokaiselle jäsenelle samat. Markkinakilpailun vaikutusta ei voida myöskään tarkastella samalla tavalla kuin perinteisessä liiketoiminnassa. Osuuskunnat kohtaavat kilpailua elintarvikemarkkinoilla toimivilta tahoilta mutta kilpailu pitää ajatella laajemmin koskemaan jäsenten hankkimista ja säilyttämistä ei niinkään päivittäin tapahtuvaa myyntiä. Jäsenten sitouttamisen jälkeen osuuskuntien on kuitenkin mahdollista toimia joustavasti ja antaa jäsenille mahdollisuuksia esimerkiksi laajentamalla valikoimaansa, jonka seurauksena jaettavat sato-osuudet ovat monipuolisempia tai vaihtoehtoisesti on mahdollista antaa jäsenille mahdollisuus valita satokassinsa sisältö itse, tietyn valikoiman puitteissa.

Tähän tutkielmaan osallistuneiden osuuskuntien tulevaisuus modernin luottamuksen kehittäjinä näyttää varsin hyvältä, mikäli ne onnistuvat pitämään jäsenmääränsä edes nykyisellä tasolla. Organisaatioiden oppiessa koko ajan lisää ajan kuluessa on syytä olettaa, että myös niiden tavat rakentaa luottamusta kehittyvät. Todellisena haasteena voidaan kuitenkin nähdä etenkin se, miten osuuskunnat onnistuvat sitouttamaan jäsenensä pitkällä aikavälillä, jotta hierarkioiden purkua ja modernin luottamuksen vaikutuksia voidaan oikeasti arvioida suhteessa konkreettisiin tapahtumiin. Tähän vaikuttaa myös osaltaan huoli, jonka moni haastateltava nosti keskusteluiden aikana esiin eli se, kuinka osuuskunnat saisivat jäsenet aktiivisemmin mukaan käytännön toimintaan. Tämä koskee sekä käytännön talkootyöhön osallistumista kuin myös kokouksiin osallistumista.

Luottamuksen rakentaminen näyttää osuuskunnissa olevan selkeä prioriteetti tuotannollisen kyvykkyyden lisäksi ja siinä voidaan havaita olevan teoriassa esitettyjä yhtäläisyyksiä. Ensinnäkin on selvää, että luottamusta pyritään luomaan yhteisen riskinottamisen kautta, jossa osuuskunta kantaa riskin tuotannosta ja jäsenet vastaavasti riskin saada vastinetta rahoilleen. Tarkemmin ajateltuna tuottavan osapuolen riski voidaan ajatella tietyllä tavalla suuremmaksi, sillä sen on onnistuttava sekä konkreettisessa tuotannossaan että jäsenten tyytyväisenä pitämisessä, joka voidaan saada aikaiseksi myös muilla keinoilla. Jäsenen asema on siis tietyllä tavalla vähemmän riskinen, sillä menetettävää on suhteessa vähemmän kuin tuottajalla varsinkin, kun kukin otokseen osallistuneista toimijoista hyödyntää vuotuisia satomaksuja, jolloin jäsenet eivät suoraan sitoudu pidemmäksi ajaksi. Osuuskuntien haasteena on siis joka vuosi onnistua sadossaan ja sen lisäksi saada jäsenet säilyttämään luottamuksensa osuuskuntaan. Tämän tutkielman toimijoiden voidaan toistaiseksi katsoa onnistuneen näissä varsin hyvin.

Toiseksi on todettava, että luottamusta pyritään rakentamaan myös oikeudenmukaisuuden kautta. Tätä puoltavat muun muassa edellä mainitut päätöksentekoon osallistu-

misen vapaus sekä sato-osuuksien jako tasapuolisesti kaikkien jäsenten kesken. Näiden lisäksi huomionarvoista on myös se, että mahdollisissa konfliktitilanteissa, joita on haastateltavien mukaan ollut onneksi varsin vähän, osuuskunta pyrkii hoitamaan mahdolliset osuusmaksujen palautukset ynnä muut mahdollisimman nopeasti, jotta jäsenille ei muodostu kaunoja osuuskuntaa kohtaan vaan he kokevat tulevansa kohdelluksi reilusti ja oikeudenmukaisesti. Solidaarisuustaloudessa toimiville organisaatioille on ominaista, että ne pyrkivät siihen, että koko yhteisö hyöttyy toiminnasta, joka voidaan nähdä oikeudenmukaisuuteen pyrkimisessä selkeänä etuna.

Kolmantena luottamuksen rakentumisen keinona mainittu luottamuksen lähde, luottamus kommunikaatiosta, näyttäytyy myös selkeästi tämän tutkielman toimijoiden strategioissa. Kaikki haastatellut peräänkuuluttivat sitä, miten tärkeäksi he kokevat viestinnän osuuskunnan ja jäsenten välisen luottamuksen ja yhteistyön edistämässä. Suoritettujen haastattelujen tulosten perusteella on selkeästi havaittavissa, että viestinnän merkitys ymmärretään erityisen hyvin ja siihen on panostettu. Kaikki haastateltavat kertoivat osuuskuntiansa hyödyntävän sosiaalista mediaa sekä tiedotukseen että jäsenten kanssa kommunikointiin oli kyseessä sitten Facebook tai erilaiset sähköpostilistat. Kommunikointivälineenä mainittiin myös erilaiset teetetyt asiakastytyväisyyskyselyt sekä palautteenantokanavat, joiden kautta saatuihin vastauksiin ja kysymyksiin oli puututtu organisaatioissa erikseen. Yhtenä kehittämistavoitteena nousi esiin halu keskustella jäsenten kanssa kasvokkain, joka vaatisi esimerkiksi sitä, että jäsenet löytäisivät tiensä useammin osuuskuntien kokouksiin, tapahtumiin ja pelloille joko työskentelemään ja tutustumaan. Keinoja tämän mahdollistamiseksi olisi esimerkiksi löytää tapoja järjestää kimpakyytejä pelloille tai vastaavasti vapauttaa resursseja, jotta osuuskunnat voisivat järjestää pienempiä tapahtumia tai kokoontumisia. Tämän kaltaiset tapahtumat on havainnut hyväksi muun muassa *Meirän Pelto* ja *Osuuskunta Kehrä*, joiden edustajat olivat havainneet, että ihmiset kaipasivat yhteisöllisyyttä ja muutakin toimintaa osuuskunnan pelloilla tapahtuvan työn lisäksi.

Neljäs ja viimeinen tapa rakentaa luottamusta eli osapuolten välinen mukautuminen on tavoista ehkä vaikeimmin tunnistettavissa. On selvää, että kaikenlainen yhteistyö vaatii ajoittain mukautumista, niin myös luomuviljelyosuuskunnan toiminta. Jäseniä koskeva mukautuminen saattaa liittyä jaettavaan satoon, jolloin siinä tapahtuvat muutokset ikään kuin pakottavat jäsenet mukauttamaan esimerkiksi ruokailutottumuksiaan. Omalla tavallaan koko toimintaan mukaan lähteminen tarkoittaa mukautumista perinteisestä elintarvikekuluttamisesta jaettavaan satokasseihin. Jäsenen on oltava tavallaan valmis ottamaan vastaan se, mitä tila onnistuu tuottamaan, joka altistaa jäsenen mahdollisiin pettymyksiin eri tavalla kuin marketista ruokaa hankittaessa. Tällöin kasvaa myös riski siitä, että jäsen kokee, ettei tämä saa sijoittamalleen rahalle vastinetta, joka saattaa lopulta johtaa eropäätökseen. Tämän riskin olemassaolo korostaa tilan painetta tuottaa, sillä sen toiminnan edellyttämät varat tulevat pääasiassa vain jäsenten maksamista sa-

tomaksuista. Osuuskunnan näkökulmasta mukautuminen voidaan nähdä toiminnan vo-  
lyymin suunnitteluna ja siinä, miten se mitoittaa toimintansa saatavilla olevien resurssi-  
en kuten rahan puitteissa. Suunnitteluun liittyen on todettava, että otoksen osuuskunnis-  
ta *Oma Maa*, *Kaupunkilaisten Oma Pelto* ja *Osuuskunta Kehrä* kokivat saaneensa toi-  
mintansa mittasuhteet hyvään tilaan, jonka seurauksena ne ovat onnistuneet tuotantonsa  
tehokkuudessa ja sitä kautta luoneet kuvan itsestään luotettavana toimijana. Myös *Mei-  
rän Pelto* koki onnistuneensa tässä ennen kuin pellon laatu alkoi aiheuttaa ongelmia  
saavuttaa toivottua tulosta. *Meirän Pelto* pyrki omalla tavallaan mukautumaan tähän  
tilanteeseen mutta sen toimet eivät riittäneet ja toiminta alkoi lopulta hiipua.

