

HEVOSPALVELUOSUUSKUNTA

Liiketoimintasuunnitelma

Hanna-Kaisa Levälahti

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2010

Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma
Luonnonvara-ala





Tekijä LEVÄLAHTI, Hanna-Kaisa	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä PP.KK.VVVV
	Sivumäärä 61	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi: HEVOSPALVELUOSUUSKUNNAN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA		
Koulutusohjelma: Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja: AUER, Jaana		
Toimeksiantaja: Työllistävä Hevonen Hanke, Strömberg Jaana		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön aiheena oli Hevospalveluosuuskunta ja sen liiketoimintasuunnitelma. Opinnäytetyön tilaajana toimi Työllistävä Hevonen Hanke. Tavoitteena oli selvittää Jyvässeudun ja sen lähikuntien hevostallien tilapäisen työvoiman tarve ja rakentaa sen pohjalta toimiva liiketoimintasuunnitelma osuuskunnalle.</p> <p>Opinnäytetyön liiketoimintasuunnitelma rakennettiin markkinatutkimuksen ympärille. Markkinatutkimuksessa selvitettiin tilapäisen työvoiman tarve hevosalleilla. Markkinatutkimuksen kyselylomake oli täytettävissä Keski-Suomen Hevosjalostusliiton, Killerin raviradan ja Ratsastajainliiton Keski-Suomen jaoston Internet-sivustolla. Kyselylomake oli luotu Digium Enterprice -käyttöjärjestelmän kautta. Markkinatutkimuksen linkkiä levitettiin myös sähköpostiviestinä eri seuroille ja heidän jäsenillensä.</p> <p>Markkinatutkimuksen tuloksista selvisi, että hevosilat tarvitsevat tilapäistä työvoimaa, mutta maksuhalukkuus ei välttämättä kata osuuskunnan toimintaa. Tutkimustulokset vahvistivat olettamaa, että ammattitaito ja luotettavuus ovat tärkeitä arvoja hevosalloudessa. Markkinatutkimukseen osallistui seudulta vain 57 vastaajaa, joten tutkimuksen tulokset eivät anna kokonaiskuvaa ja tutkimustuloksia piti soveltaa liiketoimintasuunnitelman teossa. Opinnäytetyön markkinatutkimuksen pohjalta ilmeni, että osuuskunta olisi mahdollista perustaa, jos osuuskunnan jäsenet olisivat valmiita panostamaan osuuskunnan toimintaan niin rahallisesti kuin ajallisesti.</p> <p>Lopulliseksi johtopäätökseksi liiketoimintasuunnitelman ja markkinatutkimuksen pohjalta muodostui päätelmä, että osuuskunta kannattaa perustaa, mutta sen kannattaisi kuulua toisen osuuskunnan alaisuuteen. Tällöin osuuskunnan kulut vähenisivät ja sen toimijat saisivat apua uuden osuuskunnan toiminnan aloittamiseen. Liiketoimintasuunnitelma on luotu osuuskunnan toiminnan pohjaksi ja antamaan suuntaa osuuskunnan toiminnan tarpeellisuudesta ja kannattavuudesta.</p>		
Avainsanat: Hevostalous, Osuuskunta, Osuuskuntalaki, Osuuskunnan toiminta		
Muut tiedot		



Author(s) LEVÄLAHTI, Hanna-Kaisa	Type of publication Bachelor's / Master's Thesis	Date DDMMYYYY
	Pages 61	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title Horse service co-operative		
Degree Programme Degree Programme in Agriculture and Rural Industries		
Tutor(s) AUER, Jaana		
Assigned by Työllistävä Hevonen Project (Horse as an Employer Project), Strömberg, Jaana		
Abstract <p>The topic of the thesis was to create a horse service co-operative society and a business plan for it. The subscriber of the thesis was Työllistävä Hevonen Hanke (Horse as an Employer Project). The main goal of the thesis was to study the need of the horse stables for short-term labour in Jyväskylä area and its nearby municipalities. The main point of this thesis was to build a good business plan to a horse-services co-operative.</p> <p>The business plan was built around a market research, the target of which was to define how much different stables needs short-term labour. The questionnaire form was put on the web pages of Keski-Suomen Hevosjalostusliitto, Killerin ravirata and Ratsastajainliitto Keski-Suomi department, for people to fill in. The form was created by using Digium Enterprise -system. The link of the marketing research was also spread via e-mail to various associations/clubs and their members.</p> <p>The results of the market research showed that the equine facilities are in need of temporary labor, but the willingness to pay does not necessarily cover the expenses of the co-operative activity. The results confirmed the presumption that professionalism and reliability are important values in the horse management. Only 57 respondents answered the marketing research in the study region so the results do not provide an overall picture and the results were applied in making a business plan. The thesis revealed on the basis of market research that the co-operative could be established if the co-operative members were willing to invest in the co-operative activities of both financially and in time.</p> <p>The final conclusion of the business plan and market research led to the conclusion supporting a co-operative basis, but its work should fall under the auspices of another Co-operative Society. In this case, the co-operative would reduce the costs and help the new players to have a co-operative start-up. A business plan was created as a basis for cooperative activities and instructive direction of the cooperative activities and the need for profitability.</p>		
Keywords Horse management, Co-operative, Law for the co-operative activities, co-operative activities		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	TYÖVOIMAA HEVOSTALOUTEEN.....	3
2	OSUUSKUNTA YRITYSMUOTONA.....	4
2.1	Osuuskunta käsitteenä.....	4
2.2	Osuuskunnan toiminta.....	5
2.2.1	Osuuskunnan perustaminen.....	5
2.2.2	Osuuskunnan säännöt.....	7
2.2.3	Osuuskunnan jäsenyys.....	9
2.2.4	Osuuskunnan edustajisto ja kokous.....	9
2.2.5	Osuuskunnan hallitus ja toimitusjohtaja.....	10
2.2.6	Osuuskunnan tilinpäätös.....	11
2.2.7	Osuuskunnan varojenjako ja vararahasto.....	12
2.2.8	Osuuskunnan verotus.....	12
2.3	Osuuskuntamuodot.....	13
2.4	Hevospalveluosuuskunta.....	14
3	HEVOSPALVELUOSUUSKUNNAN PERUSTIEDOT.....	14
4	HEVOSPALVELUOSUUSKUNNAN LIIKEIDEA.....	16
4.1	Hevospalveluosuuskunnan tarve asiakkaalle.....	16
4.2	Asiakasryhmät.....	17
4.3	Hevospalveluosuuskunnan palvelut.....	18
4.4	Perustettavan osuuskunnan resurssit.....	20
5	PERUSTELUT OSUUSKUNNAN PERUSTAMISELLE JA SUUNNITELLULLE LIIKEIDEALLE.....	21
5.1	Markkinatutkimus.....	21
5.2	SWOT-analyysi.....	28
5.2.1	Vahvuudet.....	28
5.2.2	Heikkoudet.....	29
5.2.3	Mahdollisuudet.....	29
5.2.4	Riskit.....	30
5.3	Markkinapohjaiset perustelut hevospalveluosuuskunnan perustamiselle.....	31
6	HEVOSPALVELUOSUUSKUNNAN TOIMINTA-AJATUS JA LIIKETOIMINNAN KÄYNNISTÄMINEN.....	34

6.1	Osuuskunnan toiminta-ajatus	34
6.2	Liiketoiminnan käynnistäminen	35
7	OSUUSKUNNAN PÄÄOMAN TARVE, RAHOITUS JA VAKUUDET	36
7.1	Osuuskunnan pääoman tarve	36
7.2	Osuuskunnan rahoitus	39
8	HEVOSPALVELUOSUUSKUNNAN KANNATTAVUUS	40
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	42
	LÄHTEET	46
	LIITTEET	48
	LIITE 1: HEVOSTALLIEN TILAPÄISEN TYÖVOIMAN TARPEEN KARTOITUS	48
	LIITE 2: HEVOSPALVELUOSUUSKUNNAN PERUSTAMISKIRJA	53

KUVIOLUETTELO

KUVIO 1:	Tilapäisen työvoiman tarve Keski-Suomessa.....	24
KUVIO 2:	Tilapäisen työntekijän perustyötehtävät	25
KUVIO 3:	Tilapäisen työntekijän hevosen liikutukseen ja koulutukseen kohdistuvat työtehtävät.....	26
KUVIO 4:	Hevostallien tuntihintainen maksuhalukkuus €/h (ilman alv:tä ja sosiaalikuluja).....	27

TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1:	Hevostilan toiminnan määrittely	22
TAULUKKO 2:	Hevostilojen toiminnan muuttamisaikheet	23
TAULUKKO 3:	Perustettavan osuuskunnan kiinteät kustannukset	37
TAULUKKO 4:	Perustettavan osuuskunnan investoinnit.....	37
TAULUKKO 5:	Osuuskunnan pääoman tarve	38
TAULUKKO 6:	Osuuskunnan rahoitus	39
TAULUKKO 7:	Osuuskunnan suuntaa antava tuloslaskelma	41

1 TYÖVOIMAA HEVOSTALOUTEEN

Suomen hevostaloudella on monivaiheinen historia. Vielä 1900-luvun alkupuolella hevonen oli työväline, jonka avulla tehtiin niin pelto- kuin metsätyöt. Toisen maailmansodan jälkeen Suomen hevosmäärä oli suurimmillaan. Tällöin Suomessa oli 410 000 hevosta, joita käytettiin päivittäisiin töihin ja liikkumiseen. Teollistuminen muutti vähitellen hevosten käytön asemaa ja 1980-luvulla Suomen hevosmäärä oli tippunut alle 40 000. Hevosia ei enää tarvittu liikkumiseen tai muihin maatalouden tai metsätalouden töihin. 1990-luvulla hevosten määrä alkoi nousta ja nykyään hevosia on yli 70 000 Suomessa. (Lith 2006.)

Hevosten määrän ja hevosharrastusten kasvu lisää hevostalouden yrittäjien määrää ja samalla kasvattaa työntekijöiden tarvetta. Työllistävä Hevonen hanke tilasi opinnäytetyön, jonka aiheena oli Hevospalveluosuuskunnan liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelman avulla oli tarkoitus selvittää tilapäisten työntekijöiden tarvetta Jyvässeudun ja sen lähialueiden hevostalleilla ja luoda hyvin toimiva liiketoimintasuunnitelma hevospalveluosuuskunnalle, josta hevosilallisten olisi tulevaisuudessa mahdollisuus ostaa luotettavaa ja ammattitaitoista tilapäistä työvoimaa.

Liiketoimintasuunnitelmassa oli tarkoitus selvittää Jyvässeudun ja sen lähialueen hevostallien tilapäisen työvoiman tarve, millaista työvoimaa hevosilalliset tarvitsevat, millainen tilapäisen työvoiman ammattitaidon toivotaan olevan ja kuinka paljon hevostalousyrittäjät ovat valmiita maksamaan tuntihintaa tilapäiselle työvoimalle. Hevospalveluosuuskunnan markkinatilanteen selvittämiseen käytetään markkinatutkimuskyselyä, jonka avulla selvitetään alueen hevosilallisten tarvetta työvoimalle ja mielipidettä osuuskunnan tarpeesta.

Opinnäytetyön lopullisena tarkoituksena on löytää vastaus kahteen kysymykseen: onko hevospalveluosuuskunta tarpeellinen alueella ja millaisilla resursseilla se olisi mahdollisuus saada toimimaan. Liiketoimintasuunnitelman eri

osa-alueiden avulla näihin kysymyksiin haetaan vastausta ja samalla mietitään uusia ratkaisuja hevosalan toimijoiden yhdistämiseen.

2 OSUUSKUNTA YRITYSMUOTONA

2.1 Osuuskunta käsitteenä

Yleisenä käsitteenä osuuskunta määritellään yhteisöksi, jonka ovat perustaneet itsenäiset henkilöt tukemaan yhteisön jäsenten taloudellista ja sosiaalista toimintaa. Osuuskunta on demokraattisesti hallinnoitu yritys, jonka jäsenten ja osuuksien määrää ei ennalta määritellä. Osuuskunnan jäsenellä on vähintään yksi osuus osuuskunnasta, mutta osuuden määrä voi myös olla suurempi. (Osuuskunnan perustajan opas 2002, 8.)

Lainsäädännössä osuuskunta määritellään yhteisöksi, jonka jäsenmäärä tai osuudet eivät ole ennalta määrättyjä. Tällainen yhteisö ei tavoittele voittoa, vaan harjoittaa taloudellista toimintaa tukeakseen jäsentensä elinkeinotoimintaa tai taloudenpitoa. Nämä kaksi määritelmää tasapainottavat toisiansa ja antavat yhtenäisen kuvauksen yhteisöllisestä yritysmuodosta. Tällaisessa yritysmuodossa kukaan ei ole yksin vastuussa yrityksen toiminnasta, vaan yrityksen vastuu jakautuu sen kaikille jäsenille. (Pöyhönen 2005, 17-18.)

2.2 Osuuskunnan toiminta

2.2.1 Osuuskunnan perustaminen

Osuuskunnan toiminta perustuu osuuskuntalakiin, joka on lähtöisin 1800-luvulta. Osuuskuntalaki uudistettiin vuonna 2002. Uudistuksen myötä osuuskuntalaki muuttui osakeyhtiölain tyyliseksi. Uudesta osuuskuntalaista pyrittiin poistamaan vanhan lain epäkohdat ja muokkaamaan lakia vastaamaan nykypäivän haasteisiin. (Osuuskunnan perustajan opas 2002, 5.)

Osuuskunnan voi perustaa kolme itsenäistä henkilöä, yhteisöä tai oikeushenkilöä. Perustajien pitää liittyä kyseisen osuuskunnan jäseniksi, että osuuskunta pystytään perustamaan. Osuuskuntaa ei voi perustaa vajaavaltainen tai konkurssissa oleva henkilö tai yhteisö. Osuuskunnan perustaminen aloitetaan laatimalla perustamiskirja, josta käy ilmi osuuskunnan perustajat henkilötietoineen, osuuskunnan säännöt, tarkka päiväys ja perustajien allekirjoitukset. Perustamiskirjaan merkitään perustajien osuudet osuuskunnasta, vaikka ne olisivat samankokoiset kuin muillakin jäsenillä. (Pöyhönen 2005, 36-37.)

Näiden pääsäännösten lisäksi osuuskuntalaki velvoittaa perustamiskirjan sisältämään osuuskunnan hallituksen jäsenten ja tilintarkastajien nimet. Hallituksen jäsenet valitaan syntyvän osuuskunnan sääntöjen mukaisesti. Hallituksen jäsenten lisäksi pitää valita hallituksen varajäsenet. Perustamiskirjassa pitää myös ilmetä osuuskunnan perustamisesta koituvat kulut ja se miten perustamisesta syntyneet kulut hoidetaan. (Pöyhönen 2005, 37-38.)

Perustamiskirjan valmistelemisen jälkeen osuuskunta voidaan rekisteröidä kaupparekisteriin kuuden kuukauden kuluessa perustamiskirjan allekirjoituksen jälkeen. Jos osuuskuntaa ei rekisteröidä määräajassa patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämään kaupparekisteriin, niin perustaminen raukeaa. Pe-

rustaminen voi raueta myös väärin laadittujen sääntöjen ja muiden epärehellisten toimien takia. (Ossa, Saarnilehto & Villa 2007, 121.)

Osuuskuntaa perustettaessa pitää ottaa huomioon, että osuuskunta ei voi sitoutua mihinkään ennen kuin se on hyväksytty kaupparekisteriin. Osuuskuntalaisissa on määrätty, että osuuskunta ei saa hankkia oikeuksia, tehdä sitoumuksia tai kantaa tuomioistuimessa ennen perustamistaan ja rekisteröintipäätöstään. Osuuskunnan hallitus voi kuitenkin ottaa kantaa osuuskuntansa sääntöihin tai sen perustamiseen liittyviin asioihin. Velvoitteita voidaan ottaa vastaan rekisteröinnin jälkeen. (Ossa, Saarnilehto & Villa 2007, 121.)

Osuuskunnan rekisteröinti kaupparekisteriin hoidetaan samalla lomakkeella kuin ilmoittautuminen verohallinnolle. Perustamislomake on kaksiosainen ja sillä pystytään ilmoittautumaan veroviranomaisille, kaupparekisteriin, arvonlisäverollisten rekisteriin, työnantajarekisteriin ja ennakkoperintärekisteriin. Lomakkeen avulla saadaan myös yritys- ja yhteisötunnus. Samalla ilmoitetaan osuuskunnan tiedot tulevaa ennakkoveroa varten.(Pöyhönen 2005, 41-42.)

