



Kauppätieteellinen tiedekunta  
Johtaminen ja organisaatiot

# Strategiset rakenneratkaisut osuusliiketoiminnassa

## Case: S-ryhmä

Lappeenrannassa 6.3.2007

Noora Heino

0277256

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>3</b>
1.1	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET .....	3
1.2	TUTKIMUSKOHTTEEN ESITTELY (KONTEKSTI) .....	4
1.3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA AIKAISEMPI KIRJALLISUUS .....	4
1.4	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	7
1.5	RAJAUKSET JA RAKENNE.....	8
<b>2</b>	<b>KIRJALLISUUSKATSAUS: OSUUSTOIMINTA, ORGANISAATIO, LIIKETOIMINTA, STRATEGIA, PÄÄTÖKSENTEKO .....</b>	<b>9</b>
2.1	OSUUSTOIMINTA: MÄÄRITELMÄT, LÄHTÖKOHDAT JA PERIAATTEET .....	9
2.1.1	<i>Yritysmuodot: osakeyhtiö vs. osuuskunta .....</i>	<i>12</i>
2.1.2	<i>Osuustoiminnan historia ja merkitys Suomessa.....</i>	<i>14</i>
2.2	ORGANISAATIO: MÄÄRITELMÄT .....	17
2.2.1	<i>Organisaatorakenteet ja -teoriat .....</i>	<i>18</i>
2.3	LIIKETOIMINTA: MÄÄRITELMÄT JA NÄKÖKULMAT .....	20
2.3.1	<i>Osuusliiketoiminta .....</i>	<i>21</i>
2.4	STRATEGIA MÄÄRITELMÄT JA SISÄLTÖ .....	21
2.4.1	<i>Strategian ulottuvuudet ja menestyksessä strategia .....</i>	<i>22</i>
2.4.2	<i>Strategiamallit.....</i>	<i>24</i>
2.4.3	<i>Strategia muutoksen kohteena.....</i>	<i>24</i>
2.5	PÄÄTÖKSENTEKO: MÄÄRITELMÄT JA LÄHTÖKOHDAT .....	25
2.5.1	<i>Päätöksenteon komponentit ja tyypit.....</i>	<i>26</i>
2.5.2	<i>Päätöksentekorakenne.....</i>	<i>27</i>
2.5.3	<i>Päätöksenteko ja päätöksentekoelimet osuuskunnassa .....</i>	<i>28</i>
2.6	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	29
<b>3</b>	<b>TUTKIMUSMENETELMÄT .....</b>	<b>30</b>
3.1	TUTKIMUSPROSESSI (LÄHTÖKOHDAT TUTKIMUKSEEN) JA MENETELMIEN VALINTA .....	30
3.2	AINEISTON KERÄÄMINEN .....	31
3.3	AINEISTON KÄSITTELY JA ANALYYSI .....	31
3.4	LUOTETTAVUUDEN ARVIOIMINEN.....	32
<b>4</b>	<b>EMPIRIA: KOHDEORGANISAATION STRATEGISET RAKENNERATKAISUT - NIIDEN MERKITYS OSUUSLIIKETOIMINTAAN JA MENESTYMISEEN .....</b>	<b>33</b>
4.1	TUTKIMUSKONTEKSTI .....	33

4.1.1	<i>S-ryhmän rakenne ja liiketoimintamalli</i> .....	33
4.1.2	<i>S-ryhmän ja osuusliiketoiminnan arvot sekä niiden tuottama lisäarvo asiakkaalle</i> .....	35
4.2	<b>S-RYHMÄN JA SOK:N LIIKETOIMINTA-, ALUE-, JA PÄÄTÖKSENTEKORAKENTEIDEN HISTORIAA JA ANALYYSIÄ HAASTATELTUJEN JA KIRJALLISUUDEN NÄKÖKULMISTA</b> .....	36
4.2.1	<i>Ensimmäisestä osuuskaupasta 1970-luvulle</i> .....	37
4.2.2	<i>1970- luku</i> .....	40
4.2.3	<i>1980-luku</i> .....	42
4.2.3.1	Aluerakenne 1980-luvulla .....	45
4.2.3.2	Päätöksentekorakenne 1980-luvulla .....	47
4.2.3.3	Liiketoimintarakenne 1980-luvulla .....	47
4.2.4	<i>1990-luku</i> .....	52
4.2.4.1	Aluerakenne 1990-luvulla .....	53
4.2.4.2	Päätöksentekorakenne 1990-luvulla .....	55
4.2.4.3	Liiketoimintarakenne 1990-luvulla .....	55
4.2.5	<i>2000-luku</i> .....	56
4.2.5.1	Aluerakenne 2000-luvulla .....	57
4.2.5.2	Päätöksentekorakenne 2000-luvulla .....	58
4.2.5.3	Liiketoimintarakenne 2000-luvulla .....	63
4.2.6	<i>S-ryhmän liiketoiminnan visiot 1990-&gt;</i> .....	65
<b>5</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>68</b>
5.1	KOKOAVA YHTEENVETO TULOXSISTA .....	68
5.2	TULOSTEN LIITTÄMINEN AIKAISEMPAAN KESKUSTELUUN .....	75
5.3	JATKOTUTKIMUSTARPEET .....	77
	LÄHDELUETTELO .....	78

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on osallistua liiketaloustieteessä käytävään akateemiseen keskusteluun osuustoimintayritysten johtamisesta ja menestystekijöistä. Tutkimus on osa Lappeenrannan teknillisen yliopiston ”Osuustoimintayritysten menestystekijät ja niiden johtaminen” –tutkimusprojektia. Tutkielmassa pyritään ymmärtämään ja kuvaamaan tutkittavan kohdeorganisaation strategisia rakenneratkaisuja ja niiden vaikutuksia liiketoimintaan. Kohdeorganisaationa toimii suomalainen S-ryhmä, joka koostuu 22 alueosuuskaupasta, SOK-yhtymästä sekä useasta muusta liiketoimintayksiköstä, muun muassa Sokos-tavarataloista ja ABC-liikennemyymälöistä. (www.s-kanava.net. Viitattu 2.11.2006)

Tutkimuksen tavoitteena on kirjallisuuden ja haastattelujen avulla ymmärtää ja analysoida, millaisia strategisia rakenneratkaisuja kohdeorganisaatio on tehnyt, kuinka ne ilmenevät liiketoiminnassa ja mikä on ollut niiden merkitys nykyisen menestysaseman luomisessa. Tutkimuksen pääkysymys on ”**Mitä rakenneratkaisuja S-ryhmä on tehnyt 70-luvulta nykypäivään ja mikä on niiden merkitys osuusliiketoimintaan?**”. Tutkimuksen tavoitteita voidaan tarkentaa seuraavien alakysymysten kautta:

- 1) *Millaisia ovat olleet S-ryhmän aluerakenne-, liiketoimintarakenne- ja päätöksentekorakenneratkaisut?*
- 2) *Mikä on ollut ratkaisujen strateginen merkitys ja näkyvyys S-ryhmän osuusliiketoiminnassa?*

Edellä mainittuihin tutkimuskysymyksiin vastaaminen on tärkeää, sillä osuustoimintayrityksiä on tutkittu liiketoiminnan näkökulmasta Suomessa ja muualla maailmassa varsin vähän (Skurnik 2005, 23). Osuustoiminnalla on merkittävä asema suomalaisessa talouselämässä sekä yhteiskunnassa ja se koskettaa monia ihmisiä työntekijän, asiakkaan tai jäsenen roolissa (Skurnik 2002). Lappeenrannan teknillisen yliopiston tutkimushanke on Suomessa ainutlaatuinen ja sen tarkoituksena on tuottaa

osuuskuntien menestymisen kannalta oleellista uutta tietoa ja ymmärrystä osuustoimintayritysten strategiatyön tueksi ([www.lut.fi/cbm](http://www.lut.fi/cbm). Viitattu 2.11.2006).

## 1.2 Tutkimuskohteen esittely (konteksti)

Tutkimuksen kohde on suomalainen osuustoimintayritysten joukko, S-ryhmä, joka toimii vähittäiskaupan palvelualalla. Sen tarkoituksena on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajilleen. S-ryhmä pyrkii verkostomaisella liiketoimintamallin avulla tarjoamaan asiakasomistajien tarpeista lähtevän, kattavan, kilpailukykyisen ja jatkuvasti kehittyvän palvelukokonaisuuden. ([www.s-kanava.fi](http://www.s-kanava.fi). Viitattu 9.11.2006)

S-ryhmän toimialat ovat marketkauppa, tavaratalo- ja erikoisliikekauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa, hotelli- ja ravintolatoiminta, auto- ja autotarvikekauppa sekä maatalous- ja rautakauppa. Lisäksi S-ryhmään kuuluvat hankinnan ja logistiikan organisaatiot Inex Partners Oy ja Intrade Partners Oy. Liiketoimintaa harjoitetaan Suomen lisäksi myös Baltian alueella. Vuoden 2006 aikana S-ryhmässä on rakennettu pohjaa pankkitoiminnalle, joka alkaa vuoden 2007 aikana. ([www.s-kanava.fi](http://www.s-kanava.fi). Viitattu 9.11.2006)

Tutkimuskontekstin perustana toimivat S-ryhmän verkostomainen liiketoimintarakenne, hajautettu aluerakenne sekä demokraattinen päätöksentekorakenne, jotka vaikuttavat kohdeorganisaation liiketoimintaan ja menestymiseen. Tutkimuksen pääpaino on rakenteiden nykytilassa ja niihin johtaneissa menneisyyden ratkaisuissa.

## 1.3 Teoreettinen viitekehys ja aikaisempi kirjallisuus

*Teoreettinen viitekehys* on tietty eksplisiittisesti määritelty näkökulma, josta tutkimuksen havaintoja tarkastellaan. Teoreettisen viitekehysten muodostaminen on iteratiivinen prosessi, sillä tutkimuskysymykset ja keskeisimmät käsitteet muuttuvat jonkin verran aineiston analyysin jälkeen (eli aineistosta nousee esiin uusia keskeisiä asioita ja käsitteitä). (Alasuutari 1994, 69)

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu edellä mainittujen tutkimuskysymysten, käsitteiden (osuustoiminta, liiketoiminta, organisaatio, strategia, päätöksenteko) ja niitä määrittelevän kirjallisuuden pohjalta. Teoreettinen viitekehys pohjautuu näiden teemojen aikaisempiin tutkimuksiin.

*Osuustoiminta* on yrittämismalli, jonka tarkoituksena on sen jäsenistön taloudenpidon tai elinkeinon tukeminen harjoittamalla taloudellista toimintaa siten, että osuuskunnan jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita (Pöyhönen 2002, 278). Osuuskunnan keskeisiä periaatteita ovat lukumäärältään rajoittamaton ja kaikille avoin jäsenkunta. Lähtökohtana on pääomasijoittamisen kautta saatavan rahallisen tuoton vaihtoehtona etujen tuottaminen jäsenille erilaisina palveluina. Yleisenä tavoitteena on synnyttää markkinoille useiden pienten erillisten, mutta yhteisen päämäärän edussa toimivien yrittäjien markkinavoima. Yritystoiminnan tavoitteet ja toimintatavat päätetään demokraattisesti etukäteen sovittujen periaatteiden pohjalta siten, että yhteisesti omistetulla ja yhteiseen lukuun harjoitettavalla yritystoiminnalla tavoiteltu hyöty jakaantuu mahdollisimman tasapuolisesti kaikille toimintaan osallistuville. (Skurnik 2002, 104) Osuuskunta eroaa muista liiketoiminnan muodoista, esim. osakeyhtiöstä siinä, että sen tarkoituksena ei ole yksinomaan voiton tuottaminen omistajille vaan liiketoiminnan tulosta voidaan jakaa jäsenille jo tilikauden aikana. Osuuskunnan voittoa kutsutaan ylijäämäksi. (Laurinkari 2004, 26)

Laurinkarin (2004, 148) mukaan sekä kansantaloustieteellinen että liiketaloustieteellinen osuustoimintatutkimus on eräitä poikkeuksia lukuun ottamatta 2000-luvun Suomessa edelleen lähes olematonta. Myös maailmalla osuustoimintatutkimus on ollut melko vähäistä. Osuustoimintaa on tarkasteltu erikseen liiketoiminnan eri näkökulmista (kts. esim. Troberg 1997, 2000 & 2005; Seppelin 2000; Nilsson 2001; Kuusterä 2002; Kalmi 2003; Laurinkari 2004; Skurnik 2005), päätöksenteon ja johtamis- ja hallintorakenteiden osalta (kts. esim. Pöyhönen 2002; Tainio 1996; Spear 2004; Juutinen et al. 2006; Paavilainen 2006; Lehikoinen 2006) sekä aluerakenteiden näkökulmasta (kts. esim. Inkinen 2000; Tuominen 2005) mutta osuustoimintayritysten rakenteiden ja strategioiden yhtenäisen kehittymisen ja historian tutkimusta ei ole harjoitettu ollenkaan.