Yhteenvedona havaituista luottamuksen muodoista otoksen osuuskunnissa voidaan  
sanoa, että jokaisen toiminnassa on selkeästi havaittavissa merkkejä niin osaamisluot-  
tamuksen, ”Good Will” –luottamuksen kuin reflektiivisen luottamuksen hyödyntämises-  
tä. Osaamisluottamuksen kehittämiseksi on tehty systemaattista työtä huolellisten vilje-  
lijävalintojen ja toiminnan suunnittelun avulla, josta erityisesti voidaan mainita viljely-  
valikoimien monipuolisuuden varmistaminen sekä huolellinen talouden suunnittelu ja  
tuotosten seuranta. ”Good Will” –luottamuksen merkitys korostuu erityisesti luomuvil-  
jelyosuuskuntatoiminnan luonteen vuoksi, jonka vuoksi osuuskunnat ovat pyrkineet  
kehittämään muun muassa läpinäkyvyyttään ja avoimuuttaan, pääasiallisena keinonaan  
aktiivinen ja kattava viestintä. Läpinäkyvyyden ansiosta jäsenillä on hyvät edellytykset  
tietää, mihin heidän rahojaan käytetään ja mitä pelloilla tapahtuu, jonka voidaan olettaa  
luovan luotettavan toimijan mainetta osuuskunnalle. Reflektiivisen luottamuksen osalta  
toiminnalle keskeinen inklusiivisuus, jossa kukin jäsenistä voi osallistua halutessaan  
osuuskunnan toimintaan voidaan nähdä selkeänä etuna suhteessa perinteisempiin liike-  
toiminnan malleihin, joissa hierarkiat ovat selkeitä ja päätöksenteko on usein rajattu  
pienemmälle joukolla ihmisiä. Luomuviljelyosuuskuntien ideologisista lähtökohdista  
kumpuava hierarkioiden purku yhdistettynä suoraan demokratiaan antaa otoksen orga-  
nisaatioille hyvät mahdollisuudet kasvaa tiiviiksi yhdessä päättäväksi yhteisöiksi, jotka  
tavoittelevat yhteisiä päämääriä.

Teoriaosuudessa mainitut luottamuksen rakennustavat ovat myös vahvasti läsnä  
osuuskuntien toiminnassa huolimatta siitä, kuinka tietoista niiden käyttö on. Riskin ot-  
tamisen vääjäämättömyys ymmärretään osuuskunnissa hyvin ja sen minimoimiseksi on  
tehty töitä kunkin osaamisen puitteissa. Oikeudenmukaisuuden varmistamiseksi osuus-  
kunnat ovat tehneet myös hyvää työtä ja myös tässä asiassa on auttanut kunkin jäsenen  
yhdenvertainen asema muihin nähden. Konfliktitilanteet on pyritty hoitamaan nopeasti  
ja siten, että kenellekään ei jäisi kaunoja asian hoitamisen jälkeen. Myös kommunika-  
tioon on panostettu hyvin ja nykyajan mahdollisuudet, tarkemmin sanottuna sosiaalinen  
media ja muu sähköinen viestintä, on tunnustettu ja niitä on hyödynnetty aktiivisesti.  
Lieväna huolena osuuskunnilla on se, miten he tavoittaisivat jäsenet paremmin myös  
henkilökohtaisesti, jotta osapuolet voisivat keskustella enemmän myös kasvokkain ja

kuinka jäsenet saisi paremmin tutustumaan osuuskunnan arkeen. Päämääränä tässä lähestymisessä on se, että moni haastateltu koki, että pellolla tehtävän työn näkeminen tai kokeminen työn lomassa sitouttaisi ja auttaisi jäseniä ymmärtämään toimintaa entistä paremmin. Ratkaisu tähän ongelmaan saattaa olla jonkinlainen molemmin puolinen mukautuminen. Osuuskunnat voisivat esimerkiksi pyrkiä järjestämään erilaisia mata-lankynnyksen tapahtumia, joissa jäsenten olisi mahdollista tutustua muihin ja verkostoitua, jonka jälkeen muun muassa kimppakyytien järjestäminen pelloille saattaisi helpottaa.

### 4.3 Riskienhallinnan vaikutus luottamuksen rakentumiseen

Näkemykset riskienhallinnan vaikutuksista luottamukseen vaihtelivat paljon. Moni haastateltu ei osannut täysin arvioida riskienhallinnan vaikutuksia, sillä he eivät välttämättä tunnistaneet, mihin riskienhallinta on vaikuttanut.

*Oma Maan* luottamuksen tila on hyvä mutta se ei ole vielä joutunut tilanteeseen, jossa luottamusta olisi todella koeteltu. Luottamusta vahvistavana keinona Lassila näki talkoot, jolloin konkreettinen osallistuminen toimintaan lisää jäsenten luottamusta siihen mitä osuuskunnassa tapahtuu, koska pelkkä tiedottaminen jättää jotain epäselväksi ja paikanpäällä toiminnan kokeminen edesauttaa jäsenten ymmärrystä osuuskunnan toimintaa kohtaan:

*Talkoilu ja sitä kautta, että jäsenet voi osallistuu siihen hommaan jos ne halua nopeuttaa jonkun asian tapahtumista tai auttaa ylipäättäns siinä ni siihen on mahdollisuus myös fyysisesti ja myös niin sit nähdä paikanpääl et mitä täss nyt on oikein tapahtumas et se ei oo pelkästään tiedottamista.*  
(Jukka Lassila, viljelijä, Oma Maa)

*Oma Maa* ei toistaiseksi ole joutunut kokemaan luottamuksen koetuksia mutta mikäli toiminta jatkuu, niiden kohtaaminen on vääjäämätöntä. Uhan ennaltaehkäisemiseksi Lassila luottaa aktiiviseen ja kattavaan tiedottamiseen, jolla jäseniin voidaan luoda usko siitä, että kohdattavat ongelmat eivät ole ylitsepääsemättömiä. Luottamuksen kannalta ongelmalliseksi Lassila koki erityisesti toiminnan alkuvaiheen, jossa jäseniä ei vielä ole saatu mukaan toimintaan. Eräs huoli on, kuinka jäsenten luottamusta voisi pyrkiä säilyttämään, jotta henkilökohtaiset tuntemukset eivät heikentäisi osuuskunnasta saatavaa kuvaa luotettavuuden osalta. Tällä viitataan mahdollisiin konfliktitilanteisiin, joiden myötä negatiivisia tuntemuksia puretaan ystäville, jolla saattaa olla osuuskunnan kannalta huono vaikutus. Konfliktitilanteet pyritään hoitamaan mahdollisimman nopeasti ja oikeudenmukaisesti, jotta kaunoja ei muodostuisi.