Osuuskunnan on siis aina rekisteröitävä itsensä kaupparekisteriin, mutta verohallinnon erillisiin rekistereihin ei tarvitse kaikkiin ilmoittautua. Verohallinnon rekistereihin ilmoittautuminen riippuu osuuskunnan toiminnasta. Jos osuuskunta maksaa säännöllisesti työnantajana palkkaa, niin sen pitää ilmoittautua työnantajarekisteriin. Jos osuuskunnalla on kuusi tilapäistä työntekijää tai kaksi vakituista työntekijää, niin se on jo silloin velvollinen ilmoittautumaan työnantajarekisteriin. (Pöyhönen 2005, 42-43.)

Arvonlisävelvollisten rekisteriin kannattaa hakeutua, jos osuuskunnalla on säännöllistä liikevaihtoa. Laissa sanotaan, että arvonlisävelvolliseksi ei tarvitse ilmoittautua, jos kalenterivuoden liikevaihto ei ylitä 8500 euron rajaa. Tämän takia pienenkin liikevaihdon omaavan osuuskunnan kannattaa hakeutua arvonlisävelvolliseksi. Arvonlisäveroa voidaan maksaa kuukausittain tai kalenterivuositteittäin lääninverovirastolle. Jos osuuskunta toimii työnantajana, niin sen pitää maksaa arvonlisävero sähköisesti jokaisen kuukauden 12. päivään mennessä. Maa- ja metsätaloudessa toimiva osuuskunta, joka toimii alkutuotajana maksaa arvonlisä veroa vain kalenterivuositteittäin (Verotili muuttaa arvon-

lisäveron ilmoittamista ja maksamista 2010). Osuuskunta merkitään ennakkopidätysrekisteriin veroviraston toimesta, kun se harjoittaa elinkeinotoimintaa, maataloutta tai muunlaista tulonhankintaa. (Pöyhönen 2005, 42-43.)

Kaupparekisteriin lähtevässä perustamisilmoituksessa on oltava mukana ilmoituslomake Y1 alkuperäisenä, liitelomake 2, perustamiskirja alkuperäisenä, erillinen jäljennös osuuskunnan säännöistä ja hallituksen kokouksen pöytäkirja, josta käy ilmi hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan valinta. Toimitusjohtajaa ei tarvitse valita osuuskunnalle, jos osuuskunnan säännöt eivät velvoita sitä, mutta toimitusjohtajan valinta helpottaa yleensä osuuskuntien toimintaa. Näiden asiakirjojen lisäksi osuuskunnan toiminnan aloittamisessa kannattaa huomioida palkanmaksun ja kirjanpidon järjestäminen ja pankkitilien avaaminen. Osuuskunta on perustettu, kun osuuskunta on rekisteröity ja käytännön toimet on määritelty. (Pöyhönen 2005, 43.)

2.2.2 Osuuskunnan säännöt

Perustamiskirjan yksi tärkein sisältö on osuuskunnan säännöt, joista käy ilmi osuuskunnan toiminnan rajat. Osuuskunnan säännöt ovat yleensä perustamiskirjan liiteosio. Säännöistä on vähintään käytävä ilmi osuuskunnan nimi, kotikunta, toimiala, osuuden nimellisarvo, osuuskunnan tilikausi, osuuden suorittamisaika ja -tapa. Näiden osuuskunnan sääntöjen ollessa kunnossa, osuuskunta on toimintakelpoinen osuuskuntalain mukaan. (Ossa, Saarnilehto & Villa 2007, 122.)

Osuuskunnan pääsääntöjen määrittämisen jälkeen kannattaa osuuskunnan perustajien muistaa myös se, että pääsäännöt ovat vain yleistyksiä, joihin kannattaa tehdä tarkennuksia. Osuuskunnan sääntöjen tarkennuksella tarkoitetaan lisäsääntöjä, jotta osuuskunta toimisi ongelmitta. Perustettavalle osuuskunnalle kannattaa määrittää tiettyjä perussääntöjä vähimmäissääntöjen lisäksi. Nämä säännöt varmistavat osuuskunnan laillisen ja virheettömän toiminnan. (Mähönen & Villa 2006, 13-14.)

Osuuskunnan toimintasääntöjä mietittäessä pitää ottaa huomioon osuuskunnan toimintakenttä, eli millä alalla osuuskunta toimii ja mitkä ovat osuuskunnan tavoitteet. Toimintasäännöissä kannattaa mainita, että osuuskuntaan liitytään kirjallisella hakemuksella ja hakemus hyväksytetään osuuskunnan hallituksella. Samoin säännöissä on mainittava, jos joku jäsenistä saa osuuskunnalta erityisen edun tai valtuuden. Osuuskunnan toimintasäännöissä kannattaa olla maininta osuuskunnan toiminnasta eroaminen. Osuuskunnasta eroaminen hoidetaan myös kirjallisella ilmoituksella ja se astuu voimaan heti kun osuuskunnan hallitus on saanut kyseisen ilmoituksen. Säännöissä voidaan määrätä myös jäsenen eroamisoikeuden rajoittamisesta, jotta osuuskunnan toiminta ei esimerkiksi ajautuisi liian pienellä jäsenmäärällä selvitystilaan. (Pöyhönen 2005, 50.)

Osuuskunnan säännöissä kannattaa olla maininta myös suhteellisen vaalittavan noudattamisesta, että osuuskunnan äänestäessä yhteinen päätös pitää eikä kukaan osuuskunnan jäsenistä saa yliotetta äänestyksissä. Osuuskuntalain mukaan jäsenet äänestävät osuuksiensa mukaan, eli jokaisella osuuskunnan jäsenellä on yksiääni kaikissa osuuskunnan kokouksessa käsiteltävissä asioissa. Tätä osuuskunnalaki kohtaa voidaan kuitenkin muuttaa osuuskunnan säännöissä siten, että osuuskunnan säännöissä määrätään, että jäsenillä on erisuuruinen äänimäärä ja jäsenillä saa osuuskuntalain uudistuksen takia olla edustaja osuuskunnan kokouksessa. (L 28.12.2001/1488.) Säännöissä kannattaa ottaa huomioon osuuskunnan ylijäämän jakaminen ja se, että minkä verran vararahastoon laitetaan talteen. Ylijäämästä laitetaan vähintään viisi prosenttia talteen osuuskunnan vararahastoon. Ylijäämän talteen laitettava prosentuaalinen osuus voidaan määrätä osuuskunnan säännöissä suuremmaksi. (Pöyhönen 2005, 307.)

Osuuskunnan säännöissä kannattaa mainita myös osuuksien määrä, kuinka monta osuutta yksi jäsen on velvollinen ottamaan itselleen liittyessään osuuskuntaan. Sääntöjen sisältö sovitaan perustajien kesken ja kirjoitetaan perustamiskirjaan, niin että kaikki osuuskunnassa mukana olevat tuntevat kyseisen osuuskunnan pelisäännöt. (Ossa, Saarnilehto & Villa 2007, 121.)

2.2.3 Osuuskunnan jäsenyys

Osuuskunnan jäsenyyttä haetaan osuuskunnan säännösten mukaisesti kirjallisella hakemuksella, jonka osuuskunnan hallitus hyväksyy. Osuuskunnan hallitus päättää jäsenen hyväksymisen osuuskunnalle määriteltujen sääntöjen mukaan. Osuuskunnan säännöissä on määritelty jäsenyyden edellytykset, jos kyseinen toimiala sitä tarvitsee. Jäseneksi liittymisen jälkeen jäsen on velvollinen noudattamaan osuuskunnan sääntöjä, ja toimimaan osuuskunnan hyväksi. (Pöyhönen 2005, 75-76.)

Osuuskuntalain mukaan osuuskunnan jäsenistä pitää olla luettelo, joka on nähtävillä osuuskunnan kotipaikassa osuuskunnan jäsenille ja velkojille. Osuuskunnan entisten jäsenten nimet pitää olla myös luettelossa siihen asti, että palautettava osuusmaksu on palautettu eronneelle jäsenelle. Tämän jälkeen entisen jäsenen nimen saa poistaa luettelosta. (Ossa, Saarnilehto & Villa 2007, 122; Pöyhönen 2005, 77-78.)

Osuuskunnan jäsenyys päättyy, kun eroilmoitus on toimitettu kirjallisena hallitukselle tai hallitus on päättänyt kirjallisesti erottaa jäsenensä tiettyjen perusteiden puitteissa. (Pöyhönen 2005, 77-78.)

2.2.4 Osuuskunnan edustajisto ja kokous

Osuuskunnan kokous kutsutaan koolle jokaisen tilikauden jälkeen enintään kuuden kuukauden kuluttua tilinpäätöksestä, jos ei osuuskunnan säännöissä ole mainintaa aikaisemmasta ajankohdasta. Osuuskunnan kokouksessa käsitellään edeltäneen tilikauden tilinpäätös ja tilintarkastuskertomus. Näiden käsittelyn jälkeen kokouksessa vahvistetaan tulos- ja taselaskelmat. Samalla käsitellään osuuskunnan ylijäämän tai tappion aiheuttamat tulevat toimenpi-

teet ja vastuuvapauden myöntämisestä hallituksen jäsenille, jos siihen on tarvetta. (Pöyhönen 2005,138-139.)

Kokouksen sisältöön kuuluvat hallituksen jäsenten ja tilintarkastajien valinta osuuskunnan seuraavalle toimintakaudelle. Osuuskunnan kokouksia voidaan pitää useampiakin kuin yksi, jolloin osuuskunnan säännöissä pitää olla maininta mitä asioita missäkin kokouksessa käsitellään. Ylimääräisiä kokouksia pidetään vain jos hallitus katsoo sen tarpeelliseksi. (Pöyhönen 2005, 138-139.)

Osuuskunnan kokoukseen on jokaisella osuuskunnan jäsenellä oikeus osallistua. Jokaisella osuuskunnanjäsenellä on oikeus käyttää puhevaltaansa kokouksessa. Jäsenellä saa olla osuuskunnan kokouksessa valtuutettu edustaja, joka pitää osuuskunnan jäsenen puolia, kun itse osuuskunnan edustaja ei ole päässyt paikalle kokoukseen.(Osuuskunnan perustajan opas 2002.)

2.2.5 Osuuskunnan hallitus ja toimitusjohtaja

Osuuskuntaa perustettaessa ensimmäinen osuuskunnan kokous valitsee osuuskunnalle hallituksen. Osuuskunnan hallitus koostuu enintään seitsemästä jäsenestä. Hallituksen toimintakausi on aina seuraavaan tilinpäätöksen jälkeiseen osuuskunnan kokoukseen, jos osuuskunnan säännöissä ei muuta mainita. Osuuskunnan hallituksen jäsenille on oltava muutama varajäsen, jos hallituksen jäsenistä joku joutuu jäämään pois kesken toimintakauden. (Mäöhönen & Villa 2006, 41-42.)

Hallituksen tehtävä on päättää osuuskunnan toiminnan kulusta yhdessä osuuskunnan toimitusjohtajan kanssa. Osuuskunnan hallituksen tehtäviin kuuluvat osuuskunnan tilintarkastus, vuosikertomuksen koostaminen, uuden toimintakauden budjetointi, uusien jäsenten hyväksyminen, kokousten järjestäminen ja kokouksista keskusteltavien asioiden päättäminen. Hallituksen jäsenten päätehtävä on huolehtia toimitusjohtajan kanssa kirjanpidon ja varainhoidon valvonnasta. (Pöyhönen 2005, 101-105.)

Osuuskunnan toimitusjohtaja valitaan yleensä osuuskunnan jäsenten joukosta, jos osuuskunnan jäsenistö kokee toimitusjohtajan tarpeelliseksi osuuskunnalle. Osuuskunnan toimitusjohtaja voidaan valita myös osuuskunnan jäsenistön ulkopuolelta. Osuuskunnan toimitusjohtajan tehtävät määräytyvät osuuskuntalain mukaisesti. Osuuskuntalaissa voidaan määrätä, että osuuskunnan toimitusjohtaja hoitaa osuuskunnan päivittäiset hallinnolliset tehtävät ja johtamisen. Toimitusjohtajalle ei ole oikeutta ryhtyä laajoihin tai epätavallisiin osuuskunnan toiminnan muutoksiin ilman hallituksen lupaa. Toimitusjohtajan on annettava toimiinsa lupa hallitukselta. Osuuskunnan päivittäisten hallintotehtävien lisäksi toimitusjohtajan tehtävä on huolehtia, että varainhoito ja kirjanpito järjestetään luotettavalla tavalla. (Mähönen & Villa 2006, 46-47.)

2.2.6 Osuuskunnan tilinpäätös

Osuuskunnan tulee laatia tilinpäätös jokaisen toimintakauden jälkeen kirjanpitolain mukaan. Tilinpäätöksen pitää sisältää osuuskunnan asemaa kuvaava tase- ja tuloslaskelma. Näiden lisäksi tilinpäätöksestä pitää olla mukana rahoituslaskelma, josta käy ilmi osuuskunnan varojen hankinta ja niiden käyttö toimintakautena. Tase- ja tuloslaskelmalla pitää olla tilinpäätöstä tehtäessä vertailutieto edelliseltä toimintakaudelta. (Pöyhönen 2005, 186.)

Tilinpäätöksen laativat osuuskunnan hallitus, jos ei osuuskunnan säännöissä muuta määrätä. Tilinpäätös tulee tehdä kirjanpitolain mukaan neljän kuukauden kuluessa tilikauden päättämisestä. Tilinpäätöksen sisältöön kuuluvat tase- ja tuloslaskelman lisäksi liitetiedot. Pienillä ja keskisuurilla osuuskunnilla ei ole kirjanpitolain mukaan velvollisuutta laatia rahoituslaskelmaa tilinpäätökseen. (Pöyhönen 2005, 186-187.)

2.2.7 Osuuskunnan varojen jako ja vararahasto

Osuuskunnan varoja saadaan jakaa vain osuuskuntalain määräämällä tavalla osuuskunnan jäsenille ja heidän oikeuden omistajille. Osuuskunnan varoja voidaan jakaa tilikauden ylijäämästä, jos ylijäämä ei mene kokonaan osuuskunnan vararahastoon. Toisena vaihtoehtona varojen jakoon on osuuskunnan liittymismaksun tai sijoitusosuusmaksun palauttaminen. (Pöyhönen 2005, 329.)

Osuuskunnan tilikauden ylijäämän jakamisen saa suorittaa vain, jos ylijäämän jakamisesta on säädetty osuuskunnan säännöissä. Samalla osuuskunnan säännöissä kannattaa olla maininta ylijäämän jakotavasta. Jos ylijäämän jakotavan maininta jätetään pois säännöistä, niin ylijäämä jaetaan sen mukaan kuinka jäsenet ovat käyttäneet hyväksi osuuskunnan palveluita. Jaettava ylijäämä ei saa ylittää tilikauden taseen ylijäämää, vaan sen on jätävä alle kyseisen ylijäämän. (Pöyhönen 2005, 329-330.)

2.2.8 Osuuskunnan verotus

Osuuskuntalain uudistuksen jälkeen vuonna 2005 uudistettiin osuuskunnan verotusta. Osuuskunnan verotus muutettiin lähemmäs osakeyhtiöiden tuloverotuksen kaltaiseksi. Samalla osuuskunnan verotusprosentti laskettiin 26 %. Tuloverotuksessa osuuskuntaa verotetaan erillisenä verovelvollisena yhteisönä, jos osuuskunta on rekisteröity ennen tilikauden päättämistä. (Osuuskunnan verotus 2006.)

Muussa tapauksessa osuuskuntaa verotetaan elinkeinoa harjoittavana yhtiymänä. Osuuskunnan toimintaa verotetaan toiminnan luonteen mukaisesti ja osuuskunnan verotukseen sovelletaan elinkeinotulonverotuksen lakia. Jos osuuskunta ei harjoita elinkeinotoimintaa, sen verotukseen sovelletaan suo-

raan tuloverolain säännöksiä. Osuuskunnan verotuksessa ei veroteta osuuskunnan pääomasijoituksena saamia tuloja. (Osuuskuntien verotuksesta 2006.)

2.3 Osuuskuntamuodot

Suomessa osuuskuntia on monia ja osuuskunta muotoja on erilaisia. Yleensä osuuskuntamuodot jaetaan kahteen eri ryhmään: markkinaosuuskuntaan ja hankintaosuuskuntaan. Näiden kahden osuuskuntamuodon ero on niiden toiminnassa. Kumpaakin pääosuuskuntamuotoa koskevat samat osuuskuntalait. (Osuuskunnan perustajan opas 2002, 9.)