*Organisaatio* on sosiotekninen järjestelmä, jolla on tietyt tavoitteet ja sen jäsenten tiedostama, tarkoituksellisesti luotu rakenne (Vanhala et al. 1992, 187). Rakenne luo puitteet auktoriteettisuhteille organisaatiossa. Ympäristön ominaispiirteet määrittävät organisaation ominaisuuksia ja rakennetta (Juuti 2006, 205, 208). Organisaatioita on tutkittu erilaisten organisaatioteorioiden valossa, jotka ovat sidoksissa oman aikakautensa näkemyksiin, työlöihin, kulttuuriympäristöön ja kehitykseen (Määttä 2006, 33). Teorioiden avulla voidaan kuvata organisaation rakenteen ja toiminnan ohella myös organisaatiossa toimivien eri ryhmien ja yksilöiden käyttäytymistä (Honkanen 1989, 19). Organisaatiotutkimus on Suomessa ja maailmalla vanhaa perua oleva tutkimuskohde (kts. esim. Simon 1958; Hatch 1997; Galbraith 2001; Kaplan & Norton 2002; Juuti 2006).

*Liiketoiminta* on toimintaa, jossa yritys tai joku muu toiminnallinen organisaatioyksikkö harjoittaa yhdistämällä toiminnassaan tuotannontekijöitä markkinoille tarjottavaksi tuotteiksi ja palveluiksi. Liiketoiminnan päämääränä on taata yrityksen kannattavuus ja tätä kautta jatkuvuus. (Näsi & Neilimo 2006, 67-68) Liiketoiminta koostuu useiden toimintojen toisiinsa sovitetuista ketjuista ja edellyttää kykyä suorittaa tietyt perusprosessit luotettavasti ja toistuvasti (Räsänen 1994, 29).

*Osuusliiketoiminta* liittyy liiketoiminnassa esiintyviin transaktiokustannuksiin ja niiden vähentämisen pyrkimykseen; osuuskunnassa asiakasomistajajäsenet sitoutuvat toimimaan yhteisen päämäärän hyväksi siten, että transaktiokustannusten minimointi (esim. valvontakustannukset) on mahdollista. Osuustoiminta voi täten olla erittäin tehokasta liiketaloudellista toimintaa. (Hansmannin 1999, 389–391) Liiketaloustieteen näkökulmasta osuusliiketoimintaan (kts. esim. Skurnik 2004 & 2005, Nilsson 2001; Laurinkari 2004 ) liittyviä julkaisuja on melko vähän.

*Strategia* on Näsin mukaan: ”*yrityksen toiminnan juoni, sen tapahtumien punainen lanka*” (Näsi & Neilimo 2006, 87). Strategiassa on kyse isoista keskeisistä asioista, linjauksista ja voimavarojen kohdentamisesta siten, että yritys saavuttaa ylivoiman tai muuta etua suhteessa kilpailijoihinsa. Täten strategioidensa ja valintojensa avulla yritys pystyy toimimaan menestyksellisesti ja saavuttamaan pitkän aikavälin tavoitteensa. (Lahti 2001, 38) Koska strategia liittyy tulevaisuuteen ja vaikuttaa monien ihmisten ja ryhmien päämääriin, siihen saattaa sisältyä epävarmuutta ja

eturistiriitoja (Vanhala et al. 2002, 88 – 89). Strategia kehittyy ja sitä kehitetään koko ajan, jotta se vastaisi ulkoisen ympäristön ja sisäisten toimintojen muuttuvia olosuhteita (Kaplan & Norton 2004, 54). Strategioihin liittyvää aikaisempaa tutkimusta on Suomessa ja maailmalla varsin runsaasti (kts. esim. Chandler 1962; Ansoff 1965; Grant 2002; Kaplan & Norton 2002; Näsi & Aunola 2001 & 2002).

*Päätöksenteko* merkitsee valinnan suorittamista eri toimintavaihtoehtojen välillä. Itse päätökselle on ominaista subjektiivisuus, sillä se on päätöksentekijän harkinnasta riippuvainen. Harkinnan tekee välttämättömäksi päätöksentekotilanteessa vallitseva epävarmuus. Päätöksenteon tuloksena syntyy päätös. Useat peräkkäiset päätökset muodostavat päätöksentekoprosessin. Päätösten vaikutusten vuoksi on merkitystä sillä, kuka yrityksessä päätöksiä tekee. (Uusi-Rauva 1976, 15-16, 24)

Päätöksentekorakenne voidaan jakaa keskitettyyn ja hajautettuun päätöksentekoon, jossa päätöksenteon keskitys viittaa vallan keskittymisen vain harvojen käsiin ja hajautettu päätöksentekorakenne puolestaan antaa useille mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon organisaatiossa (Juuti 2006, 208). Päätöksenteko ja päätöksentekorakenteet on liiketaloustieteissä suhteellisen paljon tutkittu osa-alue (kts. esim. March & Simon 1958; Drucker 1969; Ansoff 1970; Mintzberg et al. 1976; Uusi-Rauva 1976).

#### **1.4 Tutkimusmenetelmät**

Tässä tutkimuksessa sovelletaan laadullista tapaustutkimusta, joka on yleisimpiä liiketaloustieteellisen tutkimuksen menetelminä. Tarkoituksena on tarkastella strategisia rakenneratkaisuja kohdeorganisaation näkökulmasta. Tapauksen avulla pyritään kuitenkin ymmärtämään laajempaa kokonaisuutta, strategioiden merkitystä osuusliiketoiminnassa. Menettely auttaa siis ymmärtämään yrityksiä kokonaisvaltaisesti realistisesti kuvatussa ympäristössä. (Koskinen et al. 2005, 154-156) Tutkimuksessa on tavoitteena tarkastella valittujen strategisten rakenneratkaisujen merkitystä osuustoimintaorganisaation liiketoiminnan menestymisen kannalta, joten valittu lähestymistapa on perusteltu.



Laadullisena tutkimusaineistona käytetään kohdeorganisaatiossa työskentelevien ja eläkkeellä olevien henkilöiden haastatteluja sekä kirjallista aineistoa. Haastattelut toimivat empiirisenä aineistona, kirjallisuus taas auttaa tutkimuskysymysten ja käsitteiden määrittelyssä sekä teoreettisen viitekehyksen luomisessa. Aineistonkeruumenetelmänä toimivat puolistrukturoidut teemahaastattelut. Haastattelut toteutettiin Lappeenrannan teknillisen yliopiston tutkijoiden toimesta vuoden 2005 aikana ja toimitettiin tätä tutkimusta varten kirjallisena aineistona. Aineistoa käsiteltiin siten, että se teemoiteltiin ja tyypiteltiin tutkimuskysymysten mukaan kunkin rakenneratkaisumallin (liiketoiminta-, alue- ja päätöksentekorakenne) otsikon alle. Lopuksi teemoiteltua ja tyypiteltyä aineistoa tulkittiin faktanäkökulmasta työn käsitteellisen osan määritelmiä apuna käyttäen.

### **1.5 Rajaukset ja rakenne**

Tutkimuksessa keskitytään kuvaamaan ja analysoimaan kohdeorganisaation strategisia liiketoiminta-, alue-, ja päätöksentekorakenneratkaisuja ja niiden vaikutuksia liiketoimintaan ja menestymiseen. Keskeisenä tutkimuksen taustalla vaikuttavat määrittelyt ja teoriat osuusliiketoiminnasta, organisaatorakenteista, päätöksentekosta sekä strategioista. Työssä ei ole tavoitteena löytää yhtä oikeaa tapaa johtaa tai tehdä päätöksiä osuustoimintaorganisaatiossa saati sitten esittää tyhjentävästi oikeita rakenneratkaisumalleja, jotka mahdollistaisivat osuustoimintayrityksen menestymisen. Tarkoituksena on pikemminkin kuvata ja ymmärtää kohdeorganisaation tapausta eikä tuloksia täten voida yleistää koskemaan kaikkia osuustoimintayrityksiä.

Tutkimuksen käsitteellisessä osassa esitetään tutkielman teoreettinen tausta ja edellä mainitut tutkimuskysymyksiin liittyvät keskeisimmät käsitteet (osuustoiminta, organisaatio, liiketoiminta, strategia, päätöksenteko). Käsitteellisen osan lopussa määritellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen menetelmien valinta ja analyysitavat sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen empiirisessä osassa esitellään tutkimuskonteksti ja haastateltujen näkemyksiä aiheesta kytkien ne teoriaan. Empiria käsittää myös tutkimuksen päätavoitteiden saavuttamiseen tähtäävän analyysin. Viimeisenä esitellään tutkimuksen yhteenveto, johtopäätökset ja jatkotutkimustarpeet.

## 2 KIRJALLISUUSKATSAUS: OSUUSTOIMINTA, ORGANISAATIO, LIIKETOIMINTA, STRATEGIA, PÄÄTÖKSENTEKO

### 2.1 Osuustoiminta: määritelmät, lähtökohdat ja periaatteet

Osuustoiminta on taloudellisen yhteistyön muoto eli yritysmuoto. Osuuskuntalaki (OKL) määrittelee osuustoiminnallisen yrityksen tarkoituksen seuraavasti: ”*Osuuskunnan tarkoituksena on jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita tai palveluita, jotka osuuskunta järjestää tytäryhteisönsä avulla tai muulla tavoin.*” Osuuskunnan säännöissä voidaan kuitenkin määrätä, että tarkoitus on pääasiassa aatteellisen tarkoituksen yhteinen toteuttaminen. (Pöyhönen 2002, 278)

Osuuskunta on osuustoimintalain mukaan yhteisö, jonka jäsenmäärää ja osuuspääoman määrä ovat ennalta määrittelemättömät kuitenkin siten, että jäseniä on oltava vähintään kolme. Osuuskunnan voi perustaa vähintään kolme luonnollista henkilöä taikka oikeushenkilöä. Kunkin jäsenen on otettava vähintään yksi osuus. Tästä seuraa, että osuuskunnassa jäsenten ja pääoman määrä ovat vaihtuvia. Nämä kaksi tekijää ovat piirteitä, jotka erottavat osuuskunnan muun muassa osakeyhtiöstä. Osuuskunnan toimintaa säätelevät Suomessa osuuskuntalaki, osuuskunnan säännöt, hallintoneuvoston mahdollinen työjärjestys ja hallituksen mahdollinen ohjesääntö. (Mähönen & Villa 2006, 7)

Osuuskunta eroaa muista yritysmuodoista myös muun muassa siinä, ettei sen tavoitteena ole yksinomaan voiton tuottaminen vaan liiketoiminnan tulosta voidaan jakaa jäsenille jo tilikauden aikana (Laurinkari 2004, 26).

Nykyaikainen osuustoiminta perustuu Rochdalen kankurien periaatteille, jotka Kansainvälinen Osuustoimintaliitto ICA vuonna 1937 hyväksyi. Rochdalen neljä kulmakiveä ovat: avoin jäsenyys, kansanvaltainen hallinto, ylijäämän jako ja osuuspääoman korko (kuva 1) (Lahti 1996, 11).