Riskienhallintatavat, joilla oletettavasti on positiivinen vaikutus *Oma Maan* luottamukseen, ovat osuuskunnan koko ja sen onnistumiset tuottajana. Viljelijän kokemuksen avulla osuuskunta hyödyntää sen tilan resurssit tehokkaasti ja tuotanto on suunniteltu huolellisesti ja mahdollisiin lajikkeiden epäonnistumisiin on varauduttu suunnitteleamalla valikoima monipuoliseksi. Viljelijä pystyy keskittymään työhönsä täysipainoisesti ja osuuskunta on onnistunut saamaan talkooapua pelloilla tehtäviin askareisiin. Työnjaossa auttaa toimijan koko ja sen työhön osallistuu useampi tuottajajäsen.

Strategisena ratkaisuna läpinäkyvyys edesauttaa luottamuksen lujittamisessa, jolloin jäsenet saavat tietoa osuuskunnan toiminnasta ja mikäli jäsen on kiinnostunut osuuskunnan arjesta, saa tämä siitä riittävää tietoa säännöllisesti. Sama koskee koko viestinnän kenttää, jossa on hyödynnetty tehokkaasti sähköpostilistoja sekä sosiaalista mediaa. Osuuskunta tiedottaa säännöllisesti myös verkkosivuillaan. Viestinnän toimivuuden mahdollistaa osuuskunnan koko, jonka vuoksi se on voinut luoda organisaatiolle erillisen viestinnän työtehtävän.

*Oma Maa* on iästään huolimatta saanut luotua sen toimintaa hyvin tukevan strategisen pohjan. Huolellinen suunnittelu viljelyssä mahdollistaa sen näyttäytymisen luotettavana ja tehokkaana toimijana, jota voidaan vahvistaa entisestään aktiivisella ja läpinäkyvällä viestinnällä. Jäseniin kohdistuva kommunikaatio näyttää toimivalta ja osuuskunta tiedostaa hyvin mahdollisten negatiivisten kokemusten seuraukset, jonka vuoksi konfliktitilanteisiin puututaan nopeasti ja oikeudenmukaisesti.

*Kaupunkilaisten Oma Pelto* on panostanut viljelijävalintaansa, jotta se voisi maksimoida tuotantonsa tehokkuuden, laadun ja saatavat sadot. Se on suunnitellut tuotantonsa siten, että mahdollisia epäonnistuvia lajikkeita varten viljellään korvaavia lajikkeita. Tuotannon suunnittelua edesauttava keino on kasvukauden päätyttyä tehtävä kokonais-  
tuotannon kartoitus, jota varten tuotantoa seurataan pitkin vuotta. Seurannan tarkkuuden vuoksi osuuskunta tietää grammalleen mitä se on kunkin kasvukauden aikana jakanut jäsenille.

Luottamusta korostava keino on myös osuuskunnan harjoittama huolellinen talouden suunnittelu. Repo korosti taloudenpidon merkitystä luottamuksen rakentumisessa ja säilymisessä. Se miten osuuskunta jäseniltä saamaansa rahaa käyttää, saattaa olla suurin luottamusta syövä seikka. Riskin lieventämiseksi osuuskunta on rahan käytöstään avoin, jotta sen toimia ei ole syytä epäillä. Merkinä avoimuuden toimivuudesta on, että osuuskunnalle ei ole ilmennyt merkkejä jäsenten luottamuksen horjumisesta.

Osuuskunta pyrkii olemaan muussakin toiminnassa läpinäkyvä ja kaikki osuuskunnassa oleva informaatio on jäsenten saatavilla suoraan verkossa tai pyydettyäessä. Viestintään on panostettu huolellisesti ja se on pyritty saamaan aktiiviseksi ja kattavaksi.

Osuuskuntaa kohtaa kuljetuksen ulkoistamisesta aiheutuva riski. Kuljetuksissa on aiemmin koettu ongelmia, jotka sotkivat osuuskunnan sadonjakoa. Osuuskunta on pyytänyt tarjouksia muilta kuljetusyrittäjiltä mutta heillä ei ole olemassa varasuunnitelmaa

mikäli ongelmia tulisi jatkossa. Osuuskunta ei ole täysin omavarainen ja kuljetusyrityksestä riippuvaisuus on riski tulevaisuutta ajatellen, johon osuuskunnan tulisi puuttua etsimällä vaihtoehtoisia ratkaisuja.

*Kaupunkilaisten Oma Pelto* toimii iästään huolimatta kypsästi ja organisaatiossa on selkeitä merkkejä halusta oppia ja kehittyä. Viljely tuottaa vaihtelevista sääoloista huolimatta jäsenilleen elintarvikkeita pitkin kasvukautta. Osaamisluottamuksen rakentumiseen on hyvät edellytykset, jota läpinäkyvyys tukee. Ongelmallista on riippuvuus yhdestä kuljetusyrityksestä ilman varasuunnitelmaa. Valitun kuljetusyrityksen mahdollisissa epäonnistumisissa jäsenten luottamus osuuskuntaa kohtaan on vaarassa järkkyyä, varsinkin jos ongelmat alkavat toistua. Tähän olisi syytä varautua huolellisemmin.

*Meirän Pelto* on otoksen ainut toimija, jonka toiminta voidaan katsoa epäonnistuneeksi. Epäonnistumiseen on monia syitä, joista kaikki eivät olleet osuuskunnasta täysin riippuvaisia. Osuuskunta aloitti toimintansa lähtökohtaisesti liian optimistisesti ja pyrki toimimaan resursseihinsa nähden liian suuresti. Haastateltavat myönsivät, että osuuskunnasta puuttui osaamista etenkin taloutta ja muuta hallinnollista työtä koskien, jotka vaikuttivat sen onnistumismahdollisuuksiin.

Suurimpana syynä toiminnan epäonnistumiseen oli osuuskunnan viljeltävän pellon huono laatu, joka johti ongelmiin pian toiminnan aloittamisesta. Maaperä ei ensimmäisten kahden vuoden jälkeen tuottanut riittävästi, jonka lisäksi työtä oli yhdelle viljelijälle liikaa. Työtaakkaa ei onnistuttu jakamaan, sillä pellon sijainti oli monelle jäsenelle liian ongelmallinen ja pellon koettiin olevan liian kaukana Tampereen keskustasta ilman riittäviä julkisen liikenteen yhteyksiä. Julkisen liikenteen puutteet muodostuivat ongelmaksi, koska monella jäsenistä ei ollut autoa. Osuuskunnan yritykset saada uusi pelto lähempää Tamperetta eivät onnistuneet, koska niitä ei ollut saatavilla. Tilanne johti lopulta siihen, että osuuskunnalla ei ole ollut viljeltävää alaa kesästä 2014 lähtien.

Tuotannolliseen epäonnistumiseen olisi voitu vaikuttaa jos riskit olisi tunnistettu aiemmin. Viljely olisi voitu suunnitella vastaamaan pellon suorituskykyä, jonka lisäksi ratkaisuja viljelijän työtaakan jakamiseen olisi voitu löytää. Yksi ratkaisu sekä viljelijän taakan keventämiseen että jäsenaktiivisuuden kasvattamiseen olisi ollut työvelvoitteen sisällyttäminen jäsen sopimukseen. Tähän menettelyyn ei kuitenkaan haluttu ryhtyä. Haastateltujen mielestä he eivät osanneet riittävällä tavalla varautua toiminnan kannalta oleellisiin riskeihin ja korjaavien toimien ajoitukset eivät onnistuneet. Uutta peltoa olisi pitänyt etsiä paljon aiemmin, jonka lisäksi osuuskunnan olisi ollut syytä pitää vaihtoehtoja varalla:

*Ois pitänyt sitä uutta peltoa lähteä ettimään aikasemmin tai pitää sille jotakin juttuja varalla, että jos tää ei osottaudukaan hyväks niin mennään tänne. Mut ei me kyllä osattu yhtään varautuu siihen, että se on niin vaikee löytää.*

(Saila Juuti, hallituksen jäsen, Meirän Pelto)

Ongelmien vuoksi osuuskunnan jäsenten luottamus toimintaan alkoi heikentyä. Moni jäsen ei kuitenkaan tuntunut piittaavan siitä, että tuotanto ei ollut tarpeeksi hyvää, koska monelle oli tärkeämpää toiminnan jatkuminen missä muodossa tahansa. Näille jäsenille suurimpana hyötynä osuuskunnan toiminnasta oli koettu yhteisöllisyys. Perinteistä tuotavuutta ja aineellista hyötyä tarkastelevasta näkökulmasta toiminta voidaan katsoa epäonnistuneeksi. Toisaalta yhteisöllisyyden ja sitoutumisen näkökulmasta, osuuskunta onnistui järjestämään ainakin jonkinlaiselle joukolle ihmisiä toimintaa, jota nämä halusivat jatkaa. Tästä näkökulmasta nämä samat ihmiset edelleen luottivat osuuskuntaan.

