

ESIPUHE_9

1 PUHEENVUORO VAIKUTTAVAN JA AINUTLAATUISEN YRITYSMUODON PAREMMAN TUNNETTUUDEN PUOLESTA___15

Osuuskunnat hallitsevat isoa osaa suomalaisesta ankkurivarallisuudesta__15

Maailman osuustoiminnallisimmassa maassa osuustoiminta on huonosti tunnettua_____17

Heikko tunnettuus ei rajoitu pelkästään jäseniin___19

Ensisijainen vastuu huonosta tunnettuudesta on osuuskunnilla itsellään__21

Osuustoiminnan opetus kuuluu opetusohjelmiin yhdenvertaisesti muiden yritysmallien rinnalle
____23

Onneksi osuustoiminta puhuttelee heikosta tunnettuudestaan huolimatta_25

Heikko osuustoimintaosaaminen johtaa passivoitumiseen omistajina_____28

Mitä sitten on keskinäisyys?__30

Onko keskinäisyys maailman suurinta osuustoimintaa?___31

Osuustoiminnan ja alustatalouden välillä vallitsee sukunäköisyys_____34

Osuuskunnan ja sijoittajaomisteisten yritysten väliset keskeisimmät erot__37

2 KAIKKI LÄHTEE ARVOISTA_49

Osuuskuntien identiteettilauselmasta – huoneentaulun arvoinen_____53

Arvot ohjaavat, vaikka niitä ei tiedostetusti tunnisteta_____56

Osuustoiminnan arvot_60

Arvopohjaisuuden merkitys kilpailutekijänä on kasvussa__69

Osuustoiminnan periaatteet – arjen toiminnan ohjenuorat_71

Identiteettilauselma muodostaa eheän kokonaisuuden____88

3 KAKSOISLUONNE TEKEE OSUUSKUNNASTA OSUUSKUNNAN _____91

Osuuskunnan toiminnassa yhdistyvät liiketaloudelliset ja yhteisölliset tavoitteet_____91

Milloin osuuskunnan johto on onnistunut tehtävässään?__93

Kaksoisluonne – huonosti tunnettu erottautumistekijä____95

Kaksoisluonteella on vahva historiallinen perusta__96

Kaksoisluonne on ratkaiseva osa osuuskunnan kilpailukykyä_____98

Liiketoimintaroolissa onnistuminen mahdollistaa toiminnan jatkuvuuden_100

Toiminta jäsenyhteisöroolissa on osuustoiminnan ydintä __104

Jäsen osana yhteisöä __105

Uusi teknologia mahdollistaa monikanavaisen vuorovaikutuksen jäsenyhteisön kanssa ____106

Vastuullisuuden uusi tuleminen vahvistaa jäsenyhteisöroolin painoarvoa _109

Molempia rooleja on johdettava tavoitteellisesti – erikseen ja yhdessä _____110

Jäsenyhteisörooli vaatii omat mittarinsa ____113

Kaksoisluonne on kaikki ja silti olemme kadottamassa sen idean_____115

Mitä sitten osuustoiminnan periaatteista on jäljellä?_____118

4 DEMOKRATIA ARVONA OHJAA OSUUSKUNNAN HYVÄÄ HALLINNOINTIA _____119

Jäsenten omistajina on tunnettava sekä osuuskunnan hallintomalli että johtamisen erityispiirteet
_____119

Myös osuuskunnissa omistajien ääni edustaa vallan korkeinta tasoa ____121

Jäsenet vastaavat omistajina osuuskunnan omistajaohjauksesta _____123

Käytetyillä käsitteillä on merkitystä _125

Tavoitetilana tiedostava, osaava ja osallistuva omistaja ____126

Olisiko jo aika perustaa jäsenten etua ajava Suomen osuuskuntien jäsenet ry? _____129

Hyvä hallinto – corporate governance – ilmentää hyvää tapaa harjoittaa yritystoimintaa __131

Osuuskuntien hyvän hallinnoinnin keskeinen kehittämiskohde on läpinäkyvyyden parantaminen
____133

Osuuskunnilla tulisi olla oma hallinnointikoodi ____136

Osuuskunnan kullakin hallintoelimellä on oma tarkkaan rajattu tehtävänsä _____139

Osuuskunnan kokous vai edustajisto? ____140

Hallintoneuvosto on valvova toimielin ____146

Hallintoneuvoston valta kulmineituu hallituksen jäsenten valinnassa ____149

Hallitus – osuuskuntien ominaispiirteen elinvoimaisuus kumpuaa hallitustyöskentelystä _154

Hallitus osuuskunnan strategisena resurssina ____159

Hallituksen puheenjohtaja – välttämätön vastavoima toimitusjohtajalle __163

Toimitusjohtajan asema osuuskunnissa on vahva __165

Hallintoneuvoston puheenjohtajien osallistuminen hallituksen kokouksiin jakaa mielipiteitä
____170

Toimitusjohtaja hallituksen puheenjohtajana – osuuskauppojen johtamisen erityispiirre Suomessa
_____174

Toimitusjohtaja hallituksen jäsenenä vie turhaan yhden paikan omistajien edustajilta _____177

Osuuskunnan johtamisosaaminen ratkaistaan henkilövalinnoilla _____178

Ilman aitoa ja kattavaa osuustoiminnallisuutta häviää koko yritysmuodon uskottavuus ____182

5 KAPITALISMIN MURROKSESTA OSUUSTOIMINNAN UUTEEN NOUSUUN _____187

Yritysten on annettava enemmän kuin ottavat _____187

Yritysten mannerjalusta on liikkeellä kohti osuustoiminnallisia arvoja ____190

Osuustoiminta – kestäviin arvoihin ja moderneihin alustateknologioihin perustuva tulevaisuuden
liiketoimintamalli_192

Perustehtävän toteuttaminen antaa kestävän pohjan osuuskuntien toiminnalle myös 2000-luvulla
_____198

Tulevaisuus voi tarjota enemmän osuustoimintaa ja vähemmän valtioriippuvuutta _____200

Tummiakin pilviä osuustoiminnan yllä on _203

Osuustoiminnan tulevaisuus nivoutuu sekä osuustoiminnan parempaan tunnettuuteen että sen
parempaan johtamisosaamiseen _____207

Uusi alku – osuuskuntien yhteinen ryhtiliike _____208

LIITE 1 ____213

LIITE 2 ____216

VIITTEET_218

LÄHDELUETTELO ____223

Kirjoittajat ____229