Kuva 1: Osuustoiminnan neljä kulmakiveä (Lahti 1996, 11)

Avoin jäsenyys merkitsee, että osuustoiminnan luonteeseen kuuluu vapaaehtoisuus, vapaus liittyä jäseneksi ja erota jäsenyydestä. Kansanvaltaisuuudella tarkoitetaan jäsen per ääni -periaatetta. Jäsenten vaikutusvalta osuuskunnan asioihin ei riipu hänen hankkimiansa osuuksien lukumäärästä. Ylijäämän palauttamiseksi jäsenille näiden suorittamien ostosten määrän mukaisesti on sanottu Rochdalen kuningasajatukseksi. Jäsenten osuusmaksuina osuuskunta saa käyttöönsä varoja, joista se saa korkoja ja jonka se palauttaa jäsenten erottua osuuskunnasta. Jäsenet voivat nähdä osuusmaksun sijoituksena, joka tukee heidän tarvitsemiensa tuotteiden ja palveluiden tuottamista. (Lahti 1996, 11-12)

Osuuskunnan keskeisiä periaatteita ovat siis lukumäärältään rajoittamaton ja kaikille avoin jäsenkunta. Lähtökohtana on pääomasijoittamisen kautta saatavan rahallisen tuoton vaihtoehtona etujen tuottaminen jäsenille erilaisina palveluina. Yleisenä tavoitteena on synnyttää markkinoille useiden pienten erillisten, mutta yhteisen päämäärän edussa toimivien yrittäjien markkinavoima. Yritystoiminnan tavoitteet ja toimintatavat päätetään demokraattisesti etukäteen sovittujen periaatteiden pohjalta siten, että yhteisesti omistetulla ja yhteiseen lukuun harjoitettavalla yritystoiminnalla tavoiteltu hyöty jakaantuu mahdollisimman tasapuolisesti kaikille toimintaan osallistuville. (Skurnik 2002, 104)

Viimeksi 100-vuotisjuhlakokouksessaan vuonna 1995 Kansainvälinen Osuustoimintaliitto ICA määritteli osuuskunnan yrityksenä seuraavasti:

*”Osuuskunta on itsenäinen henkilöyhteisö, johon jäsenet liittyvät vapaaehtoisesti toteuttaakseen yhteisesti omistamansa ja demokraattisesti hallitsemansa yrityksen avulla taloudellisia, sosiaalisia ja kulttuurisia tarpeitaan ja tavoitteitaan.”*

Samassa yhteydessä ICA kirjasi osuustoimintaperiaatteiden taustalla olevat yleisemmät yhteiskunnalliset arvot:

*”Osuuskuntien perustana ovat*

- *omatoimisuuden*
- *omavastaisuuden*
- *demokratian*
- *tasa-arvon*
- *oikeudenmukaisuuden*
- *solidaarisuuden arvot*

*Kuten perustajansa, osuustoimintaliikkeen jäsenet uskovat*

- *rehellisyden*
- *avoimuuden*
- *yhteiskunnallisen vastuun*
- *muista ihmisistä välittämisen eettisiin arvoihin”.*

(Skurnik 2002, 104-105; Pellervo-Seura 2002, 4, 12-15)

Osuustoiminnan periaatteet ovat historian edetessä pysyneet uskollisina alkuperäisilleen. ICA:n vuonna 1995 määrittelemät seitsemän osuustoiminnan yhteistä periaatetta ovat vapaaehtoinen ja avoin jäsenyys, demokraattinen jäsenhallinto, jäsenten taloudellisen osallistumisen, itsenäisyys ja riippumattomuus, koulutus, valmennus ja tiedottaminen, osuuskuntien keskinäinen yhteistyö ja huolenpito lähiyhteisöstä. (Skurnik 2002, 106; Pellervo-Seura 2002, 4-5)

Käytännössä nämä periaatteet antavat tietyt yleiset lähtökohdat osuusliiketoiminnan harjoittamiselle. Tältä yhteiseltä pohjalta on syntynyt runsas kirjo erilaisia kansallisia

ja toimialakohtaisia osuustoiminnallisia ratkaisumalleja, joissa periaatteiden painotukset voivat vaihdella huomattavasti tilanteen mukaan. (Van Dijk 1999, 483; Nilsson 1999, 455)

### **2.1.1 Yritysmuodot: osakeyhtiö vs. osuuskunta**

Juridiselta kannalta yritysmuodot ovat osa sitä institutionaalista puitetta, jonka nykyaikainen järjestäytynyt yhteiskunta on luonut antaakseen yritystoiminnalle tarkoituksenmukaiset toimintaedellytykset ja säädelläkseen tarpeellisilta osin taloudellista toimintaa. Eri yritysmuodot ovat siis työvälineitä taloudellisten toimintojen organisoinnille. Ei ole kuitenkaan olemassa mitään yksiselitteistä teoriaa tai käytäntöä, joka määräisi, mitä eri yritysmuotoja on olemassa, mitä niiden ominaisuudet ovat ja kuinka yksityiskohtaisesti näitä asioita pitäisi säännellä. Se, millaisia juridisia muotoja eri tarkoituksiin tarvittavat yritykset kulloinkin saavat, riippuu paitsi yhteiskunnan yleisestä kehitysvaiheesta myös yleisemmin niistä lähtökohdista, joiden avulla taloudellista toimintaa ylipäänsä halutaan kussakin maassa organisoida. (Skurnik 2002, 109-112)

Eri yritysmuotojen oleelliset erot liittyvät yrityksen sisäiseen vallankäyttöön eli hallintoon sekä muun muassa voitonjakoon. Näin ollen ei ole lainkaan yhdentekevää, kuka tai ketkä markkinoilla toimivat yritykset omistaa. Yritykset toimivat muodosta riippumatta aina omistajiensa eduksi. Yritykset toteuttavat sellaista strategiaa ja toimintatapaa, joka tyydyttää niiden omistajien näkemyksiä ja tavoitteita. Yritystä perustettaessa on välttämätöntä tuntee eri yritysmuodot perusteellisesti, jotta voidaan valita juuri kuhunkin tarkoitukseen sopivin yritysmuoto. Yritysmuodon valinta on täten perusteltu kun puhutaan pitkän aikavälin strategisista liiketoimintapäätöksistä ja –tavoitteista. (Skurnik 2002, 112)

Ylivoimaisesti yleisin yritysmuoto kaikkialla maailmassa, myös Suomessa on osakeyhtiö. Osakeyhtiön synty ja suosio liittyy paljolti siihen, että se teki ensimmäisenä mahdolliseksi yrityksen omistamisen ja johtamisen erottamisen toisistaan sekä määritteli ja rajasi omistajan vastuun ja riskin ennalta sovittuihin puitteisiin. Toinen kehittyneillä osakemarkkinoilla tärkeäksi noussut osakeyhtiön ominaisuus on sen luoma mahdollisuus kytkeä omistajuus (omistusosuuksien osto ja

myynti) ja sitä kautta omistajainformaatio luontevasti markkinoiden yleiseen toimintaan. Osakeyhtiömuotoisen yritystoiminnan päätavoite on mahdollisimman suuren voiton tuottaminen pääomasijoituksia tehneille omistajille ja sen jako omistajien kesken näiden pääomapanosten suhteessa. (Skurnik 2002, 112)

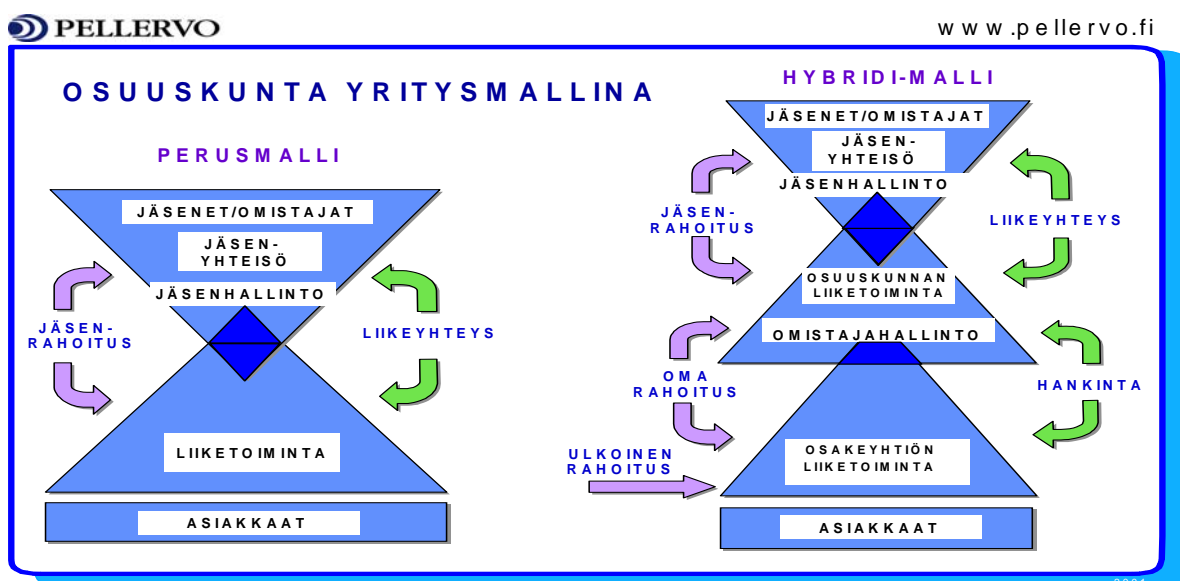
Vastaavasti palvelujen tuottamiseen jäsenilleen tarkoitettu osuuskunta luo yritysmuotona puitteet ja keskeiset pelisäännöt erilaisina yhteistyömalleina tapahtuvalle yrittämiselle. Osuuskunta määrittelee yritystoimintaan liittyvät vastuut ja oikeudet sellaisissa tapauksissa, joissa omistajuutta ei osuuskunnan jäsenpalveluroolin toteutumisen varmistamiseksi ole haluttu sitoa yritykseen tapahtuvaan pääomasijoitukseen, eikä siten perusmuodossaan myöskään välittömään pääomamarkkinakytkentään. (Skurnik 2002, 110)

Osuuskunnan päätavoitteena ei ole samassa mielessä kuin osakeyhtiössä voiton tuottaminen omistajille – vaikkakin toiminnan yleinen liiketaloudellinen tehokkuustavoite on niissä molemmissa sama. Sen sijaan osuustoiminnan tavoitteena on jäsenten tarvitsemien palvelujen mahdollisimman tehokas ja tarkoituksenmukainen aikaansaaminen. Jos voittoa – tai ylijäämää, joksi voittoa osuustoiminnassa kutsutaan – kuitenkin syntyy senkin jälkeen, kun tarvittavat varaukset yrityksen kehittämiseksi on tehty, niin se jaetaan jäsenille takaisin siinä suhteessa, kun he ovat käyttäneet osuuskunnan palveluja. (Skurnik 2002, 112 )

Keskeinen osuuskunnat muista yritystoiminnasta erottava tekijä on omistajuus (Skurnik 2005). Osuuskunnan omistaminen eroaa osakeyhtiöstä osakaspanoksen suhteen. Osakeyhtiössä omistajan panos on yleensä pääomaa kun taas osuuskunnassa osakkaan panos on pääasiassa jotain muuta kuin pääomaa. Tuottajaosuuskunnassa jäsenpanos muodostuu osuuskunnalle toimitetuista raaka-aineista, kulutusosuuskunnassa jäsenpanos syntyy puolestaan kuluttajan ryhtyessä osuuskunnan palveluiden tai tuotteiden kuluttajaksi. Työntekijöiden omistamassa osuuskunnassa jäsenpanos on jäsenen osuuskuntaan suorittama työpanos. (Mannio 2004, 3)

Omistajuus voidaan jakaa kahteen dimensioon: yksilöpohjaiseen sekä ryhmä/yhteisöpohjaiseen. Dimensiot sisältävät psykologisen, sosiokulttuurillisen ja institutionaalisen omistajuuden käsitteet. Hajautunut ja demokraattinen omistajuus osuuskunnissa aiheuttaa sen, että psykologiset ja yhteisölliset tekijät tulevat merkitseviksi. (Jussila, Ikävalko & Pierce 2006)

Osuuskunta yrityksenä poikkeaa muista yritysmuodoista lähinnä omistamismallinsa ja tarkoituksensa osalta. Tästä taas seuraa, että osuustoiminnallinen yrittämismalli poikkeaa myös rakenteeltaan ja toimintatavoiltaan muista yksityisen sektorin yrittämismalleista (kuva 2). (Skurnik 2002, 104-105)



Kuva 2: Osuuskunta yritysmallina (www.pellervo.fi. Viitattu 2.11.2006)

Nykyisessä valtavirtaa edustavassa taloustieteellisessä kirjallisuudessa osuuskunta määritellään siis käyttäjien omistamaksi, hallitsemaksi ja heitä hyödyttäväksi yritykseksi. Tämän mukaan puhutaan myös yleisemmin jäsen- ja asiakassomisteisista yrityksistä. (Nilsson 1999, 453)

### 2.1.2 Osuustoiminnan historia ja merkitys Suomessa

Teollinen vallankumous ja sitä seurannut kaupungistuminen loivat edellytykset osuustoiminnalle. Kaupungistuminen synnytti uusia yhteiskuntaluokkia, mm.

teollisuustyöväestön ja keskiluokkaisen porvariston, joiden ajatusmaailmaan osuustoiminta sopi. Euroopan yhteiskunnallinen murros lähti liikkeellä Englannista, joten kulutusosuustoiminnan syntyminen siellä juontaa juurensa juuri teollistumisen aiheuttamaan yhteiskunnalliseen murrokseen. Luokkaerot kärjistyivät ja vauraus keskittyi vain harvojen käsiin. Elinolojen parantamiseksi oli keksittävä uusia selviytymiskeinoja ja liiketoimintamuotoja. Osuustoiminnan uskottiin tarjoavan mahdollisuuksia ja erinomaisen tiedotuksen avulla osuustoiminta laajenikin nopeasti. Osuusliiketoiminnan voidaan katsoa syntyneeksi Rochdalen osuuskaupasta. (Herranen 2004, 15-16; Neilimo 2005, 11)

Osuustoiminnan suosio kasvoi nopeasti maailmalla ja Suomeen yritysmuoto rantautui 1800-luvun jälkipuoliskolla. Suomen ensimmäiset osuuskaupat perustettiin aivan 1800-luvun lopussa vastauksena kaupan alalla vallinneisiin puutteisiin ja epäkohtiin. (Herranen 2004, 28; Skurnik 2002, 108)