Markkinaosuuskunnalla tarkoitetaan osuuskuntaa, jonka kautta osuuskunnan jäsenet voivat markkinoida palveluitansa ja tuotteitansa osuuskunnan kautta. Markkinaosuuskunta on yleensä monen yrittäjän yhteinen osuuskunta, jonka kautta he yhteistoimin markkinoivat palveluitansa. Markkinaosuuskunnan ero hankintaosuuskuntaan on jäsenten palveluiden tai tuotteiden markkinoinnissa. (Osuuskunnan perustajan opas 2002, 8-9.)

Hankintaosuuskunnalla tarkoitetaan osuuskuntaa, jonka kautta hankitaan palveluita ja tuotteita sen jäsenille. Jäsenet toimivat yhdessä hankkiakseen tarvitsemiensa palveluita ja tuotteita osuuskunnan kautta. Tämän takia työosuuskunnatkin luetaan hankintaosuuskunnaksi. Työosuuskunnat hankkivat jäsenillensä töitä osuuskunnan kautta. (Osuuskunnan perustajan opas 2002, 8-9.)

Nykyään osuuskuntamuotoja lajitellaan myös alakohtaisesti eli osuuskunnan toimialat määrittävät osuuskuntamuodon. (Pöyhönen 2005, 9). Tällöin osuuskunta, joka toimii työllistämällä jäseniänsä tilapäiseksi työvoimaksi hevosaloilla on hevosaloissa toimiva työosuuskunta.

2.4 Hevospalveluosuuskunta

Hevospalveluosuuskunta toimii työosuuskunnan tavoin. Tällöin hevospalveluosuuskunnan tavoite on työllistää jäseniänsä osuuskunnan kautta. Työosuuskunnan jäsenet työskentelevät yhdessä markkinoidakseen omia palveluitansa hevosiloille. Osuuskunta muoto antaa uusille yrittäjille mahdollisuuden perustaa yhteisöllisesti toimivan yrityksen. (Osuuskunnan perustajanopas 2002, 13.)

Työosuuskunnan jäsenien on mahdollista työskennellä osuuskunnan kautta ilman yrittäjän leimaa. Osuuskunnan jäsen määräksi on suunniteltu yli 7 jäsentä, jotta osuuskunnan osuudet eivät kasva liian suureksi jäsentä kohden. Jos osuuskunnassa on 7 jäsentä, niin osuuskunnan jäsenillä on mahdollista olla työttömyyspäivärahalla silloin, kun osuuskunnan kautta ei ole töitä. (Osuuskunnan perustajan opas 2002, 13.) Hevospalveluosuuskunnan tarkoitus on tarjota hevosiloille tilapäisiä työntekijöitä tallitöihin, hevosten hoitoon, hevosten liikuttamiseen ja muihin hevosilan töihin.

3 HEVOSPALVELUOSUUSKUNNAN PERUSTIETIDOT

Seuraaviin kohtiin on kerätty Hevospalveluosuuskunnan perustietolomakkeelle tulevat tiedot suunnitellusta yrityksestä. Nämä perustiedot avaavat osuuskunnan toiminta- ja liikeideaa. Osuuskunnan perustajajäsenistöstä puuttuu vielä osa, joten heidän henkilötietonsa päivitetään, kun osuuskunnan liiketoimintasuunnitelma otetaan käytäntöön.

Perustiedot yrityksestä

Nimi: Hevospalveluosuuskunta

Toimiala: Osuuskunnan toimialana on hevostalous.

Toiminta-ajatus: Hevospalveluosuuskunnan päätavoite on tarjota talleille tilapäistä työvoimaa ja saada yhdistettyä työntekijät ja työnantajat. Osuuskunta toimii työosuuskunnan raameilla eli talliyrittäjät pystyvät tilaamaan osuuskunnan kautta itselleen tilapäisen työntekijän silloin, kun työntekijälle on tarvetta.

Toiminta-alue: Keski-Suomi

Sijaintipaikkakunta: Muurame

Perustiedot perustajista

Nimet:

Koulutus:

Taloudelliset resurssit:

Perustamismotiivit: Perustajajäsenet ovat hevosalan ammattilaisia ja ovat toimineet hevosten kanssa vuosia. Jäsenet ovat kiinnostuneita helpottamaan hevostalouden lomittajapulaa ja samalla työllistämään itsensä.

4 HEVOSPALVELUOSUUSKUNNAN LIIKEIDEA

4.1 Hevospalveluosuuskunnan tarve asiakkaalle

Keski-Suomen hevostalous on kasvanut 1990-luvun laman jälkeen. Seudulla sijaitsee niin isoja kuin pieniä hevostalleja, joilla on aina välillä tarve saada tilapäistä työvoimaa, kun tallin pitäjät ovat sairastuneet, lomalla tai heillä on muita menoja. Tilapäisen työvoiman saaminen voi olla vaikeaa tietyksi päiväksi ja ajaksi, jos hevosallilla ei ole hyvää työntekijäverkostoa ympärillensä.

Alueella on paljon pieniä hevostalleja, jotka eivät saa kunnallista lomittajaa. Jos tällaisen hevostilan omistaja sairastuu tai tarvitsee muuten vapaata, niin heillä pitää olla hyvä tuttavaverkosto ympärillensä. Pienten hevosallisten voi olla vaikea löytää luotettava työntekijä hoitamaan hevoset ja tallityöt. Sama tilanne voi olla suuremmillakin hevosallilla.

Isommat hevosallit saavat kunnallisen lomittajan tilallensa, jos heillä on 11 hevosta ja tarpeeksi peltopinta-alaa. Kunnallisen lomittajan saa tilalleen töihin määrääjäksi. Maatalousyrittäjällä on mahdollisuus saada 26 vuosilomapäivää kalenterivuotta kohden (Vuosioma 2006). Tällöin maatalousyrittäjän on mahdollisuus saada kunnan kautta lomittaja. Sijaisapua maatalousyrittäjän on mahdollisuus saada enintään 300 päiväksi, jos heillä on tarpeeksi kattava lääkärinodistus sairaudestaan (Sijaisapu 2006). Osakeyhtiönä toimivat hevosallit eivät saa kunnallista lomittajaa tilalleen, vaan heidät on veloitettu hankkimaan itselleen tilapäinen työntekijä, jos tila tarvitsee lisää työvoimaa.

Hevospalveluosuuskunnan tarkoitus on tarjota niin pienille kuin isoille talleille luotettavia työntekijöitä. Osuuskunnan kautta on tarkoitus tarjota hevostalleille tallityöntekijöitä, hevostenhoitajia, ratsastuksen ohjaajia ja hevosten kouluttajia. Tulevaisuudessa on tarkoituksena tarjota myös tiloille huolto- ja korjaustöitä tekeviä työntekijöitä. Tällöin tallien pitäjillä olisi mahdollisuus saada tarvittavaksi ajaksi luotettava työntekijä osuuskunnan kautta.

Palvelut hinnoitellaan palvelukohtaisesti tuntihinnalla. Keski-Suomessa Jyväskyläseudulla ja sen lähistöllä ei ole yritystä, joka tarjoaa työntekijöitä talleille silloin, kun tarvetta on. Tämän takia alueella on hyvä toimintarako osuuskunnalle, jonka kautta on mahdollisuus saada tilapäinen työntekijä silloin, kun tarve vaatii.

Osuuskunnan imagoksi rakennetaan luotettavuus eli asiakkailta on mahdollisuus saada nopeasti luotettava ja ammattitaitoinen työntekijä silloin, kun tarve vaatii.

4.2 Asiakasryhmät

Asiakasryhmänä ovat yleisesti talliyrittäjät Keski-Suomessa. Tallin hevosmäärät voivat vaihdella 1 hevosesta suuriin yli 40 hevosen hevostiloihin. Asiakasryhmänä talliyrittäjät ovat laaja käsite, mutta kaikille annetaan mahdollisuus ostaa tilapäistä työvoimaa osuuskunnan kautta. Tarkemmin määriteltynä asiakkaita ovat:

- Pienet tallit (Hevosia 1-8): Varsinkin yksityisillä pikkutalleilla on vaikeaa saada tilapäistä työvoimaa silloin kun tarvitsevat, jos heillä ei ole hyvin joustavaa verkostoa ympärillensä. Näihin talleihin kuuluvat yksityiset pikkutallit, harrastetallit, pienet hoitotallit, pienet ratsastuskoulut, pienet ravitallit, pienet kasvatustallit.
- Keskikokoiset tallit (Hevosia 9-17): Osa keskikokoisista hevostalleista toimii toiminimellä ja osa talleista on osakeyhtiöitä. Osakeyhtiömuotoisesti toimivat hevostilat eivät saa kunnallista lomittajaa, vaan heidän pitää ostaa tilapäinen työntekijä muualta. Luotettavan ja ammattitaitoisen tilapäisen työntekijän löytäminen voi olla vaikeaa ainakin syrjäseuduilla. Tähän asiakasryhmään kuuluvat: Keskikokoiset yksityiset tallit, isommat harrastetallit, hoitotallit, ratsastuskoulut, keskikokoiset ravitallit, keskikokoiset kasvatustallit ja yhdistelmätallit.

- Suuret tallit (Hevosia yli 18→): Isot hevostilat toimivat useasti osakeyhtiömuotoisesti tai ainakin toiminimellä. Isoilla hevostalleilla jo hevosmäärät vaativat enemmän henkilökuntaa. Hevosten käsittely vaatii näillä talleilla ammattitaitoa, jos talli ei ole innostunut ottamaan harjoittelijaa huolehdittavakseen. Asiakasryhmään kuuluvat yleensä: Suuret ratsastustallit, suuret ravitallit, valmennustallit, oriasemat, kasvatustallit ja suuret hoitotallit.

Asiakasryhmänä nämä kolme eri ryhmää ovat laajoja, mutta alueellisesti ajateltuna nämä asiakasryhmät voivat kattaa osuuskunnan toiminnan kannattavuutta. Kaikissa näissä asiakasryhmissä tarvitaan ammattitaitoisia ja luotettavia hevostenhoitajia, jotka paikkaavat työntekijävajeen tarvittaessa.

4.3 Hevospalveluosuuskunnan palvelut

Hevospalveluosuuskunnan palvelut on määritetty markkinatilanteen mukaan, eli millaiselle tilapäiselle työntekijälle talleilla on tarvetta. Palvelut hinnoitellaan tuntihintaisesti, että saadaan osuuskunnan palveluille sopivat hinnat tehdystä työstä. Tuntihinnat on määritelty markkinatutkimuksen avulla. Toisena vaihtoehtona on käytetty maatalouden työehtosopimuksen mukaisia tuntihintoja. Sosiaalikulujen prosenttina palveluiden hinnoittelussa on käytetty 59 % ja arvonlisävero prosenttina 23 nousevan arvonlisäprosentin mukaisesti. (Maatalouskalenteri 2009;Tietoja arvonlisäverotuksesta). Ensimmäisenä toimintakautenaan osuuskunnan palveluihin kuuluvat:

Tallityöntekijä (ravi- & ratsupuolelle): Työn kuvaan kuuluu hevosten hoito, ruokinta, ulos ja sisälle vienti, tallin siivous ja muut perustallityöhön kuuluvat perustoimenpiteet. Tallityöntekijän palkka määräytyy tuntihintaisesti. Tuntihinta on määritelty markkinapohjaisen kyselyn avulla. Kyselyn tuloksista kävi ilmi, että ammattitaitoisesta työntekijästä ollaan valmiita maksamaan noin 13,5 €/tunti ilman arvonlisäveroa ja muita työntekijän kuluja. Tähän tuntihintaan lisä-

tään vielä sosiaalikulut. Tuntityön hinnaksi tulisi tällöin 26,40 €/ tunti. Matkakustannukset laskutetaan erikseen riippuen kilometrimääristä.

Tallityöntekijältä ei markkinaselvityksen mukaan veloitettu hevostenhoitajan ammattinimikettä, mutta toivottiin, että työtä tekevä tallityöntekijä olisi paljon työskennellyt hevosten kanssa ja osaisi toimia työtehtävissä itsenäisesti. Jokaiseen tallin toimintaan tutustutaan ennen oikean työn alkua, että työntekijä saa käsityksen aina jokaisen tallin toimintatavoista.

Hevostenhoitaja (ravi- & ratsupuolelle): Hevostenhoitajan työn kuvaan kuuluu samat työtehtävät kuin tallityöntekijällä. Työtehtäviin lisättäisiin hevosten liikutus joko ajaen, ratsastaen tai juoksuttamalla. Hevostenhoitajalla tulee olla kokemusta hevosten liikutuksesta sekä ajaessa että ratsain.

Tuntihinnaksi on suunniteltu 14 €/tunti ilman arvonlisäveroa ja sosiaalikuluja. Tähän hintaan lisättäisiin siis vielä sosiaalikulut, arvonlisävero ja yksi työmatka päivää kohden edes takaisin. Tällöin kokonaistuntihinnaksi muodostuisi 27,40 €/ tunti. Tuntihinta on hieman suurempi, koska työnkuvaan kuuluu enemmän työtehtäviä kuin tallityöntekijän työnkuvaan.

Ratsastustuntien ohjaaja: Markkinatutkimuksesta kävi ilmi, että osa ratsastustalleista toivoi saavansa tilapäisen ratsastuksen ohjaajan, jos heidän vakituinen ratsastuksen ohjaaja ei ole käytettävissä. Ratsastuksen ohjaajan työnkuvaan kuuluu hevosten kuntoon laitto, ammattitaitoinen hevosten käsittely, ratsastajien ohjaaminen hevosten hoidossa ja ratsastuksessa.

Työntekijältä vaaditaan kokemusta ratsastustuntien ohjaamisesta. Ammattinimike ei ole välttämätön. Ratsastuksen ohjaajan tuntihinta on vastuun takia suunniteltu 13 €/ tunti. Tämä tuntihinta on ilman sosiaalikuluja ja arvonlisäveroa. Ratsastustuntien arvonlisäveroksi on määritelty 9 %. Kokonaistuntihinnaksi muodostuu tälle palvelulle 22,32 €.

Hevosten liikutuspalvelu (ratsastus/ ajo/ juoksutus) : Hevosten liikuttajan toimenkuvaan kuuluu hevosten kuntoon laitto, liikutus ja liikutuksen jälkeiset hevosten hoitotoimenpiteet. Palvelun tarjoajalta vaaditaan hyvää hevosten käsittelytaitoa ja hyvää ratsastus- tai ajokokemusta. Tuntihinnaksi tälle palvelulle

on suunniteltu 10 €/ tunti. Tähän hintaan lisätään sosiaalikulut ja arvonlisävero. Tällöin tuntihinnaksi muodostuu 19, 56 €/tunti.

4.4 Perustettavan osuuskunnan resurssit

Hevospalveluosuuskunnan resurssit jakautuvat kahteen eri resurssimuotoon. Resurssit jakautuvat henkisiin ja fyysisiin resursseihin. Hevospalveluosuuskunnan henkisinä resursseina voidaan pitää osuuskunnan jäsenten ammattitaitoa ja yhdessä toimimista. Osuuskunnan jäsenet ovat toimineet aikaisemmin hevostalouden piirissä ja osaavat hoitaa hevostallien toiminnat ammattimaisesti ja omistajien toimintatapoja kunnioittaen. Henkiseksi resurssiksi lasketaan myös osuuskunnan jäsenten koulutusmahdollisuus. Osuuskunnan jäsenten koulutusta on luvattu tukea Työllistävä Hevosen hankkeen kautta järjestämällä osakkaille perehdytyskoulutusta.

Fyysiseksi resurssiksi voidaan laskea osuuskunnan alkupääoma, joka muodostuu osuuskunnan jäsenten osuusmaksuista. Osuusmaksuksi on määritelty 100 €/jäsen. Fyysiseksi voimavaraksi osuuskunnalle voidaan mieltää myös aloittavan yrityksen toiminnan käynnistämiseen saamaa avustusta (20 %) .(Yritystoiminnan tuet 2010.) Osuuskunta hakee aloittavan yrityksen avustusta elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukselta. Avustuksen prosentuaalinen määrä määräytyy perustamiskunnan sijainnin mukaan. Avustuksen lisäksi hevospalveluosuuskunnalle kannattaa hankkia vierasta pääomaa, että saadaan osuuskunnan ensimmäinen toimintakausi alkuun ja pienet vastoinkäymiset eivät aja osuuskunnan toimintaa selvitystilaan.