Eronneiden luottamusta heikensivät myös viestinnän puutteet, jotka koskivat sekä sen säännöllisyyttä että kattavuutta. Viestinnän puutteista johtuen jäsenet eivät tienneet mitä osuuskunnassa tapahtui ja epätietoisuus aiheutti epävarmuutta toimintaa koskien. Ongelmaan puututtiin palautteiden jälkeen mutta kenties liian myöhään, joka saattoi vauhdittaa joidenkin ihmisten eroamista. Toiminnan läpinäkyvyys ja aktiivinen kommunikaatio on todettu hyväksi menettelyksi, joten on oletettavaa, että osuuskunta olisi hyötynyt näistä. Viestinnän tehostaminen ei olisi silti estänyt joitain jäseniä menettämästä luottamustaan toiminnasta saatavaan hyötyyn mutta se olisi saattanut pidentää ihmisten halua olla mukana.

*Meirän Pelto* kärsi ehkä eniten kokemattomuudesta. Toiminnan aloittaneilta puuttui riittävät tiedot valitun suuruusluokan viljelytoiminnasta eikä kaikkia riskejä onnistuttu tunnistettu, jolloin ongelmatilanteissa jouduttiin reagoimaan sen sijaan, että uhilta olisi suojauduttu etukäteen. Reaktiivisuus kenties kuormitti aktiiveja liiaksi, joka johti laininlyönteihin esimerkiksi viestinnässä. Osuuskunta pyrki koko toimintansa ajan suorittamaan resurssiaan suuremmissa mittakaavoissa. Pellon ongelmat olisivat voineet aiheuttaa kenelle tahansa otokseen osallistuneista ongelmia mutta niihin olisi varauduttu paremmin. *Meirän Pellon* riskienhallinnassa tehdyt valinnat eivät ainakaan parantaneet jäsenten luottamusta, kenties päinvastoin, sillä suunnitelmallisuuden puute ja myöhäiset reagoinnit ongelmiin aiheuttivat koko toiminnan seisahtumisen keväällä 2014.

*Osuuskunta Kehrän* toiminnan ydin ei muiden haastateltujen tapaan ole luomuviljelyssä. Sen mukana olo tässä tutkielmassa on perusteltua, koska sen toiminta on solidaarisuusmaataloudelle tyypillistä, jossa yhdessä tekemisen kautta pyritään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Lisäкитеerejä ovat toiminnan inklusiivisuus, avoimuus ja demokraattisuus, jossa hierarkioita pyritään aktiivisesti purkamaan.

*Kehrä* hyöttyy pienestä koostaan ja siitä on muodostunut tiivis yhteisö, joka on keskenään tekemisissä myös osuuskunnan ulkopuolella. Tästä johtuen toiminta on mutkattomampaa kuin useamman jäsenen suurissa luomuviljelyosuuskunnissa. Pienen kokonsa myötä osuuskunnan on teoriassa helpompi päästä konsensukseen päätöksenteossaan kuin tilanteissa, joissa yleiskokouksiin osallistuisi kymmeniä ihmisiä, jotka ovat samas-

sa asemassa. *Kehran* päätöksenteko on onnistunut hyvin eikä ongelmia ole ollut. Osuuskunta pyrkii päättämään asiat aina yhdessä kokouksessa, jotta asiat eivät jää roikkumaan ja toimintaa voidaan alkaa päätöksen pohjalta toteuttaa heti.

Pieni koko on vaikuttanut myös riskienhallintakäytäntöihin, jonka seurauksena osuuskunta toimii varsin vapautuneesti riskien suhteen, toisin sanoen riskeihin puututaan niiden toteutuessa. *Kehrä* on suunnitellut toimintansa vastaamaan organisaation resursseja niin työn kuin varojenkin suhteen erinomaisesti. Yhteisön tiiviynen vuoksi yhteisössä itsessään ei ole ongelmia luottamuksen suhteen, ainakaan niitä ei ole havaittu. Menettelyiden ollessa yhdessä hyväksytyjä yhteisö luottaa omiin kykyihinsä järjestää asiat ilman asioihin varautumista ennakkoon.

*Kehran* toimintamuodon vuoksi riskienhallinnan kaikki nyanssit eivät päädy kuluttajien tietoon kuten sen taloudellinen suunnittelu. Asiakkailta puuttuu kaikki tarvittava tieto, jotta he voisivat tehdä päätelmän osuuskunnan luotettavuudesta. Konkreettisin luottamusta *Kehran* tapauksessa luova seikka, on Luomukassi-kaupan suoriutuminen asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisessä. Toiminnan suunnittelun vuoksi osuuskunta on mitoittanut valikoimansa vastaamaan asiakkaiden tarpeita, jonka seurauksena siitä ei ole osuuskunnan olemassaolon aikana aiheutunut ongelmia, jotka olisivat vaikuttaneet asiakkaiden luottamukseen. Osuuskunnasta itsestään riippumattomia toimitusongelmia on ollut mutta niihin on puututtu nopeasti ja ongelmasta on avoimesti tiedotettu asiakkaille sosiaalisessa mediassa.

Laaksonen kokee, että asiakkaat ovat ymmärtäneet edellä mainitunkaltaiset tuote-putteet eikä ongelmia ole syntynyt. Suurin syy tähän on mahdollisesti nopea ja avoin viestintä. Vaikka osuuskunta ei ole teettänyt varsinaisia asiakastytyväisyyskyselyitä, eräs merkki ihmisten suhtautumisesta osuuskunnan toimintaan on sen järjestämien tapahtumien kasvaneet kävijämäärät.

Vaikka *Kehrä* on onnistunut omasta mielestään suunnittelemaan toimintansa riittävän hyvin, sen tulisi puuttua riskienhallintaan tarkemmin. Sen olisi syytä varautua huolellisemmin sitä uhkaaviin riskeihin ottamalla käyttöön joitain selkeitä riskienhallintakeinoja. Luottamuksen vahvistamiseksi se voisi jatkaa aktiivista viestintäänsä. Vaikka luottamus on tällä hetkellä hyvässä tilanteessa ja valitut riskienhallintakeinot ovat sitä tukeneet, riskien toteutuessa tilanne voi muuttua nopeasti, jolloin koko toiminta saattaa olla uhattuna.

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa koostetaan tehdyn tutkielman yhteenveto ja esitellään muodostettuja johtopäätöksiä suoritettun analyysin pohjalta. Lisäksi esitellään ajatuksia siitä, kuinka tämän tutkielman tuloksia voisi mahdollisesti viedä eteenpäin jatkotutkimusten avulla.

Kommunismien romahtamisen jälkeen kiivastunut keskustelu kapitalismin vaihtoehtoista voidaan katsoa jakautuneen kolmeen erilliseen leiriin. Näitä ovat markkinasosialismin puolestapuhujat, demokraattisen suunnittelun kannattajat sekä paikallistalouksien tukijat. Huomionarvoista on, että vain harvat kapitalismin vastustajat ovat todella sitä mieltä, että mikään näistä vaihtoehtoista saisi pientä vähemmistöä suurempaa kannatusta ja sen vuoksi valtaosa tiedostaa, että tehokkaampaa on panostaa erilaisiin uudistuksiin sekä pyrkiä luomaan erilaisia kokeiluja liittyen tasavertaiseen yhteistoimintaan vallitsevassa kapitalistisessa ympäristössä. (Hahnel 2015, 20.)