Sysäyksen osuuskauppojen syntyyn antoi 1800-luvun puolivälin jälkeen tapahtunut maakaupan vapautuminen. Tätä ennen päivittäinen kaupankäynti oli sallittua ainoastaan kaupunkien rajojen sisällä. Maakauppojen perustajilla ei usein ollut kaupanpitoon tarvittavaa ammattitaitoa ja tuotteiden hinnoissa ja laadussa ei ollut kehumista. Kaupan alalla vallinneisiin epäkohtien ja puutteiden korjaamiseksi alettiin muodostaa osuuskauppoja, joissa jäsenet oman panoksensa ja yhteistyön avulla varmistivat tarvitsemiensa tavaroiden ja palveluiden saannin. Kuluttajien omaaloitteisuus pakottikin kaupan alan voimakkaaseen kehitykseen. (Lahti 1996, 9-10)

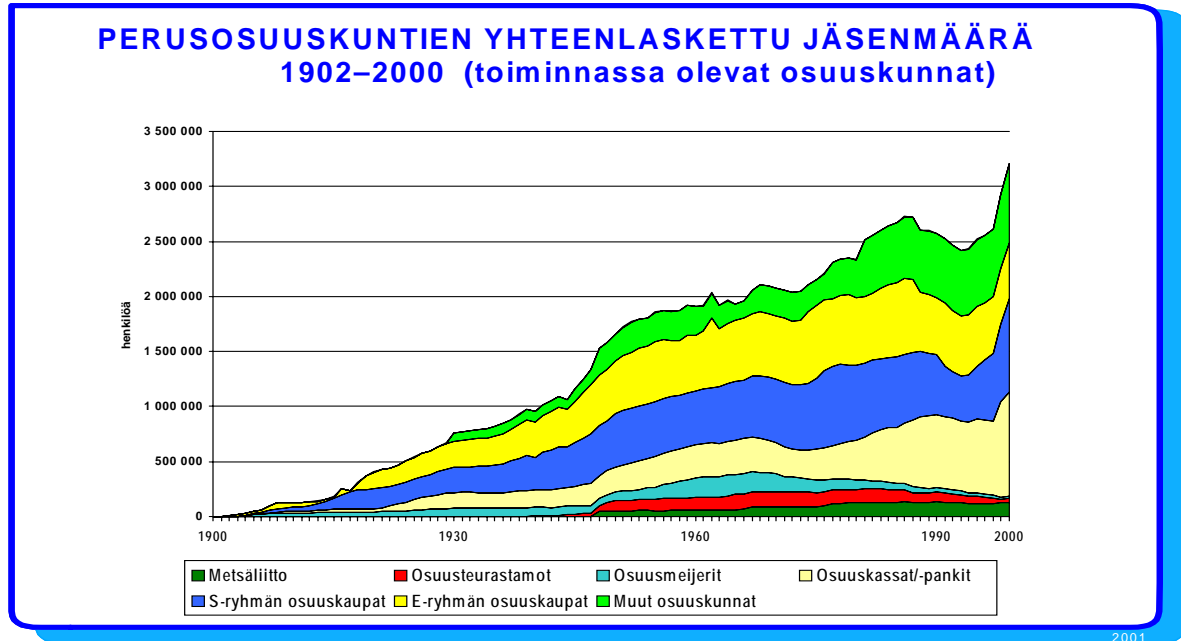
Voimakkaimmin osuustoiminta-aatetta levitti Suomeen professori Hannes Gebhard, jota voidaan pitää Suomen osuustoiminnan isänä. Gebhard julkaisi teoksia osuustoiminnasta vuosikymmenien ajan ja tämän ansiosta osuustoimintaa ryhdyttiin pitämään yhtenäisenä taloudellis-yhteiskunnallisena liikkeenä. Gebhardin aloitteesta myös syntyi vuonna 1899 Pellervo-Seura neuvomaan uusien osuuskuntien perustamisessa ja taloudenhoidossa. Pellervo-Seura valvoi myös osuustoimintaliikkeen etuja. Osuustoimintaa sääntelemään laadittiin osuustoimintalaki, joka tuli voimaan 1901. Tämän jälkeen osuustoiminta-aate levisi useista paikallisista keskuksista käsin kulovalkean lailla koko Suomeen. (Lahti 1996, 9; Herranen 2004, 37; Neilimo 2005, 16; Skurnik & Vihreälä 1999, 377)



Osuustoiminnalla on ollut merkittävä rooli maaseudun integroimisessa syntymässä olleeseen teollistaloudelliseen markkinatalouteen ja myöhemmin se on ollut suuressa roolissa muun muassa modernin elintarviketeollisuuden ja vähittäiskaupan kehityksessä. Voidaankin sanoa, että osuustoiminta on näytellyt keskeistä roolia melkein kaikissa keskeisissä suomalaisen yhteiskunnan muutoksissa ja kehityksessä maatalousmaasta kehittyneeksi teollisuusmaaksi. (Skurnik 2002, 121)

Laurinkarin (2004, 141) mukaan osuustoiminnan merkitys myös työpaikkojen luojana on korostunut Suomessa etenkin 1990-luvun alun laman ja suurtyöttömyyden aikana ja sen jälkeen. Työttömien yhdistysten piirissä alettiin miettiä keinoja omaehtoisen työllistymisen mahdollisuuksien parantamiseen ja tämä loi pohjaa osuustoiminnan suosion kasvulle ja osuuskuntien perustamiselle. Työttömiksi jääneet kokivat osuuskunnan riskittömämmäksi itsensä työllistämisen muodoksi kuin osakeyhtiön, joka vaati alkupääomainvestoinnin (Troberg 2005, 452).

Suomessa osuustoiminnan virallinen historia on nyt jo yli sadan vuoden ikäinen. Vaikka yhteiskunnassamme on tapahtunut tuona sadan vuoden aikana suuria rakennemuutoksia ja osuustoiminta on joutunut sopeutumaan hyvinkin erilaisiin olosuhteisiin, on kehitys osuuskuntien nykyisiin yli 3 miljoonan jäsenmääriin jatkunut aina näihin päiviin asti hämmästyttävän selkeänä, nousevana kehityssuuntana (kuva 3). Vuonna 1998 tehdyn tutkimuksen mukaan melkein kaksi kolmasosaa suomalaisista (59 %) oli yhden tai useamman osuuskunnan jäsen. Tämän perusteella voidaankin todeta, että Suomi on yksi maailman osuustoiminnallisimmista maista. (Skurnik 2002, 113)



Kuva 3: Osuuskuntien jäsenmäärien kehitys Suomessa (www.pellervo.fi. Viitattu 2.11.2006 )

Osuustoiminnalla on siis Suomessa vankat historialliset perinteet, jotka ovat vaikuttaneet nykypäivän osuustoiminnan rakenteiden muotoutumiseen. Osuustoiminnallisten yritysten liikevaihdot ja markkinaosuudet ovat kautta aikojen olleet korkeita, erityisesti muun muassa elintarviketeollisuudessa, pankki- ja vakuutusalailla ja maataloustarvikekaupan sekä metsäteollisuuden aloilla. S-ryhmä on osuustoiminnallisena yrityksenä onnistunut toimimaan menestyksekkäästi jopa vähittäiskaupan alalla, jota on kansainvälisesti pidetty ongelmallisena osuustoiminnan harjoittajille. (Skurnik 2002, 114, 117)

## 2.2 Organisaatio: määritelmät

Vanhala et al. (2002, 187) määrittelevät organisaation sosiotekniseksi järjestelmäksi, jolla on tietyt tavoitteet ja sen jäsenten tiedostama, tarkoituksellisesti luotu rakenne. Organisaation perimmäisenä tavoitteena on synergian luominen (Kaplan & Norton 2002, 13). Organisaatio voidaan siis määritellä ihmisten muodostamaksi

yhteistoimintajärjestelmäksi tiettyjen päämäärien saavuttamiseksi. Ympäristön ominaispiirteet määrittävät organisaation ominaisuuksia ja rakennetta. Päämäärien saavuttaminen edellyttää, että organisaatiossa sen jäsenten kesken vallitsee työnjako ja ympäristöön sopeudutaan pyrkimällä luomaan tietynlainen tasapaino työnjaon erilaistuneisuuden ja toiminnan yhteneväisyyden välillä. (Juuti 2006, 205)

Vanhalan et al. (2002, 188) mukaan organisaatiosta puhuttaessa on käsitteellisesti tapana ja tarkoituksenmukaista erottaa toisistaan sen rakenne (structure) ja toimintaprosessit (process). Prosesseilla tarkoitetaan eri osista ja vaiheista koostuvia suorituskulkuja, joihin organisaation jäsenet osallistuvat. Rakenne taas viittaa organisaatioiden suhteellisen pysyviin ja kiinteisiin ominaisuuksiin. Rakenne vaikuttaa keskeisesti prosessien toimintaan: muuttamalla organisaation rakennetta muutetaan samalla myös sen toimintaa. Organisaation idea on, että organisaatio erikoistuneena rakenteena pystyy saavuttamaan enemmän kuin sen osat erikseen (Vanhala et al. 2002, 205-209)

### **2.2.1 Organisaatorakenteet ja -teoriat**

Organisaatiot voidaan erottaa toisistaan rakenteensa perusteella. Organisaatorakenne luo puitteet auktoriteettisuhteille organisaatiossa. Auktoriteettisuhteet määräytyvät vertikaalisen organisaatorakenteen perusteella. Horisontaalinen organisaatorakenne puolestaan määrää osastojaon. Organisaatiossa voidaan erottaa täten toisistaan vertikaalinen ja horisontaalinen ulottuvuus, jotka yhdessä määrävää organisaation muodollisen rakenteen. (Juuti 2006, 208)

Linjaorganisaatiota voidaan pitää organisaatorakenteen perusmallina. Muita organisaatiotyyppisiä ovat muun muassa linja-esikuntaorganisaatio, toimintokohtainen organisaatio, tulosityksikköorganisaatio, projektiorganisaatio, matriisiorganisaatio ja verkkomainen organisaatio. (Hatch 1997, 181-192; Juuti 2006, 225-232)

Organisaatioita on tutkittu erilaisten organisaatioteorioiden valossa. Organisaatiokoulukunnat ja -teoriat ovat sidoksissa oman aikakautensa näkemyksiin,

työoloihin, kulttuuriympäristöön ja kehitykseen. (Määttä 1996, 33) Useimmille organisaatioteorioille on myös tyypillistä se, että ne sisältävät aineksia useammasta aiemmasta organisaatioteoriasta. Organisaatioteorioiden taustalla ovat ihmisten sosiaalista toimintaa koskevat käsitykset ja oletukset. Näitä taustalla olevia käsityksiä voidaan kutsua sosiologisiksi paradigmoiksi (näkökulmiksi), joita voidaan luokitella eri tavoin. (Sarala 1988, 17)

Honkanen (1989, 19) on sitä mieltä, että organisaatioteoriat kuvaavat organisaation toimintaa ohjaavia tekijöitä, hallintoa ja sen osien välistä vuorovaikutusta. Niiden avulla voidaan kuvata organisaation rakenteen ja toiminnan ohella myös organisaatiossa toimivien eri ryhmien ja yksilöiden käyttäytymistä.

Klassillisten organisaationäkemyksen (mm. Taylor, Fayol, Weber) mukaan organisaatio on suljettu järjestelmä, jonka toimintaa tarkasteltiin sen sisäisten toimintojen tehokkuuden kannalta. Yksilöiden työsuoritusten katsottiin olevan menestyksen keskeinen avain. Johdon tehtävänä on olevan organisaation sisäisen tehokkuuden rationaalinen optimointi. Tämä uskottiin saatavan aikaan luomalla niin yksinkertainen organisaatorakenne ja tehtäväjako, että tehtäviin liittyvät päämäärät voidaan saavuttaa. Suljetun organisaation malli soveltuu hitaasti muuttuviin oloihin, joissa on ratkaistavana vain yksinkertaisia ongelmia. (Hatch 1997, 27-33, 49; Juuti 2006, 206)

Viime aikoina organisaatioiden ympäristöistä on tullut monimutkaisia ja nopeasti muuttuvia, mikä on asettanut organisaatioille uudet vaatimukset. Tällaisiin olosuhteisiin soveltuu paremmin systeemiteorian kautta kehittynyt orgaaninen organisaatioajattelu. Sen mukaan organisaatioita pidetään avoimina järjestelminä, jotka ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja joiden siksi muokkauttava sisäisiltä ominaisuuksiltaan ympäristön vaatimusten mukaisiksi. (Juuti 2006, 206)

Yhteiskunta, organisaatiot, työyhteisöt ja johtamiskäsitykset ovat muuttuneet viimeisten vuosikymmenien aikana paljon. Pelkistäen voidaan todeta, että kehitys on kulkenut mekaanisesta organisaatioajattelusta ja autoritaarisesta johtamistavasta

kohti avoimia ja oppivia organisaatiota sekä tilannesidonnaista ja osallistuvaa muutoksen johtamista. (Juuti 2006, 278-287)

### **2.3 Liiketoiminta: määritelmät ja näkökulmat**

Liiketoiminta ja sen tarkoitus voidaan määritellä useasta eri näkökulmasta. Räsänen (1994, 10) määrittelee liiketoiminnan toiminnaksi, jossa pyritään ansaitsemaan voittoa palvelemalla asiakkaita. Liiketoiminnalle on ominaista kahden periaatteen, kannattavan ja hyödyllisen toiminnan yhdistyminen erilaisissa muodoissa. Vanhala et al. (2002, 39-40) puolestaan määrittelee liiketoiminnan asiakkaiden ongelmia ratkaisevien tuotteiden aikaansaamiseksi ja niiden myymistä ansaintatarkoituksessa.