5 PERUSTELUT OSUUSKUNNAN PERUSTAMISSELLE JA SUUNNITELLULLE LIIKEIDEALLE

5.1 Markkinatutkimus

Hevospalveluosuuskunnan perustamiselle tarvitaan kunnolliset markkinat, joten markkinoiden selvittämiseksi tehtiin markkinatutkimus, jossa selvitettiin, onko tilapäiselle työvoimalle hevosalleilla tarvetta. Kyselylomake on liitteenä 1 ja siitä voidaan tarkastella markkinatutkimuksen kysymyksiä tarkemmin. Markkinatutkimukseen vastasi yhteensä 57 vastaajaa, joista 6 vastausta jouduttiin jättämään käsittelemättä, koska kyseisissä vastauksissa ei ollut tarpeellisia tietoja markkinatutkimukseen. Nämä 6 vastausta sisälsivät ainoastaan muuttaman kirjaimen, joten näitä vastauksia ei voi käsitellä muiden vastausten kanssa. (Liite 1)

Markkinatutkimuksen alussa selvitettiin tilojen sijainti, tuotantosuunta, hevosmäärät, hevosten omistussuhteet ja kuka hoitaa hevoset päivittäin, että saataisiin tietää millaisia tiloja Keski-Suomessa on ja millaista toimintaa tilat harjoittavat. Vastaajien tilojen sijainti jakautui laajalle alueelle Keski-Suomessa.

Kyselyn vastaajista noin puolet oli Jyvässeudun lähistöltä eli Jyväskylästä, Laukaasta, Muuramesta, Uraisilta, Hankasalmelta, Keuruulta ja Petäjävedeltä. Yksittäisiä vastaajia oli Keski-Suomen reuna-alueilta eli Saarijärveltä, Karskulasta, Mäntästä ja Kuhmoisista. Kyselyyn vastanneiden tilakoot vaihtelivat suuresti ja joillakin hevosiloilla hevosia oli yli 40. Pienimmät tilat olivat 1 hevosen yksityistalleja.

Tilan tuotantosuunnan kertoi vastaajista 76 %. Noin 56 % kyselyyn vastanneista harjoitti hevosalaoutta päätuotantosuuntanaan tiloillaan. Muita tuotantosuuntia tiloilla olivat lypsykarjatalous, metsätalous, lihakarjatalous ja kasvinviljely. Vastauksissa oli myös muutama yhdistelmätuotantoa harjoittava yritys eli tila harjoitti niin lihakarjataloutta ja hevosalaoutta tai kasvinviljelyä ja hevosalaoutta.

Hevostilallisten tallitoiminnan suuntaa kysyttäessä osa vastaajista ei osannut vastata tarkasti, millainen hevostila heillä on. Vaihtoehtoisiksi oli lajiteltu yksityistalli, harrastetalli, ratsutalli, ravitalli, yhdistelmätalli (ravi- ja ratsutalli), kasvatustalli, oriasema, matkailutila, jossa hevosia tai maatila, jossa hevosia. Vastaajille annettiin mahdollisuus valita useampi vaihtoehto, että hevostoiminnan määrittely vastaajilta onnistuisi. Tämän takia yksityisten tallien osuus nousi suuremmaksi kuin muiden tallien (ks. taulukko 1).

TAULUKKO 1: Hevostilan toiminnan määrittely

Valitse sopivin vaihtoehto, joka kuvaa tallianne:	Kpl	%
Yksityinen talli	21	41 %
Harrastetalli	5	10 %
Ratsastustalli	12	24 %
Hoitotalli	5	10 %
Ravitalli	7	14 %
Yhdistelmätalli (ravi- ja ratsutalli)	1	2 %
Kasvatustalli	4	8 %
Oriasema	2	4 %
Maatila, jossa hevosia	6	12 %
Matkailutila, jossa hevosia	0	0 %
Yhteensä vastaajia	51	

Taulukosta 1 voidaan huomata, että kyselyyn vastasi innokkaimmin yksityiset hevostilat ja ratsastustallit. Yksityisiin hevostiloihin lukeutuvat myös osa ravi- ja ratsutalleista, jotka määrittelivät toimintansa useammalla vaihtoehdolla. Markkinointikyselyyn jätti vastaamatta matkailutilat.

Hevostilojen hevosien omistussuhteet erosivat paljon. Osalla oli kymmenkunta hoitohevosta ja treenattavaa ja muutama oma. Toisaalta esimerkiksi kasvustalleilla oli vain muutama hoitohevonon ja loput olivat omia hevosia. Keskimääräisesti hevostilojen koko oli noin 11 hevosta/ talli, mutta hevostilojen koerojen takia keskimääräinen hevostilojen koko ei anna realistista kuvaa hevosmääristä. Tarkemmin tarkasteltaessa tuloksista selvisi, että 22 % vastanesta omisti alle puolet tallissaan olevista hevosista ja 31 % omisti kaikki hevoset, jotka olivat heidän tallissaan.

Hevosten päivittäisestä hoidosta kysyttäessä 92 % vastaajista vastasi hoitavansa hevoset itse ja vain 8 % oli palkannut työntekijän hoitamaan hevosiaan. Muutamassa vastauksessa oli lisätty, että tilallinen hoitaa muuten hevoset itse, mutta loma-aikana tilalla on lomittaja tai palkattu työntekijä.

Toisen osion viimeinen kysymys kuului, että aikooko hevostilallinen muuttaa toimintaansa lähiaikoina. Vastaajista 82 % aikoi pitää hevostilansa toiminnan samanlaisena kuin ennen. Hevostilaansa suurentamassa oli vain 10 % vastaajista ja 8 % oli pienentämässä hevostilansa toimintaa (ks. taulukko 2). Nämä vastaukset antavat sen kuvan, että hevostaloudesta ollaan edelleen hyvin kiinnostuneita, mutta tällä hetkellä tilalliset ovat hieman arkoja tekemään muutoksia.

TAULUKKO 2: Hevostilojen toiminnan muuttamisaikeet

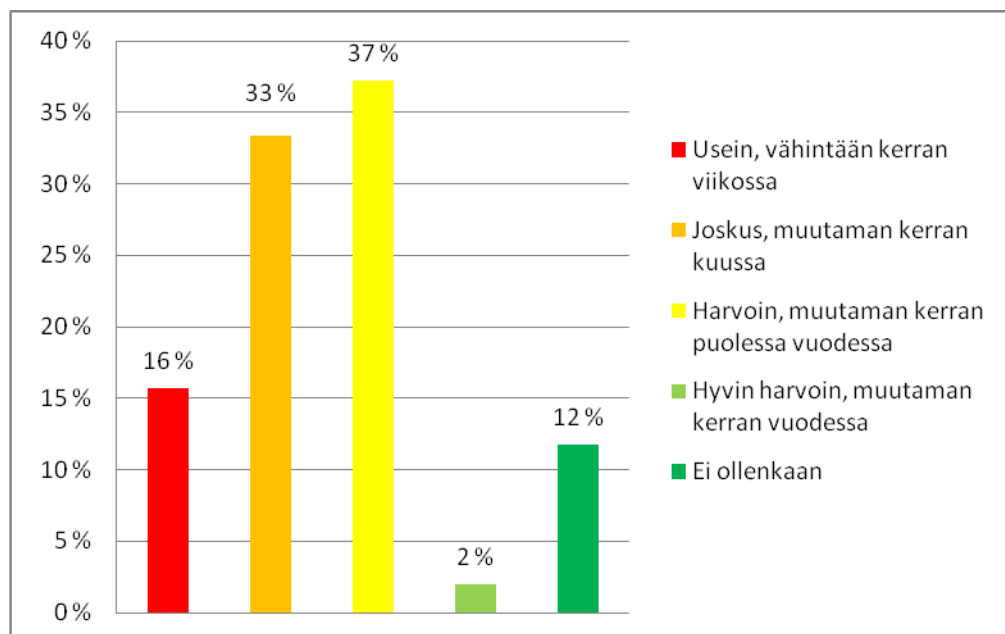
Aiotteko muuttaa tallin toimintaa:		
Pienennän hevostilaa	5	10 %
Pidän hevostilan toiminnan samanlaisena kuin ennen	42	82 %
Suurennan hevostilaa	4	8 %
Yht. vastanneita	51	

Kartoituskyselyn viimeisessä osiossa otettiin selvää, että onko hevostilallisilla tarvetta tilapäiselle työntekijälle esimerkiksi pienien lomien ajaksi tai sairastapauksissa. Ensimmäinen kysymys kyselyn kolmannessa osiossa oli, että kuka hoitaa hevosia tilallisen poissa ollessa. 52 % vastanneista kertoi, että ystävät hoitavat hevoset, jos he lähtevät esimerkiksi lomalle. Kyselyyn vastanneista 46 % kertoi heidän perheensä hoitavan hevoset, kun tallin omistaja on lomalla. 22 % vastaajista kertoo, että palkattu henkilö hoitaa hevoset tallin omistajan lomalla ollessa. 20 % vastaajista kertoi sukulaisten hoitavan hevosia ja 18 % kertoi saavansa kunnallisen lomittajan hoitamaan hevoset omistajan lomalla ollessa.

Kolmannen osion toinen kysymyksessä kartoitettiin, että onko hevostilallisilla mahdollisuus saada kunnallinen lomittaja. Vastaajista 26 % kertovat saavansa loma-ajaksi kunnallisen lomittajan ja 72 % vastaajista joutuu etsimään muualta lomansa ajaksi hevosten hoitajan. Kyselyyn vastanneista 62 % ilmoitti, että

tilapäistä työvoimaa on vaikea löytää. Ainoastaan noin 36 % vastaajista ilmoitti, että heidän on helppo saada tilapäinen hevostenhoitaja ja tallityöntekijä.

Kyselyn kolmannessa osiossa kysyttiin myös, että onko hevostilat palkanneet toisen tallin kanssa yhteistyössä työntekijän. Ainoastaan yksi hevostila kertoi palkanneensa yhteistyössä yhteisen työntekijän. Kyselyn tärkein kysymys oli, että tarvitseeko hevostilan tilapäistä työvoimaa ja kuinka usein. Vastaajista 52 % kertoi tarvitsevansa joskus tilapäistä työvoimaa. Usein tilapäistä työvoimaa tarvitsee 16 % vastaajista. 14 % vastaajista ilmoitti, että he eivät tarvitse ollenkaan tilapäistä työvoimaa. 18 vastaajista vastasi, että he tarvitsevat harvoin tilapäistä työntekijää. Kyselyssä oli tähän kohtaan vielä tarkentava kysymys, josta kävi ilmi, että suurin osa vastaajista (37%) tarvitsee muutaman kerran puolessa vuodessa tilapäistä työvoimaa (ks. kuvio 2). 32 % vastaajista kertoi, että tarvitsee muutaman kerran kuussa tilapäistä työvoimaa. 16 % vastaajista tarvitsee usein tilapäistä työvoimaa. Tunti määräisesti tilapäisen työvoiman tarve vaihteli valtavasti ja iso osa vastaajista ei osannut määritellä tilapäisen työntekijän tarvetta tuntimääräisesti.



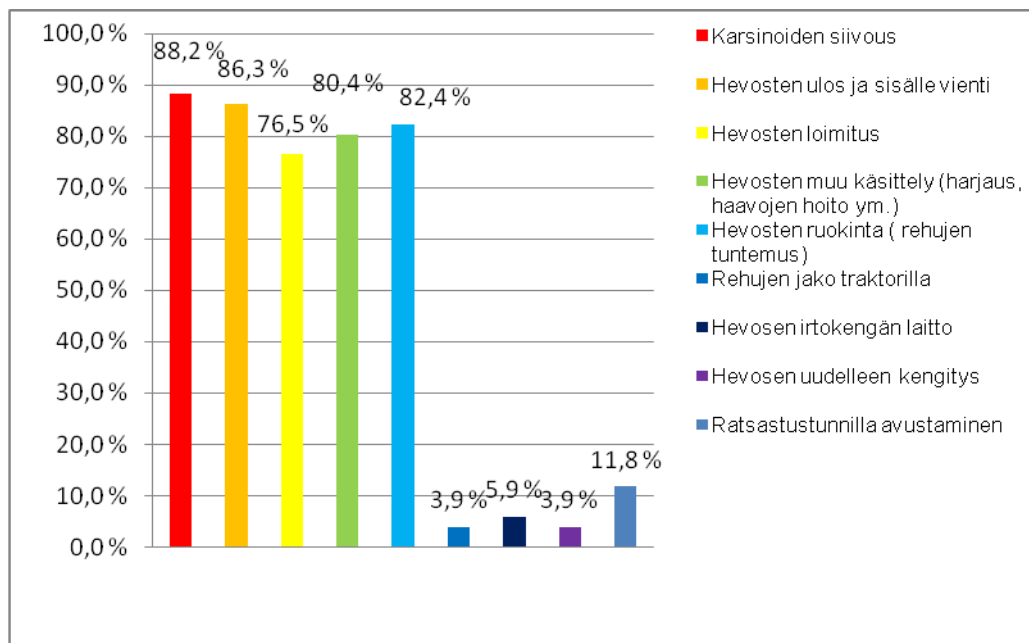
KUVIO 1: Tilapäisen työvoiman tarve Keski-Suomessa.

Tilapäisen työvoiman kartoituskyselyssä yritettiin ottaa myös selvää, että mikä pituinen olisi tilapäisen työntekijän päivä. 40 % kyselyyn vastanneista vas-

tasi, että tilapäisen työntekijän päivän pituus olisi vain 2-4 tuntia. 18 % ilmoitti, että työpäivän pituus olisi 4-6 tuntia ja 16 % vastaajista ilmoitti että työntekijää tarvittaisiin hevosten kanssa 6-10 tuntia. Keskimääräiseksi tilapäisen työntekijän tuntiajaksi tuli noin 6 tuntia/päivä.

Tilapäisen työvoiman kartoitus kyselyyn vastanneet määrittivät tilapäisen työntekijän sellaiseksi henkilöksi, joka on paljon työskennellyt hevosten kanssa (56 % vastanneista). Osa hevostiloista (24 %) oli myös innostuneita ottamaan talliapulaisia. Harjoittelijoita halusi 16 % tiloista ja hevostenhoitajia 36 % tiloista. Ratsastuksen ohjaajillekin oli pieni tarve (10 %). Kengittäjää tarvitsi kaksi kyselyyn vastanneista hevostiloista.

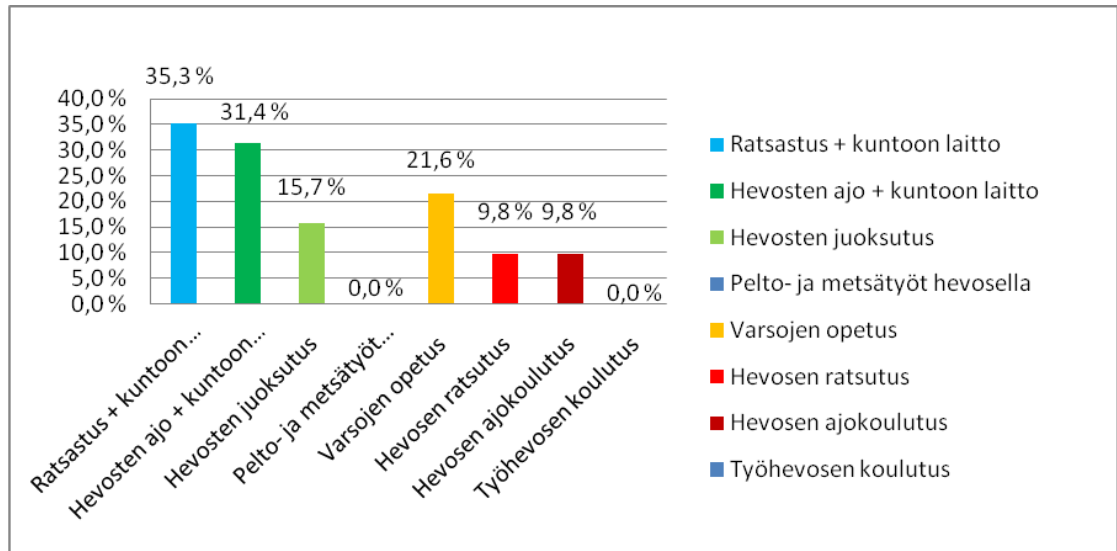
Kyselyyn vastanneet (n. 87 %) toivoivat työntekijällä olevan hyvät taidot perustallitöissä ja hevosen käsittelyssä maasta käsin. Hevosten ruokinta nousi myös tärkeäksi taidoksi (80 % vastaajista). Alla olevasta kuviosta (kuvio 2) saa laajemman kuvan hevostilallisten toiveista tilapäistä työntekijää kohtaan.