Eräs esiin noussut keino ovat erilaiset paikallisuuteen panostavat projektit. Näiden projektien taustalla vaikuttaa pyrkimys toimia yhtiövaltaan perustuvaa kapitalismia, markkinasosialismia sekä autoritaarista kansallista taloussuunnittelua vastaan tarjoamalla vaihtoehdoksi eräänlaista visiota itsenäisistä paikallisista talouksista, joiden hallinta perustuisi yhdenvertaiseen suoraan demokratiaan. (Hahnel 2015, 20.)

Lisäksi näiden mallien parissa toimivat pyrkivät määrätietoisesti välttämään sekä markkinoiden että byrokraattisen suunnittelun kielteisiksi miellettyjä vaikutuksia, yrittäen eliminoida edellä mainittujen kohdentamismekanismien ongelman, toisin sanoen työn jakamisen koordinoinnin maantieteellisesti hajallaan olevien ryhmien kesken. Paikallisuuteen perustuvien talouksien kannattajat pyrkivät sen sijaan hajauttamaan nämä ongelmallisiksi koetut suuret kansalliset taloudet pienemmiksi autonomisiksi taloudelliseksi yhteisöiksi. Tämän menettelyn taustalla on halu edistää nimenomaan kasvokkain tapahtuvaa avointa demokraattista päätöksentekoa, joka ideaalisessa tilanteessa loisi näille paikallisille yhteisöille myös kannustimia huomioida niiden toiminnan ekologiset vaikutukset. (Hahnel 2015, 20.)

Yksi viime aikoina Suomessa esiin noussut paikallisuuteen perustuva talousmalli on kumppanuusmaatalous (Community Supported Agriculture), joissa toiminta on usein järjestetty viljelyosuuskunnan muodossa. Kumppanuusmaatalouden toimijoita on ollut Euroopassa ja Yhdysvalloissa olemassa muutamia kymmeniä vuosia mutta Suomessa toiminta on alkanut vasta 2010-luvulla. Lyhyen määritelmän mukaisesti kumppanuusmaatalous on viljelyä harjoittavan maatilán ja kuluttajan välinen yhteistyösuhde, jossa maatalouteen liittyvät hyödyt sekä sitä kohtaavat riskit on jaettu. Hieman tarkemmin voidaan todeta, että kumppanuusmaataloutta voidaan pitää eräänlaisena suoramarkkinoinnin muotona, jossa osapuolet tekevät keskenään sopimuksen myöhemmin tapahtuvasta sadonjaosta. Kumppanuusmaataloudessa toimimiseen liittyy molemminpuolisia

etuja, joita perinteisen maatalouden tai elintarvikekuluttamisen kautta olisi vaikea samalla tavalla saavuttaa.

Luomuviljelyosuuskunnassa kuten muissakin asiakassuhteissa on tänä päivänä korostunut luottamuksen merkitys, jonka seurauksena toimijat ovat joutuneet panostamaan luottamuksen rakentamiseen entistä voimakkaammin. Yleisimpiä keinoja tähän ovat olleet erilaiset viljelijän osaamista ilmentävät menettelyt sekä osapuolten välistä suhdetta korostavat keinot, joihin liittyvät vahvasti kommunikaatio, avoimuus ja oikeudenmukaisuuden huomioiminen.

## 5.1 Johtopäätökset

Tutkielman ensimmäinen tutkimusongelma kartoittaa, mitkä ovat otoksen luomuviljelyosuuskuntien kokemat suurimmat riskit ja kuinka niihin on pyritty varautumaan riskienhallintavalinnoilla. Lisäksi tarkasteltiin, voidaanko valintoja perustella Simonsin ”Levers of Control” -viitekehyksen logiikalla.

Hardaker ym. (2004, 5-6) mainitsee maatalous- ja viljelytoiminnan riskeiksi tuottoriskit, hinta- ja markkinariskit, institutionaalisen riskin sekä henkilökohtaiset riskit, jotka voidaan ilmaista liiketoimintariskien termillä. Näiden lisäksi kirjoittajat erittelevät vielä rahoitusriskit. Keskustelujen perusteella osuuskuntien suurimmat riskit olivat viljelyriskit, taloudelliset riskit, aktiivien väsyminen sekä maineriski. Nämä riskit nousivat haastatteluissa esiin useimmin. Havaitut riskit ovat linjassa teoriassa esitettyjen tuottoriskien sekä taloudellisten riskien osalta ja maineriski sisältyy liiketoiminnan operationaalisiin riskeihin, joita Valine (2011, 66-69) tutkimuksessaan käsitteli. Sen sijaan aktiivien väsymistä ei kirjallisuudessa mainita, joten sen esiin nosto on merkittävä havainto otoksen toimijoissa vaikka toisaalta sen voi ajatella kuuluvan henkilökohtaisiin riskeihin, jotka aiheutuvat yksittäisten henkilöiden toimista. Rahoitusriskiin kirjallisuudessa yhdistettävä vieras pääoma ei ole otoksen toimijoille ongelma, sillä ne ovat onnistuneet järjestämään rahoituksensa osuusmaksujen avulla, jonka vuoksi lainarahalle ei ole ollut toistaiseksi tarvetta. Kunkin riskin painotus vaihteli osuuskunnasta riippuen mutta jokaisessa oltiin huolissaan samoista uhista ja niiden vaikutusta toiminnan onnistumiseen pidettiin suurena.

Riskien toteutuessa merkittävimmät uhat nivoutuvat varsin paljon toisiinsa palaten lopulta aina siihen, että suurin uhka on jäsenten menetys. Tuotannon epäonnistuessa jäsenet kokevat etteivät saa rahalleen vastinetta, jolloin eroamisherkyys kasvaa. Tämä johtaa osuuskunnan tulonmuodostuksen vaikeutumiseen, joka vastaavasti saattaa johtaa toiminnan lakkauttamiseen tai investointien teon mahdottomuuteen, jotka ovat taloudellisen riskin merkittävimmät seuraukset. Aktiivien väsyminen sen sijaan vaikuttaa tuotannon onnistumiseen, sillä mahdollinen ylikuormitus johtaa toiminnan tehottomuuteen

tai laiminlyönteihin suunnittelussa ja toteutuksessa, joiden vuoksi tuotanto epäonnistuu. Maineriskin voidaan vastaavasti nähdä korostuvan kaikkien muiden riskien myötä, koska osuuskunnan tuotannollinen suoriutuminen määrittää sen maineen toimijana vaikuttavan ihmisten halukkuuteen liittyä.

Tarkastelun perusteella osuuskunnat pyrkivät hallitsemaan riskejä hyvin vastaavallisilla keinoilla. Ligon (2009) totesi, että valittu yritysmuoto hallitsee joitain riskejä automaattisesti paremmin kuin perinteisempi yrittäminen, joista yksi keskeinen on viljelijän turvatumpi tulonmuodostus ja perinteisempiä markkinoita suotuisampi hinta. Viljelyriskin hallintaan osuuskunnat ovat pyrkineet ensisijaisesti viljelijävalinnallaan, jonka jälkeen on tähdätty valikoiman monipuolisen suunnittelun avulla turvaamaan sadot mahdollisilta epäonnistumisilta. Viljelijän työn helpottamiseksi osuuskunnat ovat yrittäneet hyödyntää talkootyötä erilaisissa käytännön tehtävissä, jotka eivät vaadi tekijältä aiempaa kokemusta tai koulutusta. Tämän osalta kaksi otoksen suurinta toimijaa onnistuivat muita paremmin resurssiensa ja sijaintinsa vuoksi. Näiden keinojen ohella jokainen toimija hyödynsi tiloillaan toiminnan kannalta pakollisia vakuutuksia, joilla Ligonin (2009) mukaan saattaa kuitenkin olla vaikea varautua kaikkiin uhkiin. Näitä vakuutuksia olivat palo-, ilkivalta-, ja erilaiset tapaturma- ja talkoovakuutukset. *Oma Maa* ja *Kaupunkilaisten Oma Pelto* ovat onnistuneet viljelyriskien hallinnassa toisin kuin *Meirän Pelto*, jonka toiminta lakkasi pitkälti näiden riskien toteutumisen vuoksi.