Liiketoiminnan määrittely voidaan siis suorittaa toteamalla sen olevan toimintaa, jota yritys tai joku muun toiminnallinen organisaatioyksikkö harjoittaa yhdistämällä toiminnassaan tuotannontekijöitä markkinoille tarjottavaksi tuotteiksi ja palveluiksi. Ansaintataloudellinen päämäärä siis ohjaa yrityksen toimintaa. Yritys tai organisaatio pyrkii toimimaan niin, että sen tuottamia tuotteita tai palveluita arvostetaan markkinoilla enemmän kuin näiden tuottamiseen käytettyjä tuotannontekijäpanoksia. Yritystoiminnan lisäarvo markkinoilla mitataan juuri tällä liiketoiminnan tehokkuudella. Liiketoiminnan päämääränä on taata yrityksen kannattavuus ja tätä kautta jatkuvuus. (Näsi & Neilimo 2006, 67-68)

Liiketoiminta koostuu useiden toimintojen toisiinsa sovitetuista ketjuista ja edellyttää kykyä suorittaa tietyt perusprosessit luotettavasti ja toistuvasti. Liiketoiminnan ymmärtämiseksi tarvitaan käsitteitä, joilla voidaan kuvata yksittäisistä liiketoiminnoista löytyviä perustehtävien yhdistelmiä. Esimerkiksi Porterin arvoketjun (value chain) käsite on hyödyllinen haluttaessa analysoida ja suunnitella toisiinsa kytkeytyviä toimintoja sekä niihin pohjautuvia kilpailustrategioita. Liiketoiminnan perustoimintoja voidaan arvoketjussa kuvattavien tuote- ja materiaalivirtojen ohella selvittää myös reaali- ja rahaprosessien näkökulmasta. Tällöin kaaviossa kulkevat eri suuntiin tuotannontekijä-, suorite- ja rahoitusmarkkinoilla tuotannontekijä-, suorite-, informaatio-, ja rahavirrat. (Räsänen 1994, 29-35)

Yhteistä kaikille liiketoiminnan näkökulmille ja määritelmille on se, että kaikissa pyritään luomaan arvoa taloudellisen toiminnan keinoin. Se, kenelle liiketoiminnasta syntyvä lisäarvo kanavoituu, vaihtelee näkökulmasta ja yhtiömuodosta riippuen.

### 2.3.1 Osuusliiketoiminta

Hansmannin (1999, 389–391) mukaan osuusliiketoiminnan esiintyminen liittyy läheisesti liiketoiminnassa esiintyviin transaktiokustannuksiin (sopimuksen tekemiseen liittyvät kustannukset, esim. valvontakustannukset) ja niiden vähentämisen pyrkimykseen. Kun osuuskunnan jäsenet, asiakasomistajat ovat sitoutuneet toimimaan yhteisen päämäärän hyväksi ja luottamus jäsenten välille on syntynyt, he voivat keskittyä asiakkaan tarpeiden täyttämiseen toistensa valvomisen sijasta. Näin vältetään monopolistiselta hinnoittelulta. Kun osuuskunnan toimivat kukin omana esimiehenään, he haluavat vapaaehtoisesti työskennellä yhteisen päämäärän hyväksi ja turhia valvontarakenteita ei tarvita. Osuustoiminta voi täten olla erittäin tehokasta liiketaloudellista toimintaa.

Liiketoiminnan organisointi osuusliiketoiminnan muotoon voidaan siis nähdä vaihtoehtona ainoastaan taloudellisia voittoja tavoittelevalle toimintatavalle. Ratkaiseva ero osuuskunnan ja osakeyhtiön välillä on omistajuuden identiteetti: osuuskunnassa sen luonteesta riippuen joko kuluttajat tai tuottajat ovat muodollisesti vallassa, osakeyhtiössä sijoittajat. (Holmström 1999, 405)

## 2.4 Strategia määritelmät ja sisältö

Strategian käsitteelle on useita erilaisia määritelmiä. Näsi on määritellyt strategian yksinkertaisesti lyhykäisyydessään seuraavasti: *”Strategia on yrityksen toiminnan juoni, sen tapahtumien punainen lanka.”* (Näsi & Neilimo 2006, 87). Ansoff puolestaan määrittelee strategian käsitteen vapaasti käännettynä seuraavasti: *”Strategia määrittää millä tuotteilla ja markkinoilla yritys toimii ja millaisia kilpailukeinoja se toiminnassaan käyttää.”* Chandlerin mukaan strategia määrittää yrityksen pitkän aikavälin keskeiset tavoitteet sekä tarpeelliset toiminnot ja voimavarat ja kuinka ne kohdennetaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Lahti 1983, 16; Lahti 2001, 37)

Hatten ja Schendel kuvaavat strategian prosessina, jonka avulla yritys analysoi toimintaansa ja ympäristöään, identifioi osaamisensa ja voimavaransa, kartoittaa kilpailukykyä, arvioi mahdollisuutensa ja riskinsä sekä allokoii voimavaransa hyödyntämään toimintaympäristön tarjoamat mahdollisuudet. Tämä määritelmä sisältää sekä strategisen suunnittelun (taloudellinen strategia) että strategian toteuttamisen (organisaationaalinen strategia). Strategian määrittely liiketoiminnan käsitteeksi tarkoittaa täten myös sitä, että strategia on luonteeltaan taloudellinen ja sen pyrkimyksenä on yrityksen taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen. (Lahti 1983, 20-21; Lahti 2001, 37)

Strategian sisältö voidaan jakaa kolmeen osaan; yritysstrategia (corporate strategy - missä liiketoiminnassa ollaan ja missä pitäisi olla mukana), liiketoimintastrategia (business strategy - olemassa olevien resurssien ja ympäristön asettamien vaatimusten yhteensovittaminen) sekä toimintostrategia (functional strategy - miten eri toiminnot tukevat kokonaisuuden saavuttamista parhaiten). (Näsi & Aunola 2002, 13)

#### **2.4.1 Strategian ulottuvuudet ja menestyksessä strategia**

Mintzberg & Quinn toteavat, että strategiseen ajatteluun liittyy olennaisesti neljä ulottuvuutta: ensinnäkin, strategiassa on määriteltävä tärkeimmät päämäärät, joihin pyritään; tapa, kuinka tavoitteisiin päästään sekä aikataulu, jonka mukaan tavoitteet toteutetaan. Toiseksi strategian tulee keskittyä muutamaankin pääkonseptiin ja -ajatukseen, jotka antavat sille tarvittavaa koheesiota, tasapainoa ja fokusta. Kolmantena perusulottuvuutena mainitaan, että strategiseen ajatteluun liittyy aina tietty määrä epävarmuutta ja tietämättömyyttä siitä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Neljäs asia, johon kiinnitetään huomiota, on se, että kaikilla organisaatioilla on oltava monia toisiaan tukevia strategioita – tosin jokaisen yksittäisen strategian pitää itsessään olla täydellinen. (Mintzberg & Quinn 1996, 8-9)

Koska strategiat liittyvät tulevaisuuteen tai vaikuttavat monien ihmisten ja ryhmien päämääriin, niihin saattaa sisältyä epävarmuutta ja eturistiriitoja. Näin ollen strategisiin ongelmiin ei aina ole yhtä ainuttakaan, varmaa tai helposti toteutettavaa

ratkaisua. (Vanhala et al. 2002, 88 – 89) Andrewsinkin mukaan strategiatyöllä voidaan löytää yrityksen erityinen ja omaleimainen pätevyys (distinctive competence), jolla yritys voi sopeutua epävarmaan tulevaisuuteensa. Käsittämällä yrityksen vahvuudet ja heikkoudet ja tunnistamalla ulkoiset mahdollisuudet ja uhat (SWOT), yritys voi löytää menestystekijänsä ja luoda toimivan strategian. Strategian luominen tai rakentaminen on Andrewsinkin mukaan muuttuva, edestakaisin kulkeva ja lukkoonlyömätön prosessi. Johnsonin & Scholesin näkemys ottaa strategiseen analyysin kolmanneksi näkökulmaksi edellä mainittujen yrityksen sisäisten resurssien ja ulkoisen ympäristön lisäksi myös eri sidosryhmien odotukset. Yhdessä nämä kolme perspektiiviä tuottavat kulttuurisen ja poliittisen viitekehyksen sisällä perustan yrityksen strategiselle analyysille. (Näsi & Aunola 2001, 18-19, 33)

Jokaisella yrityksellä on erilainen strategia, mutta menestyneitä strategioita tuntuu yhdistävän ainakin seuraavat neljä seikkaa:

1. yksinkertaiset, yhtenäiset ja pitkäaikaiset tavoitteet
2. perusteelliset tiedot kilpailuympäristöstä
3. objektiivinen arvio resursseista
4. tehokas toteutus

Menestyvät yritykset saavuttavat harvoin menestyksensä pelkkien synnynnäisten kykyjen, esim. yhtiömuotonsa tai rakenteensa avulla, vaan useimmiten kyse on tehokkaasta strategiasta. Jos yrityksen esittämä strategia sekä sen sisäinen ja ulkoinen ympäristö eivät ole yhdenmukaiset, on seurauksena todennäköisesti epäonnistuminen. (Grant 2002, 11-13)

Menestyksekkään strategian lähtökohtina ovat yksinkertaiset, pitkän aikavälin sovitut tavoitteet, toimintaympäristön syvälinen ymmärrys sekä objektiivinen arvio resursseista. Näiden avulla siirrytään tehokkaaseen täytäntöönpanoon, jonka seurauksena tulisi syntyä menestyksekkäs strategia. (Räsänen 2002, 29-30)

Erilaisista määrittelyistä yhteenvetona voidaan pelkistää todeta, että strategiassa on kyse isoista keskeisistä asioista, linjauksista ja voimavarojen kohdentamisesta siten, että yritys saavuttaa ylivoiman tai muuta etua suhteessa kilpailijoihinsa. Täten



strategioidensa ja valintojensa avulla yritys pystyy toimimaan menestyksellisesti ja saavuttamaan pitkän aikavälin tavoitteensa. (Lahti 2001, 38)

### **2.4.2 Strategiamallit**

Strategisen johtamisen alalla keskeisimpiä teorioita ovat olleet muun muassa Porterin viiden kilpailuvoiman malli ja arvoketjun rakentuminen sekä Mintzbergin 5P:n malli.

Porterin (1991, 57- 61) mukaan strategian käsitteessä oleellista on organisaation ylivoimainen suoriutuminen markkinoilla suhteessa muihin kilpailijoihin tietynä ajanjaksona. Lisäksi Porterin mukaan strategia voidaan nähdä dynaamisena prosessina, jolloin yrityksen kilpailuasema markkinoilla luodaan. Strategian tulisi liittyä organisaation toimintaympäristöön ja yrityksen käyttäytymiseen markkinoilla. Porterin (1991) mukaan yrityksen menestyminen markkinoilla riippuu 1) toimialan houkuttelevuudesta sekä 2) yrityksen suhteellisesta asemasta kyseisellä toimialalla.