KUVIO 2: Tilapäisen työntekijän perustyöt

Hevostalleista noin 34 % toivoi, että tilapäinen työntekijä osaisi ratsastaa ja 32 % vastaajista toivoi, että työntekijä osaisi ajaa hevoset. Hevosten liikuttaminen ei noussut niin tärkeäksi tilapäisen työvoiman taidoksi kuin tallityöt ja hevosten muu hoito. Varsojen opetukseen ammattitaitoa toivoi 22 % vastaajista. Hevo-

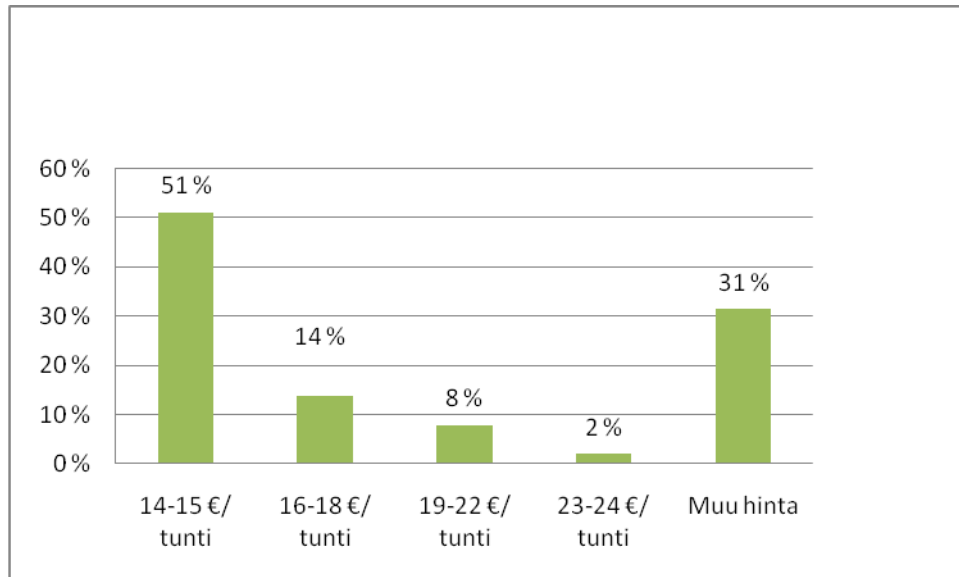
sen ajokoulutukseen tilapäistä apua toivoi 10 % vastaajista ja hevosen ratsutukseen 8 % vastaajista. Seuraavasta kuviosta (kuvio 3) näkee hevostilallisten toiveet hevosten liikutuksen suhteen.



KUVIO 3: Tilapäisen työntekijän hevosen liikutukseen ja koulutukseen kohdistuvat työtehtävät

Kyselyssä kysyttiin myös tarvetta tilapäiselle työntekijälle hevostilan muihin töihin, kuten hevostilan huoltotöihin, lumen auraukseen, kiinteistöhuoltoon, siivoukseen, lastenhoitoon ja kirjanpitoon. 30 % vastaajista toivoi tilapäisen työntekijän osaavan tehdä hevostilan huoltotöitä ja 20 % vastaajista toivoi, että tilapäinen työntekijä on valmis siivoamaan hevostilan ympäristöä.

Tilapäisen työvoiman markkinaselvityksen toinen pääkysymys oli yrittäjien maksuhalukkuus. Mitä hevostilalliset olisivat valmiita maksamaan tilapäisestä työvoimasta? Kyselyyn määritettiin tietyt tuntipalkat ja annettiin vastaajan myös määrittää oma mielipiteensä tuntipalkasta ilman arvonlisäveroa. 52 % vastaajista oli valmiita maksamaan tilapäiselle työntekijälle 14–15 €/tunti ilman arvonlisäveroa ja sosiaalikulua. Vastaajista noin 32 % halusi määrittää oman tuntipalkan, joka vaihteli 7-14 €/tunti välillä. Tuntipalkaksi ehdotettiin myös hevostenhoitajien työehtosopimuksen mukaista tuntipalkkaa. Yksi vastaajista oli valmis maksamaan ammattitaitoisesta työntekijästä 23–24 €/tunti. Seuraavasta kuviosta näkyy hevostilallisten maksuhalukkuus. Markkinatutkimuksessa käytetyissä hinnoissa ei ole laskettu mukaan sosiaalikulua tai arvonlisäveroa.



KUVIO 4: Hevostallien tuntihintainen maksuhalukkuus €/h (ilman alv:tä ja sosiaalikulua)

Markkinatutkimuksen viimeisinä kysymyksinä hevostilallisille oli, että näkevätkö he tarvetta hevospalveluosuuskunnalle ja mitä palveluita he toivoisivat hevospalveluosuuskunnan tarjoavan. Markkinatutkimukseen vastanneista 78 % kokivat osuuskunnan perustamisen tarpeelliseksi. Hevostilallisista 18 % eivät kokeneet osuuskuntaa tarpeelliseksi ja 4 % vastaajista jätti vastaamatta kysymyksen. Viimeisen avoimen kysymyksen tulos kertoi osuuskunnan palveluiden päätarpeen. Hevostilalliset toivoivat, että osuuskunnalta pystyisi lyhyellä varoitusaajalla tilaamaan hevostallillensa tilapäisen työntekijän, joka on luotettava ja ammattitaitoinen.

Markkinatutkimuksen antamat vastaukset antavat suuntaa hevospalveluosuuskunnan toiminnalle ja siihen, millä hinnalla asiakkaat olisivat valmiita ostamaan osuuskunnalta työvoimaa.

5.2 SWOT-analyysi

5.2.1 Vahvuudet

Tilapäisen työvoiman tarpeen kartoituksen avulla pystytään analysoimaan hevospalveluosuuskunnan tulevaisuuden näkymiä. SWOT-analyysi on hyvä väline tarkastella tulevan osuuskunnan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Osuuskunnan vahvuuksiksi voidaan ensimmäiseksi määrittellään markkinat. Keski-Suomen alueella ei ole samanlaista yritystä, joka tarjoaisi tilapäistä työvoimaa Keski-Suomen hevosiloille. Hevospalveluosuuskunnalla olisi tällä toimialalla hyvä markkinarako, jossa toimia ja kasvattaa kilpailuetua toisiin samankaltaisiin yrityksiin.

Hevospalveluosuuskunnan toiseksi suureksi vahvuudeksi voidaan lukea yhteisöllisyys. Osuuskunnan jäsenet toimivat yhdessä osuuskunnan puolesta ja kukaan ei jää yksin osuuskuntaa kohtaavien ongelmien kanssa. Osuuskunnassa on aina vähintään kolme jäsentä, joten jokaisella on samanlainen vastuu osuuskunnan toiminnasta. Suunnitelmissa on saada hevospalveluosuuskunnalle 7 jäsentä, jotta osuuskunnan jäsenet eivät saa yrittäjän statusta työskennellessään hevospalveluosuuskunnassa.

Hevospalveluosuuskunnan toiminta on suunniteltu ammattimaiseksi ja se tulee olemaan osuuskunnan myyntivaltti. Liittyessään osuuskuntaan jäsenten ammattitaito kartoitetaan. Osuuskunnan toimijoiden ammattitaidon avulla osuuskunnan toiminnasta saadaan luotettava.

Hevospalveluosuuskunnalla on uutena yrityksenä paljon mahdollisuuksia, ja yksi suuri mahdollisuus liittyä osuuskunnan markkinointiin. Hevostaloudessa osa markkinoinnissa on toiminut aina kuulopuheiden kautta. Hevosten ja tallien omistajat kertovat eteenpäin uudesta yrityksestä, jos sen toiminta on todettu hyväksi ja luotettavaksi.

5.2.2 Heikkoudet

Hevospalveluosuuskunnan toimintaa tarkasteltaessa markkinatutkimuksen kautta voidaan analysoida, että vahvuuksiin kirjattu kilpailuetu voi olla myös heikkous uudelle yritykselle. Jos osuuskunta ei pysty markkinoimaan toimintaansa tarpeeksi hyvin ja laajalle, niin osuuskunnan yritystoiminta voi heikentyä, koska se on uusi toimija alueella. Tämän takia on tärkeä asia huomata, että osuuskunnan pitää luoda itselleen luotettavan yrityksen maine, että asiakkaat eli toiset yrittäjät eivät pidä uutta toimijaa uhkana.

Markkinoinnin avulla hevospalveluosuuskunnalla on mahdollisuus menestyä. Markkinoinnilla on myös huono puolensa, jos osa osuuskunnan asiakkaista ei olekaan tyytyväisiä osuuskunnan tarjoamiin palveluihin. Tällöin osuuskunnan heikkouksiin voi lukeutua kuulopuheiden kautta kulkeutuva markkinointi.

Aloittavan osuuskunnan toiminnan heikkoudeksi voidaan lukea myös liian vähäinen jäsenmäärä. Osuuskunnan jäsenmäärän jäädessä alhaiseksi osuuskunnan toiminnasta vastaa pienempi määrä jäseniä ja heidän työmääränsä kasvaa. Jos osuuskunnan jäsenmäärä jää alle 7 jäsenen, niin osuuskuntaan kuuluvat jäsenet luetaan yrittäjiksi. Tällöin osuuskunnan jäsenillä ei ole mahdollisuutta nostaa työttömyyspäivärahaa.

5.2.3 Mahdollisuudet

Hevospalveluosuuskunta olisi tällä hetkellä ainut yritys, joka tarjoaisi hevostiloille tilapäistä työvoimaa silloin, kun tilalliset sitä tarvitsevat. Ainoastaan suurilla hevostilallisilla on mahdollisuus saada kunnallinen lomittaja tilalleen, jos heidän tilakokonsa ja hevosmääränsä täyttävät määräykset. Tämän takia he-

vospalveluosuuskunnalla on mahdollisuus levittäytyä tulevaisuudessa suuremmalle alueelle Keski-Suomessa.

Osuuskunta aloittaa markkinatutkimuksen määrittämällä alueella toimintansa, mutta tulevaisuudessa osuuskunnalla on mahdollisuus levittäytyä laajemmalle, koska muuallakin Keski-Suomessa oli markkinatutkimuksen mukaan tarvetta tilapäistä työvoimaa tarjoavalle osuuskunnalle.

Osuuskunnan mahdollisuuksiin voidaan lukea myös osuuskunnan palveluiden tarkka tuotteistaminen. Osuuskunnan palvelut mietitään alusta pitäen tarkasti ja tuotteistamisen kehittämisessä otetaan huomioon markkinoiden muuttuminen. Tulevaisuudessa osuuskunnan alkuperäiset markkinat voivat olla suuremmat ja eriytyneet toiseen suuntaan. Tämä antaa osuuskunnalle mahdollisuuden kehittyä ja erilaistua.

Osuuskunnan tulevaisuuden mahdollisuuksia on myös markkinoiden levittäminen kunnallisen maataloustoimen piiriin. Osuuskunnalla on hyvät mahdollisuudet myydä palveluansa kuntien maataloustoimelle, joka voi ostaa hevosalan palveluita ostopalveluna osuuskunnalta.

Hevospalveluosuuskunnalle on mahdollisuus saada toimintaansa mukaan tunnetumpia hevosalan toimijoita. Tämä mahdollisuus helpottaa osuuskunnan markkinointia, jos osuuskunnan toiminnassa on mukana esimerkiksi toinen yrittäjä. Osuuskunnan mahdollisuudeksi voidaan lukea myös idea, että osuuskunta liittyisi mukaan toiseen osuuskuntaan ja saisi sitä kautta tiettyjä palveluita helpommin. Tällöin osuuskunnan toiminta saisi myös vertaistukea ja mahdollisuudet menestyä olisivat vieläkin suuremmat.

5.2.4 Riskit

Hevospalveluosuuskunnan toiminnan alussa suurin riski on rahoitus ja sen hoitaminen. Osuuskunta tarvitsee alkuinvestointeihinsa ja alku toimintaansa

hyvän alkupääoman, että toiminta saataisiin pyörimään omilla tuotoillaan. Jos osuuskunnan rahoitus ei riitäkään, niin osuuskunnan toimintaa voidaan joutua pienentämään.

Rahoituksen lisäksi työmäärän riittäminen osuuskunnan jäsenille on toinen suuri riski osuuskunnan perustamisen jälkeen. Markkinatutkimuksessa yritettiin selvittää mahdollisia asiakkaista hevospalveluosuuskunnalle. Markkinatutkimuksen tulokset kertovat, että kiinnostusta osuuskuntaa kohtaan on, mutta kyselyyn vastasi sen verran vähän Keski-Suomen hevostalouden harjoittajista, että asiakas määrästä ei voida olla varmoja.

Hevospalveluosuuskunnan perustamisen jälkeen, osuuskunnan toimintaa pitää tarkkailla, ettei toiminta leviä liian suurella nopeudella liian suurelle alueelle. Uuden yrityksen nopea kasvu voi heikentää sen toimintaa ja tärkeät asiat, kuten markkinoiden tarkkailu, rahoituksen ylläpito ja muuta yrityksen tärkeät elementit voivat jäädä huomioimatta. Osuuskunnan riskeissä on siis tärkeä huomioida yrityksen kasvu, ettei osuuskunnan toimintaa jouduta tämän takia muuttamaan radikaalisti.

Tulevaisuudessa osuuskunnan toiminnalle voi olla riskinä vielä se, että alueelle tulee toinen toimija, joka tarjoaa samanlaista toimintaa tai jopa parempaa palvelua. Tällöin hevospalveluosuuskunnan kilpailuetu häviää, jos osuuskunta ei pysty muuttamaan toimintaansa vielä kattavammaksi.

5.3 Markkinapohjaiset perustelut hevospalveluosuuskunnan perustamiselle

Markkinatutkimuksen tulokset kertovat kannattaako osuuskuntaa vielä perustaa vai vasta tulevaisuudessa. Kyselyyn osallistui ainoastaan 56 vastaajaa, joten alueelta ei tavoitettu kaikkia mahdollisia toimijoita. Vastauksista pystyttiin käsittelemään ainoastaan 51 vastausta, koska 6 vastauksista oli sellaisia, joita ei voinut käsitellä. Markkinatutkimus antaa kuitenkin suuntaa hevostilallisten

tarpeesta saada tilapäinen työntekijä tilalleen ja siihen, että mikä olisi osuuskunnan vastaanotto seudulla.

Markkinatutkimus levisi laajalle alueelle Keski-Suomeen. Markkinatutkimuksessa kartoitettiin hevosvilallisten kotikunta, joten kotikunnan paljastaneet vastaajat mahdollistivat osuuskunnan toiminnan alueen määrittämisen. Hevostiloista yli puolet oli Jyväskylän läheisyydestä. Vastaajista yhteensä 82 % olivat palvelun tarvisijoita, ja heistä 60 % tarvitsi tilapäistä työvoimaa Jyväskylän ja Keuruun alueella. Tämän takia hevospalveluosuuskunnan perustaminen olisi kannattavaa Jyväskylän lähikuntaan, jotta saadaan osuuskunnalle aloittavan yrityksen avustus (20 %) Keski-Suomen Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukselta. Hyvänä kotikuntana osuuskunnalle voisi olla Muurame tai Petäjävesi.

Vastaajien määrän ollessa pieni, kyselyn tulosten analysointi ei välttämättä anna täysin realistista kuvaa alueen tilapäisen työvoiman tarpeesta. Vastaajien hevosmäärät vaihtelivat suuresti. Keskimääräisesti hevosia oli 11 kappaletta vastaajaa kohden. Keskimääräinen hevosmäärä ei kuitenkaan kerro hevosten määrästä yksittäisillä, vaan antaa suuntaa Keski-Suomen hevostilojen koosta.

Markkinatutkimuksen toisessa osiossa selvitettiin, että kuka hoitaa hevoset päivittäin. Vastaajista 92 % kertoi hoitavansa hevoset ja tallin itse. Ainoastaan 8 % vastaajista oli ulkopuolinen työntekijä hoitamassa hevosia ja tallia. Nämä vastaukset antavat kuvan, että tallin pitäjillä on suuri vastuu hoitaa hevosensa itse ja on mahdollista, että he tarvitsisivat tilapäistä työvoimaa avukseen yllättävien tilanteiden takia.