Taloudellisen riskin hallitsemisen pääasiallinen keino on osuuskunnissa talouden suunnittelu sekä toiminnan mitoitus käytettävissä olevien resurssien mukaiseksi. Dionnen (2013) määritelmän mukaisen markkinariskin hallitsemisessa auttaa edellä mainittu suljetun markkinan tila, jossa yhteisö rahoittaa itse toimintansa ja saa siitä koituvan hyödyn. Käytännössä kaikki saatava tulo tulee osuus- ja satomaksuista eikä osuuskunnilla ole vieraan pääoman taakkaa. Akuutin rahantarpeen varmistamiseksi osuuskunnat ovat sisällyttäneet sopimuksiinsa lisämaksujen perintäoikeuden, jota *Meirän Pelto* on joutunut ainoana hyödyntämään kerran. Suurimmat toimijat *Oma Maa* ja *Kaupunkilaisten Oma Pelto* ovat tässäkin onnistuneet muita paremmin, pitkälti kokonsa vuoksi. *Osuuskunta Kehrä* on lisäksi onnistunut mitoittamaan oman toimintansa eikä tilannetta, jossa rahat loppuvat pitäisi tulla. Tarvittaessa ongelmat on hoidettu laskuttamalla omia jäseniä, jotka ostavat osuuskunnalta paljon itse.

Aktiivien väsymisen riskiä osuuskunnat hallitsevat niin ikään pitkälti samoilla keinoilla, joista suurin panostus on tehty talkootyön saamiseen. Suurin syy tämän taustalla on pyrkiä suomaan viljelijälle aikaa tehdä vain omaa työtään. Hallinnollisen työn vastuunjakamisessa *Kaupunkilaisten Oma Pelto* on aloittanut työryhmänkokeilut, jotta työtaakka ei olisi yksin ydinporukan harteilla. Kokeilut ovat vielä varsin nuoria. Avoin keskustelu nähtiin myös selkeänä riskienhallintakeinona. Tällä pyrittiin siihen, että kynnys pyytää apua olisi mahdollisimman matala samoin kuin kynnys ilmaista halustaan vaihtaa tehtäviä kai pitää lomaa. Suuremmat osuuskunnat kaipasivat kehitystä mutta

pienen kokonsa vuoksi *Osuuskunta Kehrä* on onnistunut tässä erinomaisesti. Talkootyön saaminen on ollut haastavaa ja ratkaisuja etsitään jatkuvasti. Mahdollisia keinoja olisi jäsenten sitoutus vahvemmin sekä yhteisön tuttuuden lujittaminen, jonka seurauksena toiminnan järjestäminen helpottuu. Työvelvoitteen lisäämistä sopimuksiin harkittiin Tampereella mutta siihen ei lopulta päädytty.

Maineriskin hallitsemiseksi keinoina hyödynnettiin läpinäkyvyyttä, viestintää sekä oikeudenmukaisuutta jäseniä kohtaan. Kaikki tieto on kaikissa toimijoissa julkista, jonka lisäksi kaikki pyrkivät aktiivisesti viestimään jäsenilleen osuuskunnan toiminnasta. Oikeudenmukaisuutta korostetaan etenkin mahdollisissa konfliktitilanteissa. *Meirän Pelto* on otoksen ainut toimija, joka ei onnistunut viestinnässään ja jäsenet antoivat tästä palautetta. Laiminlyönnit aiheuttivat epätietoisuutta toiminnasta, joka johti epävarmuuteen jäsenten keskuudessa, joka johti eroihin.

Lopuksi tarkasteltiin voiko tehtyjä valintoja perustella ”Levers of Control” – viitekehyksen avulla. Simonsin (1995a, 7) mukaan johdon strategisia ohjausjärjestelmiä on neljää erilaista: uskomusjärjestelmät, rajoitejärjestelmät, interaktiiviset ohjausjärjestelmät sekä diagnostiset ohjausjärjestelmät.

Jokaisen järjestelmän kaltaisia merkkejä on havaittavissa osuuskuntien riskienhallinnassa, joista vahvin näyttö on uskomusjärjestelmillä, koska moni näki ideologian toiminnalle oleellisena seikkana, joka pitäisi olla jäsenille selvää. Luomuviljelytoiminnassa edetään vahvasti arvot edellä.

Rajoitejärjestelmiä muistuttaa eniten laaditut budjetit, joka asettavat toiminnalle selkeät rajat, joiden puitteissa on kyettävä toimimaan. Taloudelliseen suunnitteluun suhtauduttiin osuuskunnissa eri vakavuudella, mikä seurasi lähinnä toiminnan volyyymistä ja sitä kautta riskin suuruuden eroista.

Diagnostisista järjestelmistä viljelijävalinta ja siitä seuraavat toimet kuten tuotannon suunnittelu ovat selkeitä keinoja, joilla osuuskunnat pyrkivät hallitsemaan kriittisiä suorituskykytuuttujiaan. Viestinnän avoimuus ja läpinäkyvyys voidaan myös katsoa sisältyvän tämän kategorian ohjaustavoiksi. Toiminnan edellytykset ovat kuitenkin näiden myötä kehittyneet. Tuotannon suunnittelu on e jatkavissa osuuskunnissa jo nyt hyvällä tasolla ja läpinäkyvyyden avulla niiden on mahdollista vahvistaa kuvaansa kyvykkäänä toimijana jäsentensä silmissä.

Interaktiivisia järjestelmiä muistuttavat osuuskunnissa panostukset tuotannon suunnittelussa sekä organisaation oppimisessa. Onnistumiset näissä johtavat lopulta parempaan luottamukseen osapuolten välillä, jonka lisäksi on mahdollisuus parantaa toimijan mainetta. Viljelijän toimien merkitys korostuu näidenkin järjestelmien kohdalla. Kriittisiä ovat erityisesti viljelijän kokemuksen ja osaamisen avulla lievennettävät uhat kuten sään ja maaperän vaikutukset sekä tuotannon suunnittelu. Organisaation oppimista voi vastaavasti kehittää yksilöiden henkilökohtaisen panoksen avulla, jonka jälkeen tietoa jakamalla pyritään kehittämään kokonaisuutena. Jäsenten rekrytoinnissa on osaltaan



mahdollista etsiä erityisosajia mukaan toimintaan vaikka usein esteenä on kyvyttömyys maksaa kaikesta työstä, koska toiminnan ydin on vapaaehtoisuus.

Kaikissa toimijoissa on selkeitä merkkejä ohjausjärjestelmien kaltaisten ratkaisujen käytöstä ja osuuskunnat ovat hyvin perillä toimintaa koskevista riskeistä ja valtaosa on löytänyt ratkaisuja, joilla hallita näitä riskejä.

Tämä on tapahtunut sattumalta, koska on todennäköistä, että kukaan toimijoista ei ole suunnitellut ratkaisuja viitekehys mielessään. Ohjausjärjestelmien kaltaisia keinoja on otettu käyttöön mutta sattumanvaraisuuden vuoksi voidaan perustellusti todeta, että riskienhallinnassa tehtyjä valintoja ei voida perustella Simonsin viitekehysten logiikasta johdetuiksi.