Mintzberg & Quinn esittävät yrityksen ns. 5 P:n strategiamallin. Heidän mukaansa strategia voi olla suunnitelma (plan), eli ennalta suunniteltua ja aiottua toimintaa. Joskus strategia on toimintatapa ja johdonmukainen tapa toimia (pattern). Joillekin strategia saattaa olla yrityksen asemoitumista (position) ympäristöönsä. Strategia voi olla myös näkökulma (perspective). Viidenneksi strategia on juoni (plot), jolla pyritään harhauttamaan tai pelottelemaan kilpailijaa. 5P:n strategisen mallin avulla suunnitella, arvioida ja toteuttaa yrityksen strategisia toimintoja sekä voidaan ennakoida tulevaisuuden strategialle asettamia haasteita. (Mintzberg & Quinn 1996, 10-16)

### **2.4.3 Strategia muutoksen kohteena**

Kilpailuympäristö muuttuu jatkuvasti, ja myös strategioiden on muututtava koko ajan, jotta ne heijastavat mahdollisuuksien ja uhkien muutoksia. Strategian on oltava jatkuva prosessi. Muutosten menestyksellinen toteuttaminen lähtee yritysjohtosta: tutkimukset ovat toistuvasti osoittaneet, että tärkein yksittäinen tekijä strategian

toteuttamisen onnistumisessa on johtoryhmän aktiivisuus ja sitoutuneisuus. (Kaplan & Norton 2002, 18-20)

Strategia kehittyä ja sitä kehitetään koko ajan, jotta se vastaisi ulkoisen ympäristön ja sisäisten toimintojen muuttuvia olosuhteita (Kaplan & Norton 2004, 54). Kerran kirjoitettu strategia on jatkuvan muutoksen kohteena. Ahola (1995,187) kuvaakin strategian tekemistä jatkuvana prosessina (kuva 4):



Kuva 4: Yrityksen jatkuva strategiaprosessi (Ahola, 1995 187)

Strategiaprosessi on kontrolliorientoitunutta ja prosessiin kuuluu olennaisena osana valvonta. Strategiaprosessissa toisaalta kontrolloidaan sitä, mikä on jo tapahtunut ja toisaalta halutaan valvoa tulevaisuutta strategian luomisvaiheessa aikatauluilla. (Näsi & Aunola 2001, 107-108)

## 2.5 Päätöksenteko: määritelmät ja lähtökohdat

Päätöksenteko on ongelmanratkaisun osa-alue. Päätöksenteko merkitsee perinteisesti valinnan suorittamista eri toimintavaihtoehtojen välillä. Itse päätökselle on ominaista subjektiivisuus, sillä se on päätöksentekijän harkinnasta riippuvainen. Päätöksentekeminen voi olla mm. yksilöllistä tai sosiaalista, kontekstiin sidottua toimintaa, rationaalista tai irrationaalista, tunne tai tietopohjaista, yhdentekevää tai hyvin tärkeää tilanteesta riippuen. Harkinnan tekee välttämättömäksi päätöksentekotilanteessa vallitseva epävarmuus. Päätöksenteon tuloksena syntyy

päätös. Useat peräkkäiset päätökset muodostavat päätöksentekoprosessin. (Hookana-Turunen 1998, 11-12; Uusi-Rauva 1976, 15-16)

Yrityksen liiketoiminta on ymmärrettävissä siinä toimivien yksilöiden ja ryhmien päätöksentekona. Hookana-Turunen (1995, artikkelissa Lindblom 2006) määrittelee päätöksenteon tajunnallisuudessa tapahtuvaksi ajatteluksi ja tulkintojen ilmentämiseksi toiminnaksi. Päätöksenteko on sekä yksilöllistä että sosiaalista ja aina kontekstiin sidottua. Hookana-Turunen (1998, 14) toteaa edelleen, että päätöksenteossa päätöksentekijät pyrkivät ymmärtämään todellisuuttaan, aktivoimaan itseään ja käytettävissä olevia resursseja ratkaistakseen havaitsemiaan ongelmia ja siten muuttaakseen todellisuutta ko. tilanteessa toivottavana pitämäänsä suuntaan tai – tavoitteidensa ollessa epäselviä – nykytilasta poikkeavaan suuntaan.

### **2.5.1 Päätöksenteon komponentit ja tyypit**

Päätöksenteosta erotettavissa olevat päätöskomponentit ovat ongelmat, ratkaisut, päätöksentekijät ja päätöstilanteet. Strategia eli yrityksen päätöskohdetta koskevat yhtenäiset ajattelu- ja toimintatavat ilmentävät päätöskomponenttien yhteensulautumista. (Hookana-Turunen 1998, 15-17)

Ritchien & Marshallin (1993, artikkelissa Lindblom 2006) mukaan päätöksentekoprosessin keskeisimmiksi vaiheiksi on nimetty ongelman havaitseminen, vaihtoehtoisten ratkaisujen kartoitus ongelman ratkaisemiseksi, vaihtoehdon valinta, sitoutuminen valittuun ratkaisuun ja valitun ratkaisun toteutus, valvonta ja kontrolli. Yritystoimintaa koskevat päätökset vaikeutuvat epävarmuuden kasvaessa ja tätä kautta vaikeutuvat myös vaihtoehtoisten ratkaisujen kartoitus, valinta ja toteutus. Epävarmuus eli päätöksentekijöiden kyvyttömyys ennustaa tulevaisuutta on aina läsnä päätöksentekotilanteessa. Epävarmuus, joka voi liittyä sekä yrityksen sisäiseen että ulkoiseen toimintaympäristöön, merkitsee riskiä. (Hookana-Turunen 1998, 15) Lindblomin (2006, 216) mukaan maailma tai päätöksentekijää ympäröivä ympäristö ei itsessään ole epävarma, vaan päätöksentekijän väistämätön tietämättömyys maailmasta ja sen tapahtumista luo epävarmuutta.

Ansoff jakaa päätöksenteon 3 eri tyyppiin: strategisiin, hallinnollisiin ja toiminnallisiin päätöksiin. Päätöksenteon kannalta yrityksen toiminnan tehtävä on resurssien muuttamisprosessin sääntely ja suuntaaminen tavalla, joka on suotuisin tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Tämä edellyttää monia yksittäisiä ja erilaisia päätöksiä ja päätöksentekoprosessin kokonaistarkastelu onkin täten helpointa jakaa erillisiin päätösryhmiin, joista kukin liittyy resurssien muuttamisprosessin eri vaiheisiin. Eri päätöksentekoprosessit ovat toisistaan erottuvia että riippuvia ja toisiaan täydentäviä ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. (Ansoff 1990, 16-19).

### **2.5.2 Päätöksentekorakenne**

Uusi-Rauvan (1976, 24) mukaan päätösten vaikutusten vuoksi sillä on merkitystä, kuka yrityksessä päätöksiä tekee. Päätöksentekorakenne voidaan jakaa keskitettyyn ja hajautettuun päätöksentekoon, jossa päätöksenteon keskitys viittaa vallan keskittymisen vain harvojen käsiin ja hajautettu päätöksentekorakenne puolestaan antaa useille mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon organisaatiossa. (Juuti 2006, 210)

Keskitetyn päätöksenteon etuina voidaan nähdä mm. se, että päätöksentekoon kuluu vähemmän aikaa, päätökset pystytään pitämään halutessa salassa ja päättäjillä on yleensä suurempi toimivalta ja vapaus kuin hajautetussa päätöksenteossa. Hajautetun päätöksenteon etuina voidaan puolestaan nähdä mm. demokraattisuus eli se, että mahdollisimman moni, jota päätökset koskevat, osallistuvat päätöksentekoon. Kun päätöksentekijät huomaavat omien vaikutusmahdollisuuksiensa olemassaolon, myös motivaatio ja sitoutuminen päätöksentekoprosessia kohtaan paranevat. (Juuti 2006, 211)

Yritysorganisaation johtotasoa on yleensä nimitetty ylimmäksi johdoksi, keskijohdoksi ja alijohdoksi (operatiivinen johto). Näiden nimitysten rinnalle otetaan tarkasteluun käsitteet strategiataso, taktiikkataso ja operatiivinen taso. Ylin johto edustaa strategiatasoa, keskijohto taktiikkatasoa ja alijohto sekä suoritusporras operatiivista tasoa. (Uusi-Rauva 1976, 25)

Johdon strategisella tasolla suorittavat päätöksenteot ovat osaksi resurssisidonnaisuudesta ns. vapaata strategian kehittelyä ja suunnittelua. Taktisella tasolla päätetään puolestaan resurssien käytöstä ja sitomisesta johtotasolla asetettujen suuntaviivojen mukaisesti sekä operatiivisella tasolla lyhytjaksoisia, tarkasti resurssien mukaisia toimintapäätöksiä. (Uusi-Rauva 1976, 25)

### **2.5.3 Päätöksenteko ja päätöksentekuelimet osuuskunnassa**

Osuuskunnassa päätöksentekijöinä toimivat osuuskunnan jäsenet lähtökohtaisesti jäsen per ääni -periaatteen mukaisesti. Osuuskunnan säännöissä voidaan kuitenkin määrätä, että jäsenillä on erisuuruinen äänimäärä. (Pöyhönen 2002, 283-284)

Osuuskunnan pakollisina hallinnointieliminä toimivat hallitus, riippumaton tilintarkastaja ja osuuskunnan kokous (tai edustajisto). Osuuskunnalla voi lisäksi olla hallintoneuvosto, toimitusjohtaja sekä muita toimieliminä ja useampia tilintarkastajia. Osuuskuntalaki mahdollistaa erilaiset hallinnointirakenteet, yhtä oikeaa mallia ei ole. Eri hallintoelimillä on kullakin oma päätehtävänsä päätöksentekorakenteessa. Osuuskunnan päätöksentekoon liittyvää kokonaisuutta kuvataan usein termillä organisaatio. Organisaatio kattaa sekä strategiset, hallinnolliset että operatiiviset päätökset yrityksessä. (Pöyhönen 2002, 77)

Osuuskunnan demokraattisuus usein miellyttää jäseniä mutta saattaa johtaa siihen, että erilaisia pyrkimyksiä on vaikea sovittaa yhteen ja konfliktien riski suurenee. Johtamisen kannalta vaarana on liialliseen demokratiaan pyrkiminen tai toisaalta liian autoritaarinen johtaminen. (Troberg 2005, 452-454) Omistusrakenteen vuoksi päätöksenteko osuustoimintayrityksissä on hajautunutta ja demokraattinen päätöksentekoprosessi ei ohjaa tehokkaasti hallintoelinten toimintaa, vaan päätöksenteko on usein hidasta ja ristiriitojen sävyttämää (Hansmann 1999, 188). Osuustoiminta edellyttää jäykkää johtamista, jäsenten mielipiteiden kuuntelemista ja jäsenten innostamista sekä suuntaamista kohti yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Henkilöomisteisiin yrityksiin liittyvä aikaisempi tutkimus on keskittynyt erityisesti näihin yhteisomistuksen agenttiongelmiin. Kollektiivisen päätöksenteon hitauden ja eriävien mielipiteiden on nähty muun muassa hidastavan ja vaikeuttavan osuusliiketoimintaa harjoittavan yrityksen toimintaa. (Troberg 2005, 452-454)

## 2.6 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu edellä mainituista osuustoiminnan, organisaation, osuusliiketoiminnan, strategian ja päätöksenteon käsitteistä. Nämä käsitteet on aikaisempien kappaleiden määritelmien perusteella tiivistetty seuraavasti:

- Osuustoiminta – taloudellisen yhteistyön muoto, yrittämismalli, jossa tarkoituksena on harjoittaa taloudellista toimintaa jäsenistön taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi siten, että osuuskunnan jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia tuotteita tai palveluita.
- Organisaatio – sosiotekninen järjestelmä, jolla on tietyt tavoitteet ja sen jäsenten tiedostama, tarkoituksellisesti luotu rakenne.
- Liiketoiminta – ansaintatarkoituksessa harjoitettua taloudellista toimintaa.
- Strategia – isot keskeiset linjaukset ja voimavarojen kohdentaminen organisaatiossa siten, että yritys saavuttaa kilpailuetua ja täten valintojensa avulla pystyy toimimaan menestyksellisesti ja saavuttamaan pitkän aikavälin taloudelliset tavoitteensa.
- Päätöksenteko – ongelmanratkaisun osa-alue, jossa päätöksenteko on tajunnallisuudessa tapahtuvaa ajattelua ja tulkintojen ilmentämistä toiminnaksi. Päätöksenteko jakautuu yrityksessä eri organisaatiotasolle muodostaen päätöksentekorakenteen.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu näiden käsitteiden ja määritelmien varaan ja se esitetään myös seuraavassa kuvassa (kuva 5):



Kuva 5: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys rakentuu siten, että tutkimuksessa pyritään kuvaamaan strategisia rakenneratkaisuja ja päätöksentekoa osuustoimintaorganisaatioiden liiketoiminnassa.

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT

#### 3.1 Tutkimusprosessi (lähtökohdat tutkimukseen) ja menetelmien valinta

Tämä tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jossa pyritään haastatteluaineiston ja kirjallisuuden perusteella ymmärtämään kohdeorganisaation strategisten rakenneratkaisujen vaikutuksia osuusliiketoimintaan. Tapaustutkimus tuo spesifisyyttä ja monimutkaisuuden tajua liiketaloustieteisiin ja menettely auttaa ymmärtämään yrityksiä kokonaisvaltaisesti realistisesti kuvatussa ympäristössä. Tapauksen avulla pyritään ymmärtämään laajempaa kokonaisuutta, strategioiden merkitystä osuusliiketoiminnassa. (Koskinen et al. 2005, 154-156) Tässä tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää valittujen strategisten rakenneratkaisujen merkitystä osuustoimintaorganisaation liiketoiminnan kannalta, joten valittu lähestymistapa on perusteltu.