Hevosvilallisista 88 % ilmoitti tarvitsevänsä joskus tilapäistä työvoimaa. Vastanneista 33 % olivat ilmoittaneet, että tilapäiselle työntekijälle olisi tarvetta muutaman kerran kuussa. Toiset 36 % vastaajista tarvitsivat tilapäistä työvoimaa muutaman kerran puolessa vuodessa. Ainoastaan 16 % tarvitsi tilapäistä työvoimaa vähintään kerran viikossa. Näiden vastausten mukaan osuuskunnalle on tarvetta, mutta osuuskunnan toiminnasta pitää tehdä maltillista. Osuuskunnassa olisi aluksi töitä vakituisesti vain muutamalle osuuskunnan

jäsenelle ja muut jäsenet ovat aluksi sivutoimijoita. Samaa päätelmää tukee hevostilallisten vastaukset tilapäisen työvoiman löytämisestä. Noin 60 % vastaajista ilmoitti, että tilapäistä työvoimaa on vaikea löytää seudulta.

Markkinatutkimuksesta selvisi myös, että hevostilallisilla on korkea kynnyksensä ottaa ulkopuolelta työntekijä itselleen, koska tilallisen rahalliset resurssit tulevat useasti vastaan. Toinen syy korkeaan kynnykseen palkata ulkopuolista työvoimaa on työntekijöiden luotettavuus. Tämän takia markkinatutkimuksen avulla yritettiin selvittää tilallisten toiveita tilapäisen työntekijän ammattitaidosta.

Markkinatutkimukseen vastanneet määrittivät tilapäisen työntekijän ammattitaitoa tarkasti ja näistä määrittelyistä selvisi, että vastaajat toivovat tilapäisen työntekijän työskennelleen paljon hevosten kanssa ja osaavan toimia ammattitaitoisesti hevostilan töissä. Tarkemmin kuvailtuna hevostilalliset toivoivat, että tilapäinen työntekijä osaa hoitaa perustallityöt ja käsitellä hyvin erilaisia hevosia. Nämä tulokset vahvistavat osuuskunnan perustamisen tarvetta, että markkinoille saataisiin ammattitaitoisia työntekijöitä auttamaan hevostilallisia.

Kokonaisuudessaan tuloksista selvisi, että markkinatutkimukseen vastanneista pienistä talleista monella oli tarve saada muutamaksi tunniksi tilapäinen työntekijä. Suuremmillakin hevosaloilla oli tarvetta tilapäiselle työntekijälle. Tarkemmin tarkasteltuna vastauksista huomasi, että joillakin isommilla hevosaloilla oli tarvetta pitkäaikaisemmallekin työntekijälle. Nämä tulokset vahvistavat, että tilapäiselle työvoimalle on tarvetta.

Markkinatutkimuksen tavoitteena oli tarkastella markkinarakoa hevospalveluosuuskunnalle. Tulosten vähyys ei anna kokonaiskuvaa alueen tilanteesta, mutta osuuskunnalle olisi alueella myönteinen vastaanotto. Osuuskunnan kannattavuutta tällainen vastausmäärä ei kuitenkaan takaa. Osuuskunnalla on kuitenkin mahdollisuuksia menestyä alueella, koska se olisi kuntien lisäksi alueella ainut yhtenäinen taho, joka välittäisi työntekijöitä hevosalleille.

Osuuskunnan perustamista heti kannattaa kuitenkin harkita, koska Suomessa vallitsee lama-aika. Lama voi vaikuttaa osuuskunnan muodostumiseen ja

asiakaskuntien kokoon suuresti, koska hevostallienkin kustannukset nousevat ja heidänkin asiakasmääränsä ovat voineet laskea. Vaihtoehtona osuuskunnalle olisi, että osuuskunta pystyisi liittymään toisen osuuskunnan sisälle ja saisi osan palvelusta sen kautta. Toinen vaihtoehto olisi, että osuuskuntaa ei perustettaisi, mutta yksinäinen toimija perustaisi toiminimen ja hän tarjoaisi omaa ammattitaitoansa oman yrityksensä kautta. Tällöin omana toiminimenä toimiva yrittäjä saisi itselleen suuremmat markkinat. Yritysmuotona toiminimi on kehityksen kannalta heikompi, koska yksittäisellä yrittäjällä ei ole toisia tukena toiminnassa ja hän joutuu vastaamaan kaikista yritykseen liittyvistä toiminnoista ja kuluista. Osuuskunta on siis monen toimijan kannalta kevyempi vaihtoehto tällaisille markkinoille.

6 HEVOSPALVELUOSUUSKUNNAN TOIMINTAJATUS JA LIIKETOIMINNAN KÄYNNISTÄMINEN

6.1 Osuuskunnan toiminta-ajatus

Osuuskunnan liikeideana on tarjota tilapäistä työvoimaan hevostalleille, niin pienille kuin suurille. Hevospalveluosuuskunta toimii työosuuskunnan tavoin. Osuuskunnan jäsenet tarjoavat osuuskunnan kautta omaa ammattitaitoansa hevostalouden työvoimamarkkinoille. Osuuskunnan palveluihin kuuluvat tallityöntekijä-, hevostenhoitaja-, ratsastuksen ohjaaja- ja hevosten liikuttajapalvelut. Näillä palveluilla on suurinta kysyntää alueella. Tulevaisuudessa palveluiden määrää voidaan suurentaa.

6.2 Liiketoiminnan käynnistäminen

Osuuskunnan perustaa 3 perustajajäsentä. Perustajajäsenet pitävät ensimmäisen osuuskunnan kokouksen. Ensimmäisessä osuuskunnan kokouksessa osuuskunnan perustajajäsenet valitsevat hallituksen, jonka koko vaihtelee 3-5 henkilöä. Perustajajäsenet allekirjoittavat osuuskunnan perustamiskirjan ja lähettävät osuuskunnan rekisteröintihakemuksen ja perustamiskirjan kaupparekisteriin. Kaupparekisterin rekisteröintimaksu 350 € maksetaan ennakona kaupparekisteriin ja sitä ei palauteta. Osuuskunnan perustamiskirja sisältää osuuskunnan säännöt, joita jokainen osuuskunnan jäsen on velvoitettu noudattamaan. Osuuskunnan kooksi on alustavasti suunniteltu 7 henkilöä, ettei ketään osuuskunnan jäsentä luettaisi yrittäjäksi. Osuuskunnan jäsenmäärän ollessa alle 7 henkilöä, luetaan osuuskunnan toimijat tällöin yrittäjiksi. (Pöyhönen, S.2005.35-36.)

Osuuskunnan perustamiskirjan allekirjoituksen jälkeen perustajat kutsuvat toisen osuuskunnan kokouksen koolle. Osuuskunnan kokouksessa valitaan osuuskunnan hallitus uudelleen, jos sitä pidetään tarpeellisena. Osuuskunnan kokouksessa käsitellään toiminnan aloitukseen liittyvät asiat, kuten kuinka osuuskunnan toiminta saadaan alkuun, mitkä ovat osuuskunnan toimintäsäännöt ja millainen on osuuskunnan markkinointisuunnitelma. Osuuskunnan kokous noudattaa kokous käytänteitä, osuuskuntalakia ja osuuskunnan säännöissä määrättyjä käytänteitä. Osuuskunnan perustamiskirja ja säännöt ovat osuuskunnan liiketoimintasuunnitelman liitteenä 2.

Osuuskunnan kokouksen jälkeen hallitus valitsee joukostaan toimitusjohtajan, jonka tehtäviin kuuluu osuuskunnan päivittäinen hallinnointi ja toiminnan ylläpito. Osuuskunnan toimitusjohtaja ottaa vastuulleen työtehtävien välittämisen ja toimii välikätenä asiakkaiden ja osuuskunnan jäsenten välillä. Osuuskunnan hallituksella on tehtävänä myös valita osuuskunnan jäsenet. Hallitus valitsee jäsenet kirjallisen anomuksen kautta. (Liite 2)

Osuuskunnan kokouksen jälkeen osuuskunnan toimintaa lähdetään markkinoimaan eri markkinointikanavia pitkin. Markkinointi aloitetaan Keski-Suomen

alueen hevostapahtumissa. Lisäksi laitetaan alueen lehtiin ilmoitukset ja yrittäjien saada paikallinen sanomalehti tekemään osuuskunnan syntymisestä lehdistä. Hevospalveluosuuskunnalle rakennetaan myös omat Internet-sivut, joiden kautta osuuskuntaa mainostetaan ja samalla helpotetaan asiakkaiden mahdollisuuksia tilata tilapäinen työntekijä sivuston kautta.

Osuuskunnan päivittäisestä toiminnasta vastaa osuuskunnan toimitusjohtaja, joka välittää asiakkaiden tilaukset työntekijöille. Tavoitteena on, että ensimmäisen toimintakauden päättyessä osuuskunnan jäsenistä kolmella on vakituinen työpaikka osuuskunnan toiminnan kautta. Osuuskunnan muut jäsenet toimivat osuuskunnan toiminnassa osa-aikaisina työntekijöinä.

7 OSUUSKUNNAN PÄÄOMAN TARVE, RAHOITUS JA VAKUUDET

7.1 Osuuskunnan pääoman tarve

Osuuskunnan pääomantarve muodostuu osuuskunnan perustamiskustannuksista. Perustamiskustannuksiin kuuluvat osuuskunnan rekisteröinti, toimistokulut, aloitusinvestoinnit ja muut kiinteät kulut, joita osuuskunnan perustamisen aikana syntyy. Osuuskunta voi aloittaa toimintansa pienillä investoinneilla, mutta pääoman tarpeeseen on laskettava käyttöpääomanlisäys ainakin kolmelta aloituskuukaudelta, jotta yrityksellä on varoja rahoittaa toimintansa ensimmäisten kuukausien aikana, kun myyntitulot tulevat kassaan vasta menojen jälkeen ja ensimmäisinä kuukausina ei mahdollisesti saavuteta kannattavuuden vaatimaa myyntimäärää.

Pääoman tarpeen kartoitukseen lasketaan investointikulut ja yritykselle tulevat kiinteät kulut. Seuraavassa taulukossa (taulukko 3) on eritelty osuuskunnalle muodostuvat kiinteät kustannukset.

TAULUKKO 3: Perustettavan osuuskunnan kiinteät kustannukset

Kiinteät kustannukset (ilman alv.)	€/kk
Vuokrat	300,00
Yrittäjien omat palkat	6413,91
Vieraan työvoiman palkat	0,00
Vakuutukset	50,00
Sähkö+vesi	50,00
Kaluston kunnossapito	20,00
Siivous	50,00
Puhelin, netti, atk-ohjelmat	100,00
Kirjanpito	40,00
Markkinointi	300,00
Tuotekehitys	0,00
Koulutus	100,00
Muut kiinteät	
Kiinteät kustannukset yht.	7423,91

Kiinteisiin kustannuksiin on laskettu 3 vakitukselle työntekijälle palkat maatalouden työehtosopimuksen mukaisesti. Työehtosopimus määrittelee työn palkaksi 9,11 €/ tunti ilman sosiaalikuluja ja arvonlisäveroja. Sosiaalikulujen kanssa työntekijän palkka on 14,50 €. Vakituisten työntekijöiden päivittäiseksi työtuntimääräksi on määritelty keskimääräinen 8 tunnin työaika markkinatutkimuksen keskimääräisen työajan mukaisesti. Muille kiinteille kustannuksille on määritelty keskimääräiset hinnat. Markkinoinnille on laskettu arvo alueen keskimääräisistä hinnoista arvio mistä/minkä hinnoista on kyse. (Maaseutuelinkeinojen työehtosopimus 2010,17.)

Investointeihin on määritelty aloittavalle yritykselle tarvittavat kalusteet ja aloituskassa. Taulukosta 4 nähdään investointien hinnat.

TAULUKKO 4: Perustettavan osuuskunnan investoinnit

Investoinnit	Verolliset hinnat
Tietokone	900
Tulostin	120
Kännykkä	70
Tietokonepöytä	150
Tuoli	50
Toimistotarvikkeita	100

Yrityksen perustamiskulut	350
Alkukassa	500
Yhteensä	2 240

Investoitavien kalusteiden hinnat on laskettu uusien kalusteiden hinnoilla. Investoinnit sisältävät aloittavalle yritykselle määritellyt toimistokalusteet ja perustamiskulut. Investointikulut voivat olla osuuskunnalle pienemmät, jos osuuskunta saa kalusteita käytettynä. Kiinteiden kulujen ja investointimenojen avulla pystytään määrittämään osuuskunnan pääoman tarve.

Pääoman tarpeen määrittelyn avulla pystytään arvioimaan osuuskunnalle muodostuvat aloituskulut. Aloituskuluihin on lisätty käyttöpääomavaraus kolmelle kuukaudelle, jotta aloittava yritys ei joudu liian pienen budjetin takia ensimmäisen kuukauden jälkeen pienentämään toimintaansa. Seuraavassa taulukossa (taulukko 5) näkyy pääoman tarve, johon on lisätty 3 kuukauden käyttöpääoman varaus.

TAULUKKO 5: Osuuskunnan pääoman tarve

Pääoman tarve	€
Maa- ja vesialueet	0,00
Rakennukset ja rakennelmat	0,00
Koneet ja kalusto	1390,00
Muut	350,00
Käyttöpääoman lisäys	22771,74
Pääoman tarve yhteensä	24511,74

Pääoman tarpeessa ei ole laskettu osuuskunnalle mitään kiinteää omaisuutta. Toimiston kalusteet ovat irtainta omaisuutta. Hevospalveluosuuskunnalle ei laskettu koneisiin ja kalustoon edes omaa autoa, koska oletetaan, että osuuskunnan jäsenillä on auto alkuaikoina käytössään. Vakituisten työntekijöiden palkkaan on laskettu kilometrikorvaukset aina yhtä edestakaista matkaa kohden päivälle.

7.2 Osuuskunnan rahoitus

Osuuskunnan rahoituksen tarve määritellään osuuskunnan pääoman tarpeen kautta. Hevospalveluosuuskunnan pääoman tarve muodostui investoinneista ja kiinteistä kuluista. Pääoman tarpeelle pitää suunnitella kestävä rahoitus, että osuuskunnan toiminnan aloittaminen on mahdollista. Seuraavassa taulukosta (taulukko 6) voidaan nähdä osuuskunnan rahoituksen tarve ja miten rahoitus jakautuu eri rahoituslähteisiin.

TAULUKKO 6: Osuuskunnan rahoitus

RAHOITUS	€
Oma rahoitus	
*Omistajien sijoitukset	700,00
*Tulorahoitus	0,00
*Muu oma rahoitus	0,00
Oma rahoitus yhteensä	700,00
Vieras rahoitus	
*Luotonantaja (Keski-Suomen OP)	23600,27
*Luotonantaja	
*Arvonlisäverovähennys	
*Avustukset 20 %	211,48
Vieras rahoitus yhteensä	
Rahoitus yhteensä	24511,74

Hevospalveluosuuskunnan rahoitus muodostuu Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukselta saatavasta avustuksesta, osuuskunnan jäsenten liittymismaksusta ja vieraasta pääomasta, jonka esimerkkinä tässä on käytetty Keski-Suomen osuuspankilta saatavaa yrityslainaa. Yrityslainan korkona on 4,5 %. Yrityslainaan tarvitaan takaus osuuskunnan jäseniltä. (Laitala 2010.) Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukselta on mahdollisuus hakea investointiavustusta. Jyvässeudulle kyseistä avustusta myönnetään 20 % hyväksyttävistä kustannuksista. Hyväksyttäviksi kustannuksiksi luetaan yrityksen investoinneista tietokone, tulostin, kännykkä ja toimiston tarvittavat huonekalut.

Osuuskunnan omaa pääomaa ovat vain osuusmaksut, jotka kerätään osuuskuntaan liittyviltä tulevilta jäseniltä. Tarkoituksena on saada osuuskunta toi-

mimaan mahdollisimman pienillä kuluilla, mutta rahoitusta laskettaessa pitää ottaa huomioon, että osuuskunnalla ei ole lähtökohtaisesti omistuksessaan mitään. Rahoituksessa on otettu huomioon osuuskunnalle tulevat kiinteät kulut, investoinnit ja käyttöpääoman lisäys. Näiden kulujen tarkistelulla saadaan suuntaa antavat rahoitusmenot osuuskunnalle.

8 HEVOSPALVELUOSUUSKUNNAN KANNATTAVUUS

Hevospalveluosuuskunnan kannattavuutta lähdetään tarkastelemaan tuloslaskelman avulla. Hevospalveluosuuskunnan markkinatutkimuksesta ei pystytty määrittelemään tuntimääräisesti alueen tilapäisen työvoiman tarvetta hevosalleilla, joten tuloslaskelmassa on käytetty suuntaa antavaa tuntimäärää. Tuloslaskelma lasketaan osuuskunnalle lisäämällä tavoitetulokseen osuuskunnalle koituvat kulut kuukaudessa.