Tutkielman toisen tutkimuskysymyksen mukaan tarkasteltiin miten valitut riskienhallintakäytännöt vaikuttavat asiakassuhteessa olevan luottamuksen rakentumiseen. *Meirän Peltoa* lukuun ottamatta kaikki muut kokivat, että luottamuksen tila on tällä hetkellä osuuskunnissa hyvä eikä suuria ongelmia ole ollut niiden toiminnan aikana. *Oma Maa* ja *Kaupunkilaisten Oma Pelto* muodostavat näkemyksensä muun muassa tehtyjen asiakastytyväisyyskyselyjen antamien tulosten perusteella. *Osuuskunta Kehrä* ei ole kyselyjä teettänyt mutta pienen kokonsa vuoksi tyytyväisyys on kantautunut osuuskunnan tietoon suoraan. *Meirän Pelto* joutui lopettamaan toimintansa.

Haastateltujen näkemykset riskienhallintakäytäntöjen vaikutuksista luottamuksesta vaihtelivat paljon, koska moni ei tunnistanut mihin tavat olivat mahdollisesti vaikuttaneet. Teoriassa esittelyt tavat strategisten allianssien luottamuksen rakennustavoista ovat osuuskunnissa selkeästi läsnä ja luottamusta pyrittiin rakentamaan riskin ottamisen, oikeudenmukaisuuden säilyttämisen, kommunikaation sekä osapuolten välisen mukautumisen kautta (Das & Teng, 1998). Lisäksi oli havaittavissa viitteitä sekä pyrkimyksestä parantaa osuuskunnan ”Good Will”- sekä osaamislouottamusta (Ring, 1996; Das & Teng 2001) sekä Adlerin (2001) määrittelemää reflektiivistä luottamusta.

Riskienhallintatavoista selkeimmin vaikuttaa viljelijän valinnasta seuraavat toimet, joiden avulla osuuskunnat voivat parantaa sekä ”Good Will”-luottamustaan että osaamislouottamustaan. Tärkeimpänä keinot, joiden avulla voidaan viestiä jäsenille tuotannollisesta kyvykkyydestä ja osaamisesta. Muita osaamislouottamusta vahvistavia keinoja ovat huolellinen talouden suunnittelu sekä tuotannon seurannan avulla tehtävä toiminnan suunnittelu. Talkoilulla uskotaan myös olevan luottamusta vahvistava vaikutus. *Oma Maa* ja *Kaupunkilaisten Oma Pelto* näkivät konkreettisen työn sitouttavan jäseniä vahvemmin osuuskuntaan, koska työn näkeminen parantaa jäsenten ymmärrystä toiminnasta ja onnistumiset voi nähdä paikanpäällä. Talkootyön avulla voidaan vaikuttaa myös tuotannon onnistumisen edellytyksiin työnjakamisen avulla. Tämä vaihtoehto jätettiin teoriassa huomioimatta.

Osuuskunnista oli selkeästi havaittavissa kommunikaatioon tehtäviä voimakkaita pannotuksia, joihin sisältyvät niin läpinäkyvyys kuin viestinnän aktiivisuus. Läpinäkyvyys

on pyritty varmistamaan tekemällä kaikki osuuskuntia koskeva informaatio jäsenten saataville, joko suoraan tai pyydettyessä, jolla pyritään vahvistamaan nimenomaan suhteen luottamusta. Sama pätee viestintään, jonka säännöllisyydellä ja kattavuudella pyritään varmistamaan jäsenten kokemus siitä, että he tietävät mitä osuuskunnassa kulloinkin tapahtuu.

Meirän Peltoa lukuun ottamatta kaikki muut ovat onnistuneet mielestään kehittämään suhteidensa luottamusta tehtyjen valintojen avulla, tärkeimpien keinojen ollessa viljelijävalinnasta alkava tuotannollisen kyvykkyyden varmistaminen ja koko prosessin ajan suoritettava aktiivinen, nopea ja avoin viestintä. Otoksessa havaittiin, että kokemattomuus tai liian optimistinen toiminnan aloitus voi koitua kohtalokkaaksi, jolloin riskejä ei tunnisteta eikä niihin tästä syystä osata varautua. Suunnittelemattomuus johtaa myös ydinporukan ylikuormittumiseen, josta seuraa erilaisia laiminlyöntejä, jotka heikentävät osuuskunnan suorituskyykyä, joka johtaa luottamuksen heikentymiseen.

Strategisesta näkökulmasta tarkasteltujen osuuskuntien riskienhallinta ei vielä ole riittävällä tasolla, jotta voitaisiin perustellusti sanoa, että siihen suhtaudutaan suunnitelmallisesti ja asianmukaisella tarkkuudella. Lähes kaikki otoksen toimijat ovat löytäneet itseään toistaiseksi palvelevat tavat toimia mutta niiden varmaan ei kannata liikaa laskea. Jokaisen toimijan olisi syytä panostaa riskienhallintaan systemaattisesti ja tehdä siitä selkeä strateginen elementti, jolloin on mahdollista parantaa sekä toiminnan onnistumismahdollisuuksien että suhteiden sisäistä luottamusta.

## **5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet**

Tämän tutkielman mahdollisina jatkotutkimuksina voidaan nähdä esimerkiksi tutkimuksen laajentaminen koskemaan useampaa vastaavanlaista toimijaa, josta seuraisi luonnollisesti kattavampi kuva koko toimintakentästä Suomessa. Toisena vaihtoehtona olisi siirtää tutkimuksen fokus kattamaan myös muulla maailmassa toimivia osuuskuntia, jolloin olisi mahdollista vertailla niiden välisiä eroja. Kiinnostavaa olisi myös palata nyt käsiteltävänä olleisiin osuuskuntiin ja tehdä eräänlainen tilanpäivitys, jotta voitaisiin havaita onko tilanne muuttunut tämän tutkielman havainnoista.

Lisäksi tulee mieleen mahdollisuus puuttua tässä tutkielmassa havaittuihin puutteisiin ja ongelmiin, jolloin olisi kiinnostavaa pyrkiä luomaan johonkin osuuskuntaan tarkasti harkittu strateginen riskienhallintamenettely ja seurata sen tuloksia eri aikaväleillä arvioiden sen toimivuutta.

## LÄHTEET

- Adler, Paul S. (2001) *Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism*. *Organization Science*, Vol. 12, No. 2, 215–234.
- Alhojärvi, T. – Ryyänen, S. – Toivakainen, N. – van der Wekken, R. (2015) Solidarisuustalous. Teoksessa: *Talouden uudet muodot*. toim. M. Jakonen –T. Silvasti, 210–230. Into Kustannus, InPrint, Riika.
- Alvarez, Sharon A. – Barney, Jay B. – Bosse, Douglas A. (2003) *Trust and its Alternatives*. *Human Resource Management*, Vol. 42, No. 4, 393–404.
- Basel Committee of Banking Supervision (2004) *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework*.
- Borgen, S.O. (2001) *Identification as a Trust-Generating Mechanism in Cooperatives*. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 72:2, 209–228.
- Das, T. K. – Teng, B-S. (1998) *Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances*. *Academy of Management Review*, 23(3), 491–512.
- Das, T. K. – Teng, B-S. (2001). *Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework*. *Organization Studies*, 22(2), 251–283..
- Dionne, G. (2013) *Risk Management: History, Definition and Critique*. *Risk Management & Insurance Review*, Vol. 16, Issue 2.
- Earle, Timothy C. (2010) *Trust in Risk Management: A Model- Based Review of Empirical Research*. *Risk Analysis*, Vol. 30, No. 4, 541–574.
- Everson, Miles E. A. – Martens, Frank J. – Nottingham, Lucy E. – Steinberg, Richard M. (2004) *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