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan lähteä liikkeelle ilman ennakko-olettamuksia tai määritelmiä, jolloin puhutaan tutkimuksen ”hypoteesittomuudesta”. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijalla ei ole lukkoon lyötyjä ennakko-olettamuksia tutkimuskohteesta ja tutkimuksen tuloksista. (Eskola & Suoranta 1998, 19)

Tässä tutkimuksessa edetään aineistolähtöisen analyysin periaatteiden mukaan ja haastatteluista pyritään löytämään vastaus tutkimuskysymyksiin ja sitä kautta pyritään ymmärtämään ja kuvaamaan strategisten liiketoiminta-, alue-, ja päätöksentekoratkaisuja kohdeorganisaation näkökulmasta. Tutkimuksen aineistoa katsotaan faktanäkökulmasta käsin, mikä tarkoittaa sitä, että tutkija hyödyntää kielen perusfunktiota eli aikaisempaan kirjallisuuteen perehtymisen lisäksi käyttää aineistona tutkimuskohteestaan kertovia tekstejä ja haastatteluita lähteinä. Faktanäkökulmassa on kyse siitä, että puhetta ja tekstiä tarkastellaan faktojen näkökulmasta, ei siitä, että tutkija pitäisi kaikkea lukemaansa tai kuulemaansa totena. (Koskinen et al. 2005, 62)

### **3.2 Aineiston kerääminen**

Laadullisena tutkimusaineistona käytetään S-ryhmässä toimivien ja toimineiden henkilöiden haastatteluja sekä kirjallista aineistoa. Haastattelut toimivat empiirisenä aineistona, kirjallisuus taas auttaa tutkimuskysymysten ja käsitteiden määrittelyssä sekä teoreettisen viitekehyksen luomisessa. Aineistonkeruumenetelmänä toimivat puolistrukturoidut teemahaastattelut. Haastattelut, jotka toteutettiin Lappeenrannan teknillisen yliopiston tutkijoiden toimesta vuoden 2005 aikana toimitti projektipäällikkö Iiro Jussila tätä tutkimusta varten kirjallisena aineistona. Tarkoituksena oli tutkimusaiheesta sopimisen jälkeen tehdä aiheesta kauppatieteiden kandidaatin työ keväällä 2007, josta jatkettaisiin näkökulmaa laajentamalla tai jatkotutkimustarpeista pro gradu-tutkielmaan keväällä ja kesällä 2007.

### **3.3 Aineiston käsittely ja analyysi**

Analysointitapoina käytetään teemoittelua ja tyypittelyä. Teemoittelun avulla on tarkoitus nostaa aineistosta esiin tutkimusongelmaa valaisevia olennaisia teemoja ja



aiheita. Näin on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa. Teemoittelussa tekstimassasta pyritään löytämään tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. Tyypittely on teemoittelun ohella menetelmä aineiston ryhmittelemiseksi etsimällä samankaltaisuuksia eräänlaisten mallien, tyyppien avulla. Tyypittely edellyttää aina jonkinlaista tarinajoukon jäsentämistä ts. teemoittelua. Sekä teemoittelu että tyypittely edellyttävät onnistuakseen vahvaa teorian ja empirian vuorovaikutusta, joka tutkimustekstissä näkyy niiden lomittumisessa toisiinsa. Teemoittelu on suositeltava aineiston analysointitapa jonkin käytännöllisen ongelman ratkaisussa. Tällöin tarinasta voi poimia kätevästi käytännöllisen tutkimusongelman kannalta olennaista tietoa. (Eskola & Suoranta 2000, 174-176, 181)

Aineisto teemoiteltiin tutkimuskysymysten mukaan siten, että kuhunkin aiheeseen liittyvät osat haastatteluista poimittiin yhden otsikon (liiketoimintarakenne, aluerakenne, päätöksentekorakenne) alle, jolloin aineiston tarkastelu tutkimuskysymysten valossa helpottui huomattavasti. Teemoittelun ja tyypittelyn avulla aineistosta voitiin nostaa esille tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Näin oli mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa. Tekstimassasta pyrittiin löytämään ja sen jälkeen erottelemaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet (Eskola & Suoranta 2000, 174).

### **3.4 Luotettavuuden arvioiminen**

Tutkimusprosessin ja tutkimustulosten luotettavuus on keskeinen asia laadullisessa tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Tämän vuoksi tutkimuksessa pääasiallisin luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse ja näin ollen tutkimuksen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 2000, 210) Faktanäkökulmasta katsoen tutkimuksen onnistumisen kriteerinä pidetään sitä, miten hyvin ja virheettä kohde onnistutaan kuvaamaan ja myöhemmin selittämään. Tällöin esim. aineiston virheiden minimointi on olennaisesti tärkeä tutkimuksen luotettavuutta lisäävä seikka. (Koskinen et al. 2005, 72-73)

Näiden seikkojen vuoksi tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja tutkimuksen eri vaiheet tarkasti, jotta lukija saa kuvan

tutkimusprosessin etenemistä. Tutkimuksen empiirisessä osassa on esitetty runsaasti lainauksia haastatteluista, jotta lukija voi seurata, mihin tehdyt tulkinnat ja viittaukset perustuvat.

## **4 EMPIRIA: KOHDEORGANISAATION STRATEGISET RAKENNERATKAISUT - NIIDEN MERKITYS OSUUSLIIKETOIMINTAAN JA MENESTYMISEEN**

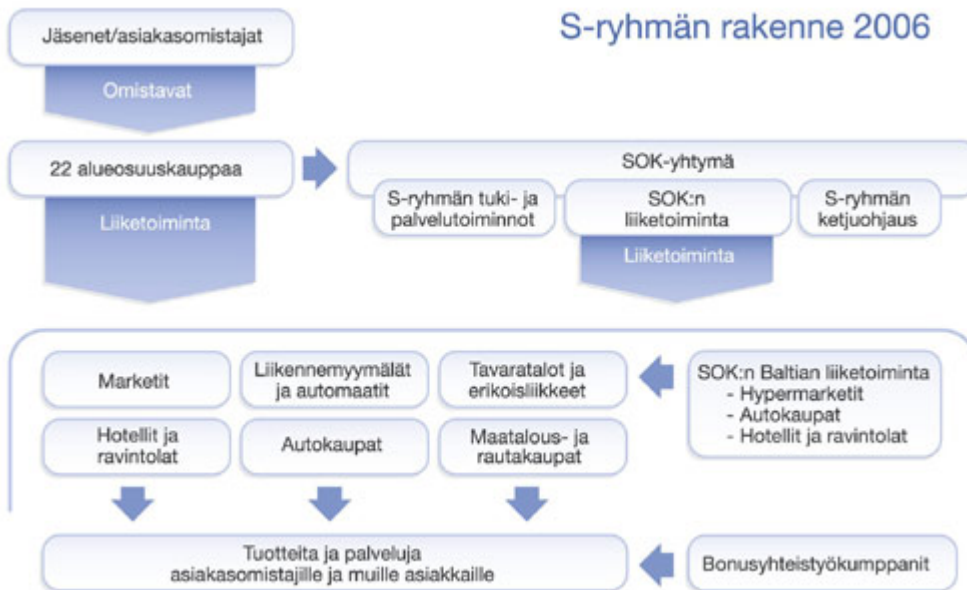
### **4.1 Tutkimuskonteksti**

Tämän tutkielman kontekstina toimivat S-ryhmän alueosuuskauppojen ja SOK-yhtymän muodostamat liiketoiminta-, alue- ja päätöksentekorakenteet. Seuraavassa kuvataan muun muassa S-ryhmän rakennetta, liiketoimintamallia sekä liiketoiminnassa taustalla vaikuttavia osuustoiminnallisia arvoja.

#### **4.1.1 S-ryhmän rakenne ja liiketoimintamalli**

S-ryhmän perusta rakentuu sen asiakasomistajien varaan: n. 1,6 miljoonaa jäsentä omistavat 22 alueosuuskauppaa, jotka puolestaan omistavat Suomen Osuuskuntien Keskuskunnan (SOK). Lisäksi S-ryhmään kuuluu 20 paikallisosuuskauppaa. Osuuskauppojen verkosto ulottuu koko maahan, ja niiden toiminnassa on nähtävissä vahva alueellinen painotus. (www.s-kanava.fi. Viitattu 22.11.2006; S-ryhmän vuosikertomus 2005; Kauppalehti 16.2.2007)

Osuuskauppojen omistama Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä ja tuottaa niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. SOK vastaa näiden tehtävien ohella myös S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja eri ketjujen kehittämisestä. SOK-yhtymän muodostavat SOK ja sen tytäryhtiöt. SOK:n oma liiketoiminta täydentää S-ryhmän tarjontaa kotimaassa ja lähialueilla. Alueellisten ja valtakunnallisten tytäryhtiöidensä lisäksi SOK harjoittaa Baltian alueella marketkauppaa, hotelli- ja ravintolatoimintaa sekä autokauppaa. (www.s-kanava.fi. Viitattu 22.11.2006.)



Kuva 6: S-ryhmän rakenne (www.s-kanava.fi Viitattu 21.11.2006)

S-ryhmän toimialat ovat marketkauppa, tavaratalo- ja erikoisliikekauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa, hotelli- ja ravintolatoiminta, auto- ja autotarvikekauppa sekä maatalous- ja rautakauppa (kuva 6). Lisäksi S-ryhmään kuuluvat hankinnan ja logistiikan organisaatiot Inex Partners Oy ja Intrade Partners Oy. Liiketoimintaa on myös Baltian alueella. (www.s-kanava.fi. Viitattu 22.11.2006)

Alueosuuskauppojen ja SOK-yhtymän liiketoiminta on pääsääntöisesti ketjutoimintaa, jossa yhteiset tuki- ja kehittämisspalvelut tuotetaan keskitetysti. Ketjuliiketoiminta ja erilaisten tietojärjestelmät mahdollistavat mm. laajojen valikoimien hallinnan sekä suuret hankintaerät. (www.s-kanava.fi. Viitattu 22.11.2006)

Osuuskauppojen ja SOK-yhtymän yhteisen ketjuohjauksen tarkoituksena on mahdollistaa ryhmän kaupallinen menestys. Kukin ketjuohjausorganisaatio vastaa oman toimialansa ketjutoiminnan koordinoinnista, kehittämisestä, ohjaamisesta ja valvonnasta. Paikallinen markkina- ja asiakastuntemus ja ns. kuluttajarajapinnassa toimiminen edesauttaa tehokasta toimintaa. (www.s-kanava.fi. Viitattu 22.11.2006)

S-ryhmän valtakunnalliset ketjubrändit ovat marketkaupassa Prisma, S-market, Sale

ja Alepa, liikennemyymälä- ja polttonestekaupassa ABC sekä tavaratalo- ja erikoisliikekaupassa Sokos ja Emotion. Hotelli- ja ravintolakaupan valtakunnallisia ketjuja ovat muun muassa Sokos Hotels, Radisson SAS Hotels, Rosso, Amarillo, Memphis, Coffee House ja Presso. Maatalouskaupan valtakunnallinen ketju on Agrimarket. (www.s-kanava.fi. Viitattu 22.11.2006)

Vuoden 2005 syksyllä SOK osti Suomen Spar Oyj:n, jolla pyrittiin S-ryhmän markkinaosuuden ja myymälämäärän kasvattamiseen. Sparin osakkeiden ostolla S-ryhmä pyrki laajentamaan ja monipuolistamaan asiakasomistajiensa palveluverkoston sekä vahvistamaan osuusliiketoiminnan toiminta- ja kilpailukykyä vähittäiskaupan alalla. Vuoden 2006 aikana S-ryhmässä on rakennettu pohjaa myös pankkitoiminnalle, joka alkaa vuoden 2007 viimeisellä neljänneksellä. S-Pankin pääasiallisena kohderyhmänä ovat asiakasomistajat ja se tarjoaa mm. pankkitalletuksia sekä vakuudettomia kulutusluottoja. (S-ryhmän vuosikertomus 2005; Kauppalehti 16.2.2007)

Vuonna 2006 S-ryhmän palveluksessa työskenteli 34 045 henkilöä. Ryhmän vähittäismyynti oli 9 777 miljoonaa euroa, josta kotimaan päivittäistavarakaupan osuus oli 4 237 miljoonaa euroa (v.2005). Suomen päivittäistavaramarkkinoilla S-ryhmällä on ollut 35,9 prosentin osuus (v. 2005), joka on vuoden 2006 aikana noussut vielä muutaman prosentin. (www.s-kanava.fi, viitattu 12.12.2006; S-ryhmän vuosikertomus 2005; Kauppalehti 16.2.2007)

#### **4.1.2 S-ryhmän ja osuusliiketoiminnan arvot sekä niiden tuottama lisäarvo asiakkaalle**

S-ryhmän liiketoiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen, jonka juuret ovat kuluttajaliikkeessä ulottuen aina 1800-luvulle saakka. Osuustoiminnan perusarvoja ovat demokraattisuus, rehellisyys, omatoimisuus, riippumattomuus ja paikallisuus. (www.s-kanava.fi. Viitattu 22.11.2006) Myös S-ryhmän osuustoiminnan kivijalat ovat Lahden (1996, 11) esittämät avoin jäsenyys, kansanvaltaisuus ja ylijäämän jako sekä sijoitukselle maksettava korko. Jäseneksi liittyessään asiakkaasta tulee osuusmaksun maksamalla myös yrityksen omistaja. Osuustoiminta eroaa osakeyhtiömuotoisesta yrittämisestä siten, että liiketoiminnan tulos käytetään

osinkojen jaon sijaan jäsenkunnan hyväksi sekä yrityksen ja toimialueen kehittämiseen kuten Laurinkari (2004, 26) jo edellä mainitsikin.