Tuloslaskelman keskimääräinen työtuntimääräksi on laskettu 8 tuntia päivässä ja työviikoksi 5 päivää. Tämän avulla pystytään määrittämään tuloslaskelman jälkeen kuinka paljon osuuskunnan pitäisi tienata päivässä, että sen toiminta olisi kannattavaa eli tuotot peittäisivät kulut. Vuoden jokainen kuukausi on laskettu toimintakuukaudeksi. Vakituksia työntekijöitä on määritelty olevan osuuskunnassa tässä laskelmassa kolme henkilöä, koska osuuskunnan toiminta on mahdotonta ilman kolmea henkilöä ja tulevasta jäsenmäärästä ei ole vielä tietoa. Muiden työntekijöiden kulut on jätetty laskelmassa huomioimatta työntekijä määrän epävarmuuden takia.

Tavoitetulokseksi tuloslaskelmaan on asetettu 0 euroa, koska tällä tavalla saadaan tietää, millä myyntituotolla osuuskunnan toiminta saadaan kannattavaksi. Taulukosta 7 käy ilmi, mitkä osuuskunnan tuotot pitäisi olla kuukaudessa, että osuuskunta ei tekisi tappiota. Taulukossa esiintyvä arvonlisävero on

laskettu uuden arvonlisäverokannan mukaan. (Tietoja arvonlisäverotuksesta 2010).

TAULUKKO 7: Osuuskunnan suuntaa antava tuloslaskelma

Tuloslaskelma	€/kk
=Myyntituotot	11790,90
+Myyntin oikaisuerä (Arvonlisävero)	2204,80
=Liikevaihto	9586,10
+Muuttuvat kulut	0,00
=Myyntikate	9586,10
+Kiinteät kulut	7423,91
=Käyttökate	2162,18
+Poistot/Lyhennykset	1615,66
=Liikevoitto/tappio	546,53
+Korot	546,53
=Tulos	0,00

Muuttuvia kuluja ei ole tuloslaskelmassa otettu huomioon, koska niiden määrittely on mahdotonta ennen osuuskunnan toiminnan aloittamista ja niiden nimellinen arvo on vähäinen. Kiinteät kulut on määritelty aikaisemmin esiintyvissä kiinteiden kulujen taulukosta. Taulukossa esiintyvät lyhennykset on laskettu rahoitustaulukossa esiintyvän Keski-Suomen Osuuspankin yrittäjä lainan mukaan samoin osuuskunnalle koituvat korot.

Tuloslaskelman mukaan osuuskunta saadaan kannattavaksi, kun sen verollinen myynti on kuukaudessa 11 790 €. Tästä voidaan laskea päivittäinen myyntitavoite, joka on 580,80 € (sisältää arvonlisäveron). Kun verrataan tätä päiväansiota palveluiden hinnoitteluun, voidaan todeta, että osuuskunnan on mahdollista ylläpitää palveluidensa hinnoilla toimintaansa. Tämä tulos laskelma toteutuu, jos verollinen myyntihinta on 26,40 €/h. Tällöin osuuskunnan vakituisista työntekijöistä 2 henkilöä tekee 8 tunnin laskutettavaa työpäivää ja 1 henkilö tekee laskutettavaa 6 tunnin laskutettavaa työpäivää. Yrityksen toiminnan päivittäiseen pyörittämiseen on laskettu menevän aikaa 2 tuntia/päivä. Siitä ajasta ei voida laskuttaa ketään. Tällöin päivän laskutus olisi 22 h x 26,40 €/h = 580,80 €. Tuntityön verotonhinta olisi 21,47 €/h, josta otetaan sosiaalikulut pois. Sosiaalikulut on laskettu 59 % mukaan. Tällöin tuntipalkaksi

jäisi 13,50 €. Markkinaselvityksen perusteella osa hevosstalleista oli valmiit maksamaan kyseisen palkan tilapäisestä työvoimasta. Osuuskunnan vakituksille työntekijöiden tuntimääräksi viikkoa kohden muodostuu jokaiselle noin 40 tuntia. Tästä tuntimäärästä menee 2 tuntia/ päivä yrityksen pyörittämiseen ja asiakkaiden työtilausten vastaanottamiseen. Tuloslaskelma on suuntaa antava ja yllätykselliset kulut voivat muuttaa sitä. Osuuskunnan toimintaa olisi mahdollista pyörittää tällaisilla myyntituotoilla.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Liiketoimintasuunnitelman luominen hevospalveluosuuskunnalle on monivaiheinen prosessi. Lähtökohtana liiketoimintasuunnitelmalle on tilapäisen työvoiman tarpeen markkinatutkimus ja sen tulokset. Markkinatutkimuksen pohjalta pyrittiin selvittämään hevosstallisten työvoiman tarvetta ja maksuhalukkuutta. Markkinatutkimuksen pohjalta luotiin liiketoimintasuunnitelmalle teoriataustaa, jonka tavoitteena oli avata osuuskunta lakia ja sen pohjalta osuuskunnan toimintaa.

Osuuskunnan toiminta perustuu osuuskuntalakiin, joka määrittää toiminnalliset rajat. Osuuskunnan perustamisessa on otettava huomioon, että osuuskuntalaki velvoittaa hyvin vähän osuuskuntien toimintaa. Osuuskunnan sääntöihin kannattaa tämän takia kiinnittää perustamisvaiheessa huomiota. Toiminnan rajoituksia ei voida kaikkea kuitenkaan määrittää osuuskunnan säännöissä, vaan osuuskunnan jäsenistön pitää perustamisvaiheessa miettiä, mitkä ovat tärkeitä toimintasääntöjä heidän yrityksessään.

Liiketoimintasuunnitelman sisältämän markkinatutkimuksen mukaan hevosstalliset olivat kiinnostuneita osuuskunnasta ja sen palveluista. Markkinatutkimuksen tuloksista käy ilmi, että moni vastaajista tarvitsisi muutaman kerran vuodessa tilapäistä työvoimaa ja osalla olisi jopa kuukausittainen tarve saada työntekijä. Tuloksista käy myös ilmi, että kaikki hevosstalliset eivät ole valmiita maksamaan tarpeeksi tilapäisestä työvoimasta, jotta saataisiin osuuskunta

kannattamaan. Markkinatutkimuksen tulokset olivat positiiviset ja niiden mukaan tarvetta voi olla enemmänkin, jos osuuskunnan työntekijät ovat ammattitaitoisia ja luotettavia.

Markkinatutkimukseen osallistui vain 57 vastaajaa, joten markkinatutkimus ei tavoittanut kaikkia alueella sijaitsevia toimijoita. Tämän takia markkinatutkimus on vain suuntaa antava kysely. Markkinatutkimuksen pohjalta pystyttiin kuitenkin määrittämään osuuskunnan palveluita ja jonkinlaista hintatasoa. Tulevan osuuskunnan vakituisten työntekijöiden tuntimäärää oli vaikea määrittää markkinatutkimuksen avulla, koska osa vastaajista oli jättänyt vastaamatta kyseiseen kohtaan.

Markkinatutkimus suoritettiin suurimmaksi osaksi Internet-kyselynä. Kysely tehtiin Digium Enterprice- ohjelmistolla. Kyseisen ohjelmiston kautta pystyi lähettämään sähköpostiviestinä markkinakyselyyn linkin, jonka kautta pääsi vastaamaan kyselyyn. Kysely lähetettiin 150 sähköpostiin ja laitettiin avoimena linkkinä kolmelle eri Internet-sivulle. Näitä Internet sivuja olivat Killerin ravi-radan, Keski-Suomen Hevosjalostusliiton ja Ratsastajainliiton Keski-Suomen alueen nettisivut. Kyselyn vastaajamäärä jäi hyvin alhaiseksi, vaikka osalle lähetettiin vielä muistutusviesti. Kyselyyn kerättiin vastauksia myös hevosten tunnistusreissun yhteydessä, Killerin kaksissa raveissa ja yksissä kouluratsastuskisoissa.

Markkinatutkimuksen vastausmäärää olisi voinut kasvattaa laatimalla kyselystä myös muunlaisia kyselyversioita, kuten postitettava kirjeversio. Tällöin vanhemmatkin hevostilalliset olisi voitu tavoittaa helpommin ja kyselyn vastaajien määrä olisi voinut olla suurempi. Vaihtoehtoisesti kyselyn olisi voinut tehdä myös puhelinhaastatteluna. Tämä vaihtoehto hyljättiin kustannusten takia. Toinen ongelma olisi voinut olla hevostilallisten puhelinnumeroiden hankkiminen. Lisäksi kuukauden kyselyaika oli liian lyhyt. Jos aikataulullisesti olisi ollut mahdollista, niin vastaus aikaa olisi kasvatettu kahteen kuukauteen. Vastausmäärää olisi voitu kasvattaa käyttämällä vielä laajempaa ja monipuolisempaa markkinatutkimuksen levitystapaa.

Vastausmäärän vähäisyys vaikutti osuuskunnan liiketoimintasuunnitelman muihin osioihin. Osuuskunnan palvelut pystyttiin määrittämään vähäiselläkin vastausmäärällä järkeviksi, mutta esimerkiksi osuuskunnan kannattavuutta tarkasteltaessa piti pohtia, että millaisella tuntimäärällä saataisiin osuuskunnan toiminta järkeväksi. Vastaajamäärä vaikutti myös tuloslaskelman eli kannattavuuden laskentaan. Ongelmaksi muodostui kolmen vakituisen työntekijän tuntimäärän määrittäminen. Ongelma ratkaistiin määrittämällä keskimääräinen työtuntiaika päivässä hevostalouden piirissä. Vastausmäärä vaikutti myös palveluiden hinnoittelun määrittelyyn. Palveluita ei pystytty suoraan määrittämään tulevien asiakkaiden toiveiden mukaan, vaan hinnoittelua piti miettiä myös nykyisen markkinatilanteen mukaan.

Vastausten määrän vähäisyyden ja maksuhalukkuuden vaihtelevuuden takia vaihtoehdoksi osuuskunnan perustamiselle nousi myös ajatus osuuskunnasta, joka toimisi toisen osuuskunnan alaisuudessa. Tällöin hevospalveluosuuskunnan osuudet jakautuisivat pienemmiksi osuuksiksi ja rahoituksen tarve muuttuisi. Vaihtoehdoksi nousi myös täysin eri yritysmuoto, kuten toiminimi. Toiminimi ei kuitenkaan anna samanlaisia vaihtoehtoja kuin osuuskunta. Toiminimessä yksi henkilö lukeutuu yrittäjäksi ja joutuu vastuuseen koko yrityksestä. Toisen osuuskunnan alaisuudessa toimiminen antaa uusia mahdollisuuksia ja tukea uusille yrittäjille. Toisen osuuskunnan yhteydessä uudella osuuskunnalla olisi myös mahdollisuus kehittää toimintaansa toisen osuuskunnan tuen avulla.

Työllistävä Hevonen hankkeen kautta tuli idea, että hevospalveluosuuskunnan kannattavuutta voitaisiin parantaa liittämällä se toiseen osuuskuntaan. Toisen osuuskunnan ideana on koota projektityöntekijöitä toimimaan yhdessä ja auttaa pienempiä osuuskuntia ja muita pieniä yrityksiä syntymään Keski-Suomeen. Tällaista osuuskuntaa ei ole vielä olemassa, mutta sellainen on suunnitteilla seudulle. Hevospalveluosuuskunnan kannattavuuden ja rahoituksen kannalta olisi järkevämpi olla toisen osuuskunnan alaisuudessa toimiva osuuskunta. Tällöin aloittavan osuuskunnan rahoituskulut pienenisivät ja osuuskunta saisi enemmän vaihtoehtoja, kun toinen toimija olisi tukemassa. Osuuskuntien yhteistyö vähentää kummankin hallituksen ja toimitusjohtajien

työtaakkaa ja antaa mahdollisuuden verrata ja kehittää osuuskuntien toimintaa.

Hevospalveluosuuskunnan liiketoimintasuunnitelman markkinatutkimukselle ei ole vertailukohdetta alueella tai sen läheisyydessä. Aikaisempia tutkimustuloksia on hyvin vähän. Hevostalouden piirissä toimii paljon harmaata taloutta ja osuuskunta olisi uusi vaihtoehto tilapäisen työvoiman hankkimiseen hevos-talleille. Osuuskunnan kannattavuuden näkökulmasta tarkasteltuna osuuskun-ta olisi mahdollista saada toimimaan alueella, jos saadaan osuuskuntaa mu-kaan tarpeeksi ammattitaitoisia ja innokkaita toimijoita. Tällöin osuuskunnan pitää kiinnittää huomiota osuuskunnan markkinointiin, että osuuskunnan pal-velut saataisiin markkinoitua alueen isoille ja pienille toimijoille.

Opinnäytetyön vaikein kohta oli työstää markkinakyselyn pohjalta kannatta-vuutta, koska markkinatutkimus ei antanut kannattavuussuunnittelulle kunnol-lista pohjaa. Aikataulu tuntui alusta pitäen hyvin tiukalta ja jonkin verran aika-taulusta jouduttiin joustamaan, että liiketoimintasuunnitelmasta saataisiin edes jotenkin järkevä ja käytännössä toimiva. Liiketoimintasuunnitelman sisältöön tulee vaikuttamaan vielä tulevat osuuskunnan jäsenet.

Opinnäytetyönä liiketoimintasuunnitelman teko oli haastava ja mielenkiintoi-nen kokonaisuus. Teoriatausta oli ennen liiketoimintasuunnitelman tekoa täy-sin tuntematonta osa-aluetta, mutta vähitellen liiketoimintasuunnitelman ede-tessä huomasi, millaisia pieniä yksityiskohtia pitää ottaa huomioon osuuskun-nan liiketoimintasuunnitelmaa rakentaessa, että suunnitelmasta saisi mahdol-lisimman aukottoman ja järkevän. Sellaisen kokonaisuuden saa vain tutustu-malla osuuskuntalakiin ja soveltamalla sitä käytäntöön.

LÄHTEET

Laitala, H. 2010. Keski-Suomen osuuspankin sijoitusneuvoja. Haastattelu 15.3.2010.

L 28.12.2001/1488. 2001. Osuuskuntalaki: 3.luku jäsenyys. Viitattu 20.5.2010.

Lith, P. 2006. Hevonen tulee takaisin. Viitattu 10.5.2010.
www.stat.fi,tup,tietotrendit,tt_08_06_hevonen.html

Maaseutuelinkeinojen työehtosopimus. 2010. Finlex – valtion säädöstietopankki. Viitattu 3.4.2010. www.finlex.fi,data,tes,stes2622-MU45maaseu1002.pdf

Maaseutukalenteri 2009. 2008. Toim. H. Teräväinen. Helsinki: ProAgria Maaseutukeskusten liitto.

Mähönen, J. & Villa, S. 2006. Osuuskunta. Vantaa: WSOYpro.

Ossa, J. Saarnilehto, A. & Villa, S. 2007. Yrittäjämuodot – Toiminta, rahoitus ja verotus. Helsinki.

Osuuskunnan perustajan opas – Osuuskunta viisaan valinta. 2002. Toim. H-L. Asunta. Kuopio: Pellervo.

Osuuskunnan verotus. 2006. Suomen yrittäjien liitto. Viitattu 4.5.2010.
www.yrittajat.fi,fi-FI,verotjarahat,verotus,osuuskunnanverotus

Osuuskuntien verotuksesta. 2006. Verottajan sivusto. Viitattu 4.5.2010.
www.vero.fi,?article=4791&domain=VERO_MAIN&path=5,40,87&language=FIN

Pöyhönen, S. 2005. Osuuskunnan hallinto ja osuuskuntalaki. Helsinki: Talentum.

Sijaisapu. Maatalousyrittäjien eläkelaitos. Viitattu 21.3.2010.
www.mela.fi,Lomitus,Kenelle,Sijaisapu

Tietoja arvonlisäverotuksesta. 2010. Verovirasto. Viitattu 6.5.2010.
www.vero.fi/?article=840&domain=VERO_MAIN&path=5,40&language=FIN.

Verotili muuttaa arvonlisäveron ilmoittamista ja maksamista. 2010. Verovirasto. Viitattu 26.5.2010. www.vero.fi,nc,doc,download.asp?id=7799;145514.

Vuosiloma. Maatalousyrittäjien eläkelaitos. Viitattu
21.3.2010.www.mela.fi,Lomitus,Kenelle,Vuosiloma.