- Ferrer, Rodiel C. – Mallari, Nemia C. (2011) *Speculative and Pure Risk: Their Impact on Firms' Earnings Per Share*. Journal of International Business Research, Vol. 10, Special Issue Number 1, 115–136.
- Frigo, Mark L. – Anderson, Richard J. (2014) *Risk Management Framework: Adapt, Don't Abopt*. Strategic Finance, Vol. 96, Issue 1, 49–53.
- Gambetta, D. (1988) *Can We Trust Trust? in Trust: Making and Breaking Cooperative Relationships*. 213–237. New York: Blackwell.
- Hahnel, R. (2015) *Eco-localism: A Constructive Critique*. Green Social Thought, 66, 20–25.
- Hardaker, J.B. – Huirne, R.B.M. – Anderson, J.R. – Lien, G. (2004) *Coping with Risk in Agriculture*. 2.ed. Wallingford: CABI
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2001) *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*.
- Hunt, D.M. – Geiger-Oneto, S. –Varca, P.E. (2012) *Satisfaction in the Context in Customer Co-Production: A Behavioral Involvement Perspective*. Journal of Consumer Behaviour, 11, 347-356.
- Johnson, J. L. – Cullen, J. B. – Sakano, T. – Takenouchi, H. (1997) Setting the Stage for Trust and Strategic Integration in Japanese-U.S. Cooperative Alliances. Teoksessa: *Cooperative Strategies: Vol. 1. North American Perspectives*: toim. P. M. Beamish – J. P. Killing, 227–254. New Lexington Press, San Francisco.
- Kahan, D.M. – Braman, D. (2003) *More Statistics, Less Persuasion: A Cultural Theory of Gun-Risk Perceptions*. University of Pennsylvania Law Review, 151 (4), 1291–1327.
- Kahan, D.M. – Braman, D. – Grimmelmann, J. (2005) *Modeling Facts, Culture and Cognition in the Gun Debate*. Social Justice Research, 18, 283–304.
- Kasanen, E. – Lundström, V. – Puttonen, V. – Veijola, R. (1997) *Rahoitusriskit yrityksissä*.

- Lewicki, R.J. – Bunker, B. B. (1996) Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. Teoksessa: *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*: toim. R.M. Kramer – T.R. Tyler, 114–139. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Ligon, E. (2009) *Risk Management in the Cooperative Contract*. American Journal of Agricultural Economics, 91, No. 5, 1211–1217.
- Luhmann, N. (1979) *Trust and Power*. John Wiley & Sons, Chichester.
- Macneil, I.R. (1980) *The New Social Contract*. Yale University Press, New Haven, CT.
- Martyn, P. – Sweeney, B. – Curtis, E. (2016) *Strategy and control: 25 years of empirical use of Simons' Levers of Control framework*. Journal of Accounting & Organizational Change, Vol. 12, No. 3, 281–324.
- McAllister, D.J. (1995) *Affect- and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations*. Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 1, 24–59.
- Melucci, A. (1989) *Nomads of the Present*. Temple University Press
- Nooteboom, B. (1996) *Trust, Opportunism and Governance: A Process and Control Model*. Organization Studies, 17/6, 985–1010.
- Pihlanto, P. (1993) *Keskustelua metodologisesta ajattelusta laskentatoimen tutkimuksessa ja käytännön päätöksenteossa*. Liiketaloudellinen aikakauskirja. 1993:2, 177–188.
- Puolamäki, E. – Ruusunen, P. (2009) *Strategiset Investoinnit: Johtaminen, prosessit ja talouden ohjaus*.
- Ring, P.S. (1996) *Fragile and Resilient Trust and Their Roles in Economic Exchange*. Business and Society, 35, 148–175.
- Ring, P.S. – Van de Ven, A.H. (1992) *Structuring Cooperative Relationships Between Organizations*. Strategic Management Journal, 13, 483–498.

Rousseau, D.M. – Sitkin, S.B. – Burt, R.S. – Camerer, C. (1998) *Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust*. *Academy of Management Review*, 23, 393–404.

Sheppard, B.H. – Tuchinsky, M. (1996) Micro-OB and the Network Organization. Teoksessa: *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*: toim. R.M. Kramer – T.R. Tyler, 140–165. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Simons, R. (1995a) *Levers of Control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts

Simons, R. (2000) *Performance measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey

Sproul, T.W. – Kropp, J.D. (2015) *A General Equilibrium Theory of Contracts in Community Supported Agriculture*. *American Journal of Agricultural Economics*, 95, No. 5, 1345–1359.

Valine, Y. (2011) *On Doing the Right Thing, or Doing It Right*. *The RMA Journal*, Vol. 93, Issue 5, 66–69.

### *Haastattelut*

Laaksonen, Lotta, osuuskunnan perustaja ja hallituksen jäsen, Osuuskunta Kehrä. Haastattelu 22.3.2016.

Lassila, Jukka, maanviljelijä ja hallituksen jäsen, Tuusulan Oma Maa. Haastattelu 4.2.2016.

Juuti, Saira & Parhiala, Lea, hallituksen jäsenet, Meirän Pelto. Haastattelu 19.11.2015.

Repo, Olli, hallituksen jäsen, Kaupunkilaisten Oma Pelto. Haastattelu 16.11.2015.

## LIITE HAASTATTELURUNKO

Osuuskunnan perustiedot:

Osuuskunnan nimi, toimiala, henkilöstömäärä, historiaa, muuta oleellista (liiketoiminta, tuotteet, palvelut yms.)

Toiminnan suurimmat riskit?

### RISKIENHALLINTA:

- Mitä riskienhallintatapoja tai käytäntöjä osuuskunnalla on?
- Onko osuuskunnan riskienhallinta systemaattista?
- Onko riskienhallinta selkeä osa osuuskunnan strategiaa vai puututaanko esille tuleviin riskeihin tapauskohtaisesti ja niiden muuttuessa konkreettisiksi?
- Kuka päättää osuuskunnan riskienhallinnasta?
- Ovatko osuuskunnan käyttämät riskienhallintatavat niin kutsuttuja ”perusratkaisuja” (vakuutukset yms.) vai räätälöidäänkö riskienhallinta asiakkaan mukaan?
- Minkälaista on osuuskunnan sisäinen riskienhallinta?
- Minkälaista on osuuskunnan ulkoinen riskienhallinta?
- Harjoittaako osuuskunta riskienhallinnan seurantaan? Miten?
- Minkälaisia kokemuksia osuuskunnalla on riskienhallinnasta?
  - Rajoittavatko tehdyt riskienhallintaratkaisut osuuskunnan toimintaa?
  - Mahdollistavatko tehdyt riskienhallintaratkaisut osuuskunnan toiminnassa jotain mikä muuten jäisi toteutumatta?
  - Koetteko, että osuuskunnan riskienhallinta sitoo asiakkaita paremmin osuuskunnan toimintaan?
  - Vapauttaako riskienhallinta osuuskunnan liiketoimintaa?

### LUOTTAMUS SUHTEESSA RISKIENHALLINTAAN:

- Minkälainen on luottamuksen suhde osuuskunnan asiakassuhteissa?
- Minkälainen on asiakassuhteidenne koettu luottamus (osuuskunnan näkökulma)?
- Minkälaisia ongelmia asiakassuhteidenne luottamuksessa on?
- Mitkä ovat edellä mainittujen seikkojen taustalla olevat syyt ja ovatko tehdyt riskienhallintaratkaisut mielestänne vaikuttaneet niihin?
- Minkälaiseksi koette valittujen riskienhallintakäytäntöjen vaikutuksen asiakassuhteidenne luottamuksen rakentumiseen?

- Minkälaisia kokemuksia teillä on riskienhallinnan vaikutuksesta asiakassuhteiden luottamukseen?
- Minkälaisia konkreettisia esimerkkejä teillä on tästä?
- Minkälaisia ovat luottamuksessa mahdollisesti havaitut ongelmat? Ovatko riskienhallintakäytännöt vaikuttaneet näihin?
- Minkälaisia etuja riskienhallinnasta on ollut suhteessa asiakassuhteiden luottamukseen?
- Miten riskienhallinnalla tai muilla menetelmillä voidaan parantaa asiakassuhteissa olevaa luottamusta?