Yritystoiminnan tuet.2010. Maaseutuvirasto. Viitattu 20.4.2010.
www.mavi.fi,fi,index,maaseudunrahoitus,yritystuet.html

LIITTEET

LIITE 1: HEVOSTALLIEN TILAPÄISEN TYÖVOIMAN TARPEEN KARTOITUS

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää tilapäisen työvoiman tarve niin pienillä kuin isoilla hevosalleilla Keski-Suomessa.

Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa Agrologiksi ja teen opinnäytetyötä Työllistävä Hevonen-hankkeelle. Opinnäytetyöni aiheena on liiketoimintasuunnitelman laatiminen perustettavalle hevospalveluosuuskunnalle Jyvässeudulla. Keski-Suomen alueen muutkin tallit saavat osallistua kyselyyn, että saadaan mahdollisimman kattava tulos.

Hevostallien työvoiman tarvekartoituksen avulla pyritään rakentamaan hyvin toimiva liiketoimintasuunnitelma hevospalveluosuuskunnalle, jotta saataisiin Jyvässeudulle ja muualle Keski-Suomeen rakennettua hevosiloille työvoimaa välittävä hevospalveluosuuskunta kevään 2010 aikana. Kyselyyn osallistuvien kesken arvotaan tuotepalkinto.

Kyselyn vastauksia käsitellään luottamuksellisesti, joten yksittäisen vastaajan tietoja ei voi tuloksista erottaa.

Ystävällisin terveisin,

Hanna Levälahti

Agrologi (AMK) -opiskelija

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

p. 040-8489622

1. VASTAAJAN TIEDOT:

Tilan nimi (Ei pakollinen):

Nimi:

Osoite:

Puhelinnumero:

2. TALLITIEDOT:

a) Tilan tuotantosuunta? _____

b) Valitse sopivin vaihtoehto, joka kuvaa tallianne:

Yksityinen talli Harrastetalli Ratsastustalli Hoitotalli
Ravitalli Yhdistelmä talli (ravi- ja ratsastustalli) Kasvatustalli Maatila, jossa
hevosia Matkailutila, jossa hevosia Oriasema

c) Hevosten määrä (kpl):

Ravihevosia _____ Ratsuhevosia _____ Siitostammoja _____ Siitosoreja

Varsoja _____ Poneja _____

d) Onko tilalla muita eläimiä? (Merkitse myös lukumäärä)

e) Millainen on hevosten omistussuhde?(Kpl)

Omistuksessa tai osaomistuksessa _____ Vuokrattu tai leasingsopi-
muksella _____ Hoidossa tai treenauksessa _____

f) Hevosten päivittäinen hoito:

Hoidan hevoset itse Palkattu henkilö hoitaa hevoset

g) Aiotteko muuttaa tallin toimintaa?

Suurennan hevostilaa Pidän hevostilan toiminnan samanlaisena kuin ennen Pienennän hevostilan toimintaa

3. TYÖVOIMAN TARVE:

a) Kuka on hoitanut hevosianne lomalla ollessanne?

Perhe Ystävät Sukulaiset Naapurit Maatalous lomittaja

Palkattu henkilö Joku muu? _____

b) Onko teillä mahdollisuus saada kunnallinen lomittaja?

Kyllä Ei

c) Onko teidän ollut helppo löytää tilapäistä työvoimaa?

Kyllä Ei

d) Oletteko toiminut yhteistyössä toisen tallin kanssa työllistämällä yhdessä tilapäisen työntekijän?

Kyllä Ei

e) Onko teillä tarvetta tilapäiselle työntekijälle? (Valitse vaihtoehto) Jos valitsette kohdan Ei ollenkaan siirtykää kohtaan 3.j).

Usein Joskus Harvoin Ei ollenkaan

f) Kuinka usein tilalla tarvitaan tilapäistä työntekijää/avustajaa? (Merkitse myös tuntimäärä)

Usein, vähintään kerran viikossa Joskus, muutaman kerran kuussa

Harvoin, muutaman kerran puolessa vuodessa

Hyvin harvoin, muutaman kerran vuodessa Ei koskaan

_____ tuntia/ viikko _____ tuntia/ kuukausi _____ tuntia/ vuosi

**g) Kuinka monta tuntia päivässä tarvitsisitte väliaikaista työntekijää?
(Valitse vaihtoehto)**

2-4 tuntia 4-6 tuntia 6-10 tuntia

h) Millainen työntekijän ammattitaito pitäisi olla?

- | | |
|---|--------------------------|
| Talliapulainen | <input type="checkbox"/> |
| Harjoittelija | <input type="checkbox"/> |
| Hevostenhoitaja | <input type="checkbox"/> |
| Hevosten kanssa paljon töitä tehnyt, mutta ei tutkintoa | <input type="checkbox"/> |
| Ravivalmentaja | <input type="checkbox"/> |
| Ratsastuksenohjaaja | <input type="checkbox"/> |
| Kengittäjä | <input type="checkbox"/> |
| Muu, Mikä? _____ | |

i) Mitä hevospuolen töitä työntekijän pitäisi osata?

Tallityöt:

- | | |
|--|--------------------------|
| Karsinoiden siivous | <input type="checkbox"/> |
| Hevosten ulos ja sisälle vienti | <input type="checkbox"/> |
| Hevosten loimitus | <input type="checkbox"/> |
| Hevosten muu käsittely (harjaus, haavojen hoito ym.) | <input type="checkbox"/> |
| Hevosten ruokinta (rehujen tuntemus) | <input type="checkbox"/> |
| Rehujen jako traktorilla | <input type="checkbox"/> |
| Hevosen irtokengän laitto | <input type="checkbox"/> |
| Hevosen uudelleen kengitys | <input type="checkbox"/> |
| Ratsastustuntien avustaminen (talutus) | <input type="checkbox"/> |

Hevosten liikutus:

- | | |
|-------------------------------|--------------------------|
| Ratsastus + kuntoon laitto | <input type="checkbox"/> |
| Hevosten ajo + kuntoon laitto | <input type="checkbox"/> |
| Hevosten juoksutus | <input type="checkbox"/> |
| Pelto ja metsätyöt hevosella | <input type="checkbox"/> |

Hevosten koulutus:

- Varsojen opetus
- Hevosen ratsutus
- Hevosen ajokoulutus
- Työhevosen koulutus

Hevostilan muut työt:

- Lumen auraus
- Kiinteistöhuolto
- Hevostilan huoltotyöt
- Siivous
- Lastenhoito
- Kirjanpito

j) Näettekö itse tarvetta hevospalveluosuuskunnalle?

Kyllä Ei

k) Millä hinnalla ostaisitte työtä €/tunti (kokonaishinta ilman alv.)?

14–15 €/tunti 16–18 €/tunti 19–22 €/tunti 23-24 €/tunti

Muu hinta? _____ €/tunti

l) Millaisia hevospalveluita hevospalveluosuuskunnan tulisi tarjota?

Kiitos vastauksistanne!

LIITE 2: HEVOSPALVELUOSUUSKUNNAN PERUSTAMISKIRJA

Tällä perustamiskirjalla perustetaan osuuskunta, jonka nimi on Hevospalveluosuuskunta.

1. Osuuskunnan säännöt ovat perustamiskirjan liitteenä 1. Valtuutamme _____ ja _____ tekemään sääntöihin rekisteriviranomaisen tai lainsäädännön vaatimat muutokset.
2. Perustamiskirjan allekirjoittaneet ottavat jokainen yhden osuuden ja maksavat 100 € osuusmaksun 31.12.2010 mennessä
3. Osuuskunnan perustamiskulujen enimmäismääräksi on arvioitu 1200 €, jos investointi ja muita kiinteitä kustannuksia ei oteta huomioon.
4. Osuuskunnan ensimmäisen hallituksen jäsenet:

Hallituksen puheenjohtajan on:

Osuuskunnan toimitusjohtajaksi on valittu:

5. Osuuskunnan ensimmäisenä tilintarkastajana toimii:

Tilintarkastaja tällä tilikaudella toimii:

Muuramessa ____ / ____ / 2010

Perustajien allekirjoitukset:

1. _____

2. _____

3. _____

Perustajien henkilö- ja yhteystiedot:

1. _____

2. _____

3. _____

LIITE 1

Hevospalveluosuuskunnan säännöt

1§ Osuuskunnan toiminimi ja toimipaikka

Osuuskunnan toiminimi on Hevospalveluosuuskunta ja sen kotipaikkana toimii Muurame.

2 § Osuuskunnan toimiala

Osuuskunnan tarkoitus on luoda hevosalan työttömille työntekijöille mahdollisuus myydä ja markkinoida omaa osaamistaan hevostiloille. Osuuskunnan toimialana on työpalvelun tarjoaminen hevostalleille. Osuuskunnan jäsenet myyvät osuuskunnan kautta palveluitansa hevostiloille.

3 § Osuuskunnan jäsenyys

Osuuskunnan jäseneksi pääsevät kaikki hevostalouden parissa toimineet ja alasta kiinnostuneet. Jäseneksi hyväksytään 18 vuotta täyttäneet. Osuuskunnan jäseneksi haetaan kirjallisella hakemuksella, jonka hallitus hyväksyy osuuskunnan sääntöjen mukaisesti. Liittyessään osuuskuntaan osuuskunnan jäsen hyväksyy osuuskunnan säännöt ja toimii niiden alaisena.

Osuuskunnasta eroaminen tapahtuu kirjallisella eroamisilmoituksella, josta käyvät ilmi eroamisen syyt. Jäsen on eronnut osuuskunnasta, kun osuuskunnan hallitus on saanut eroamisilmoituksen. Osuuskunnan jäsenelle palautetaan osuusmaksu eroilmoituksen hyväksymisen jälkeen. Osuuskunnan entisen jäsenen tiedot pysyvät osuuskunnan jäsen rekisterissä osuusmaksun palauttamiseen asti.

4 § Osuuskunnan kokous ja äänioikeus

Osuuskunnan jäsenet käyttävät äänioikeuttaan osuuskunnan kokouksessa, kun sovi-
taan osuuskunnan yhteisistä asioista. Osuuskunnan kokous pidetään kerran vuodes-
sa Muuramessa tilikauden päättymisen jälkeen enintään 6 kuukauden kuluttua. Jo-

kaisella osuuskunnan jäsenellä on yksi ääni kokouksessa. Osuuskunnan jäsen voi valtuuttaa toisen henkilön edustamaan itseään osuuskunnan kokouksessa.

Osuuskunnan kokous voidaan kutsua useamminkin koolle, jos hallitus näkee sen tarpeelliseksi. Osuuskunnan jäsenet voivat päättää osuuskunnan kokoukselle kuuluvasta asiasta yksimielisesti myös ilman järjestettävää kokousta.

5 § Osuuskunnan kokouksen koolle kutsuminen

Osuuskunnan hallitus kutsuu osuuskunnan kokouksen koolle. Kokouskutsu lähetetään aikaisintaan 2 kuukautta aikaisemmin tai viimeistään 2 viikkoa ennen kokousta. Osuuskunnan kokouskutsu lähetetään postitse jäsen rekisterin osoitteisiin.

6 § Osuuskunnan kokous

Osuuskunnan kokouksen kulku:

1. Osuuskunnan kokouksen puheenjohtaja ja pöytäkirjan tarkastajan valinta.
2. Todetaan osuuskunnan kokouksen laillisuus ja läsnäolijat. Läsnäolijoista kirjataan pöytäkirjaan ääniluettelo.
3. Esitetään osuuskunnan tilikauden tilinpäätös. Tilinpäätös sisältää osuuskunnan tuloslaskelman, taseen ja näiden liitetiedot. Tilinpäätöksessä pitää olla myös mukana hallituksen toimintakertomus ja tilintarkastuskertomus.
4. Osuuskunnan tuloslaskelman ja taseen vahvistaminen.
5. Päätetään osuuskunnan toimenpiteistä, joihin taseen mukainen ylijäämä tai tappio antaa aihetta.
6. Päätetään vastuuvapaudesta, jota hallitus tai osuuskunnan toimitusjohtaja tarvitsee tilikaudelta tai muu tilikauden toiminta antaa aihetta.
7. Hallituksen jäsenten ja tilintarkastajien palkkioista päättäminen
8. Päätetään hallituksen jäsenten määrästä.
9. Valitaan hallituksen jäsenet seuraavalle toimintakaudelle.
10. Valitaan hallituksen jäsenistä puheenjohtaja hallitukseen.
11. Valitaan tilintarkastaja ja varatilintarkastaja, jos heille on tarvetta.
12. Käsitellään muut kokouskutsussa mainitut asiat.

7 § Osuuskunnan hallitus ja toimitusjohtaja

Osuuskunnalle valitaan hallitus osuuskunnan kokouksessa aina seuraavalle toimintakaudelle. Osuuskunnan hallitukseen kuuluu vähintään 3 tai enintään 5 jäsentä. Hallituksen jäsenten toiminta kausi päättyy seuraavan varsinaisen osuuskunnan kokouksen jälkeen.

Osuuskunnan hallitus valitsee osuuskunnalle toimitusjohtajan. Osuuskunnan hallitukselta ja toimitusjohtajalta on saatava kirjallinen päivätty ja allekirjoitettu suostumus tehtävään.

8 § Hallituksen tehtävät

Hallituksen tehtävä on edistää osuuskunnan etua ja hoidettava asiat osuuskunnan sääntöjen ja osuuskuntalain mukaisesti. Osuuskunnan hallitus huolehtii osuuskunnan hallinnosta ja toiminnan järjestämisestä. Hallituksen valitsema toimitusjohtaja hoitaa osuuskunnan päivittäistä hallintoa osuuskunnan sääntöjen ja hallituksen antamien ohjeiden mukaisesti.

Hallituksen tehtäviin kuuluvat:

1. Laatia tilikauden tilinpäätös ja tehdä esitys osuuskunnan kokoukselle ylijäämän tai tappion toimenpiteistä.
2. Valmistella osuuskunnan kokoukseen kuuluvat asiat, päättää osuuskunnan kokouksen aika, paikka ja kutsua osuuskunnan kokous koolle.
3. Erottaa osuuskunnan jäsen, jos hän on toiminut osuuskunnan sääntöjen vastaisesti
4. Nimittää osuuskunnan toimitusjohtajan
5. Päättää lopullisesti osuuskunnan tulevan tilikauden toimintasuunnitelmasta
6. Päättää yleisesti hankinnan ja myynnin periaatteista.
7. Päättää osuuskunnan lainojen ottamisesta ja myöntämisestä.
8. Päättää osuuskunnan tilojen vuokraamisesta.
9. Päättää toiminimen kirjoitus oikeudesta.

9 § Toiminimen kirjoitusoikeus

Osuuskunnan toiminimen kirjoittavat osuuskunnan hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja kumpikin yksin tai hallituksen jäsenistä kaksi kerrallaan. Lisäksi toiminimen voi kirjoittaa hallituksen siihen oikeuttamat henkilöt kaksi kerrallaan.

10 § Tilikausi

Osuuskunnan tilikausi on kalenterivuosi. Ensimmäinen tilikausi päättyy 31.12.2011.

11 § Tilintarkastus

Osuuskunnan tilintarkastuksen hoitaa yksi tilintarkastaja, jolle valitaan varatilintarkastaja. Tilintarkastajat valitaan tehtäviinsä toistaiseksi.

12 § Osuuskunnan ylijäämänjako

Osuuskunnan kokous voi lain mukaan päättää ylijäämän jaosta jäsenille. Ylijäämä jaetaan sen mukaan miten osuuskunnan jäsenet ovat käyttäneet osuuskunnan palveluita päättyneen tilikauden aikana.

13 § Vararahasto

Osuuskunnalla on vararahasto, johon siirretään viisi prosenttia taseen osoittamasta tilikauden ylijäämästä. Ylijäämästä on vähennetty taseen osoittama tappio edelliseltä tilikaudelta, kunnes vararahasto on vähintään viisi sadasosaa osuuskunnan taseen loppusummasta.

14 § Osuusmaksu

Osuusmaksu on 100 euroa. Jokaisen jäsenen on otettava yksi osuus ja maksettava siitä osuusmaksu osuuskunnalle. Osuusmaksu maksetaan yhtenä eränä yhden kuukauden kuluessa siitä, kun osuuskunnan jäsenistö on hyväksynyt kirjallisen hakuksen. Osuuskunnan jäsenyys alkaa, kun osuusmaksu on maksettu.

15 § Jäsenten jako-osuus osuuskunnan purkautuessa

Osuuskunnan purkautuessa osuusmaksut palautetaan jäsenilleen ja niistä jäävä säästö jaetaan jäsenten lukumäärän mukaan.