S-ryhmä ja sen yhteistyökumppanit tarjoavat erilaisten etujen lisäksi ostohyvitys- eli Bonus-järjestelmän, jonka kautta asiakasomistaja hyötyy yrityksen tuloksesta ja palveluiden käyttämisestä. Bonusta maksetaan asiakasomistajille palvelujen käytön suhteen. Vuonna 2006 Bonusta maksettiin yhteensä 232,2 miljoonaa euroa. Asiakasomistajan maksamalle osuusmaksulle maksetaan lisäksi vuosittain korkoa, jos yrityksen tulos sallii sen. (www.s-kanava.fi. Viitattu 22.11.2006; Kauppalehti 16.2.2007)

Osuustoiminnan luonteeseen kuuluu ICA:n (Skurnik 2002, 104-105) määrittelemänä yhtenä yhteiskunnallisena arvona olennaisena vastuullisuus, joka on myös yksi S-ryhmän perusarvoista. Yhteiskunnallinen vastuu merkitsee taloudellista, sosiaalista ja ympäristöön liittyvää vastuullista arvomaailmaa ja toimintaa. S-ryhmä on määrittellyt arvoikseen seuraavat neljä: tuloksellisuus, vastuullisuus, uudistuminen ja kumppanuus. (www.s-kanava.fi. Viitattu 22.11.2006)

Osuuskauppojen alkuperäinen tehtävä toimia asiakkaidensa hyväksi on edelleen keskeistä S-ryhmän toiminnassa. Esimerkiksi yhteisöllisyys, toiminnan aktiivinen kehittäminen sekä päätöksenteon ja palvelujen tuominen asiakasomistajaa lähelle sopivat myös S-ryhmään. (www.s-kanava.fi. Viitattu 22.11.2006)

S-ryhmä on tuonut uutta palvelukulttuuria ja uudentyyppisiä kauppamuotoja Suomeen, mutta tavoitteet ovat yhä samat kuin osuustoiminnan alkuvaiheessa: tarjota osuuskunnan jäsenten tarpeista lähtevän palvelukokonaisuuden helposti ja edullisesti. (www.s-kanava.fi. Viitattu 22.11.2006)

#### **4.2 S-ryhmän ja SOK:n liiketoiminta-, alue-, ja päätöksentekorakenteiden historiaa ja analyysiä haastateltujen ja kirjallisuuden näkökulmista**

Seuraavassa esitellään S-ryhmän ja SOK-yhtymän strategisia rakenneratkaisuja historiallisesta näkökulmasta käsin. Käsittelyä ja analyysiä tukevat S-ryhmässä toimivien ja eläkkeellä olevien haastateltujen tekemät selonteot.

#### 4.2.1 Ensimmäisestä osuuskaupasta 1970-luvulle

Ensimmäisenä osuuskauppana Suomessa on pidetty Nopankylän Osuuskauppaa Ilmajoella. Se perustettiin ostoyhtymän muodossa 1898. Ensimmäinen osuustoimintalain aikana perustettu osuuskauppa oli Vähäväkisten Osuusliike eli nykyinen Turun Osuuskauppa. (Lahti, 1996, 9)

Suomalainen osuustoimintaliike kehittyi 1900-luvun alussa vastaamaan ihmisten jokapäiväisiin tarpeisiin. Vuonna 1919 osuuskauppoja oli jo yli 500, niiden jäseniä yli 170 000 ja toimipaikkoja 1400. Osuuskauppoja perustaessaan jäsenet antoivat niiden tehtäväksi kaupallisen palvelun ja kiinnittivät erityisesti huomiota tavaroiden kunnolliseen laatuun ja kohtuulliseen hintaan. (www.s-kanava.fi. Viitattu 10.11.2006)

Osuuskauppojen määrän kasvaessa havaittiin pian tarve yhteistyöhön. Osuuskauppatoiminnan tukemista varten perustettiin Suomen Osuuskauppojen keskuskunta SOK Tampereella 22.3.1904. Perustamisvuonna SOK toimi yksinomaan osuuskauppoja neuvovana ja ohjaavana yrityksenä. Sivukonttoreiden, oman tuontitoiminnan ja teollisen tuotannon myötä SOK:n toiminta laajeni nopeasti välityслиikkeestä täysimittaiseksi tukkukaupaksi: jo neljäntenä toimintavuotena SOK:sta tuli maan suurin tukkuliike. SOK:n perustamisajasta lähtien, sen perustehtävä kohdistui kahdelle pääalueella: SOK:n piti tuottaa osuuskauppojen tarvitsevat tukipalvelut keskitetysti ja edistää osuustoiminnallista yritystoimintaa. (Lahti 1996, 13; Neilimo 1994, 53; www. www.s-kanava.fi. Viitattu 10.11.2006)

Haastattelut kertovat seuraavasti:

*” ... sillan SOK perustettiin 1904 maaliskuussa juuri siitä syystä että osuuskaupat katsoivat että he eivät selviä jos ei ole joku joka vetää yhteen ja koordinoi ja siellähän on ollut hyvin paljon, keskusliikkeillä on aina ollut ollu siis ostot, keskitetyt ostot, järjestötoiminta, lakiasiat, henkilöstöasiat, henkilöstön valinnat liikkeenjohdollinen neuvonta, tarkastustoiminta ja niin edelleen että tällä on ollut erittäin merkittävä rooli kun yritykset ovat olleet pieniä ja keskisuuria..”* (Alueosuuskaupan toimitusjohtaja)

*” SOK perustettukin .. silloin sata vuotta sitten kun SOK perustettiin niin senhän perustivat alueosuuskauppojen omistajat, niin SOK:n tehtävänä oli nimenomaan niinku tavaroiden hankinta ja sitten siihen liitty tämmöstä neuvontaa, palvelua ja koulutusta, tavallaan niitä tehtäviä joista nähtiin että SOK:lla tämmösen keskusorganisaation kautta oli järkevää hankkia, edullisesti tavarat ja sitten tämmösiä yhteisiä niin sanottuja tukipalveluja...” (SOK:ssa toimiva haastateltu)*

Haastattelujen perusteella ilmenee S-ryhmän toiminnassa Skurnikin (2002, 104) esittämä osuusliiketoiminnan yhteistoiminnan kautta syntyvä yleinen tavoite: synnyttää markkinoille useiden erillisten mutta yhteisen päämäärän edussa toimivien yritysten joukko, jolla on suuri markkinavoima. Voidaan huomata, että Hansmannin (1999, 389-391) esittämät kytkökset transaktiokustannusten vähentämisen pyrkimykseen ja monopolistisen hinnoittelun välttämiseen ovat olleet taustalla myös S-ryhmän ja SOK:n alkurakenteissa. Liiketoiminnan organisoiminen osuustoiminnan muotoon ja SOK:n perustaminen tukemaan osuustoimintaa yritysten joukkoa edesauttoivat tehokkaaseen liiketoimintaan ja vakaaseen kasvuun.

Osuuskauppaliike jakautui erimielisyyksien takia kahtia vuonna 1916. Taustalla olivat toisistaan poikkeavat käsitykset politiikasta ja osuustoiminnasta jäsenten hyvinvoinnin edistäjänä sekä kiistely vallasta. Sodan jälkeen osa irtaantuneista osuuskaupoista kuitenkin palasi SOK:aan. Vuonna 1919 osuuskauppojen lukumäärä oli korkeimmillaan: 503 kauppa 1400 toimipaikalla ja jäseniä yli 170 000. Vuoden 1920 jälkeen osuuskauppojen määrä alkoi laskea kun kyläkauppoja alettiin yhdistellä suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Osuuskauppojen jäsenmäärä kasvoi tasaisesti aina 1970-luvun lopulle asti. Enimmillään jäseniä oli yli 700 000. (Lahti 1996, 14-16)

1920-40-luvuilla s-ryhmäläinen osuustoiminta nousi keskeiseksi vaikuttajaksi talouselämässä ja yhteiskunnassa. SOK:lla oli avainrooli osuuskauppatoiminnan kehittämisessä ja ryhmä oli edelläkävijä maanlaajuisen tavarataloverkoston ja hotelliliiketoiminnan kehittämisessä. (Neilimo 2005, 18-19; [www.s-kanava.fi](http://www.s-kanava.fi). Viitattu 22.11.2006)

Suomen nopea kehittyminen maatalousmaasta teollisuusvaltioksi vaati osuuskauppaliikkeeltä sopeutumista. Kaupungistumisen ja väestönrakenteen muutoksen lisäksi myös suojatut kotimaiset markkinat avautuivat ja kansainvälistyivät. 1960-luvulle tultaessa yhteiskunnallinen rakennemuutos Suomessa käynnistyi toden teolla. S-ryhmässä tämä nähtiin, mutta siihen ei varauduttu. Sen sijaan kilpailijat terävöittivät toimintaansa. (Neilimo 2005, 20-21; Seppelin 2000, 67-68)

Mitä kovemaksi pako maaseudulta kaupunkeihin kiihtyi 60-luvun loppua kohden, sitä tukalammaksi S-ryhmän asema muodostui, sillä sen liiketoiminnan pääpaino oli edelleen maaseudun varassa. Osuuskaupat alkoivat olla pääsääntöisesti tappiollisia 1960-luvulta lähtien. (Neilimo 2005, 21; Seppelin 2000, 67-68)

*"...että virheitä S-ryhmässä mä sanon että se on ollu sillon 60- ja 70-luvulla niin ei oo oikein seurattu aikaa, sillon ei osattu oikein reagoida siihen että ne asiakkaat muutti maaseudulta kaupunkeihin ja myymäläverkosto alko käydä vanhanaikaseksi, ei ollu enää ajan tasalla ja sitten ei ollu tämmösiä uusia liikeideoita että kun asiakkaat muutti kaupunkeihin niin olis viety niinku perässä, ei ollu niitä ja sitten lyötiin laimin koulutus ja kehittäminen, ei ollu enää johto ja henkilöstö ajan tasalla, ei ollu .. monella rintamalla tavallaan nukahdettiin nimenomaan liiketoiminnan kehittämisen puolella ja sitten tavallaan se teollisuus kävi pikku hiljaa vanhanaikaseksi, olis tarvittu paljon pääomia uudistumiseen olis tarvittu..."* (SOK:ssa toimiva haastateltu)

Haastattelujen perusteella voidaan nähdä, että vaikka yhteiskunnallisia muutoksia myötäiltiin ja kehityksessä koitettiin pysyä mukana, osuuskaupat eivät kyenneet riittävästi tehostamaan ja muuttamaan toimintaansa uusia olosuhteita ja kuluttajien toiveita vastaaviksi, mikä johti osuuskauppaliikkeen taantumiseen. ICA:n (Skurnik 2002, 106) määrittelemät osuustoiminnan yhteiset periaatteet olivat kriisin ajautumisen aikaan tavallaan hukassa: koulutus, valmennus, tiedottaminen ja osuuskuntien keskinäinen yhteistyö voidaan nähdä laiminlyötäneen siinä määrin, että kehityksen mukana pysyminen oli mahdotonta silloisilla hajautetuilla liiketoiminta-, alue-, ja päätöksentekorakenteilla sekä johtamisella. Osuustoiminnalla on kuitenkin



ollut merkittävä rooli maaseudun integroitumisessa ja teollisuustaloudelliseen markkinatalouteen siirtymisessä kuten Skurnik (2002, 121) edellä toteaa.

#### 4.2.2 1970- luku

1970-luvulla S-ryhmä ja SOK-järjestö olivat siis mittavien muutosten edessä. Yhteiskunnan muuttumiseen kiinnitettiin huomiota ja todettiin, että osuuskauppojen keskustoimipaikat sijaitsivat yleensä paikkakunnilla, jotka ajan mittaan eivät voisi tarjota riittäviä kasvuedellytyksiä monipuolisen ja kattavan palvelun harjoittamiseksi. Todettiin, että ellei muutoksiin ryhdytä, järjestö menettää markkinaosuuttaan, palvelun taso laskee, kannattavuus huononee ja taloudellinen asema heikkenee. SOK kehittikin ratkaisuksi kokonaisuohjelman, jossa otettiin kantaa niin toiminta-ajatuksen ja –periaatteisiin kuin järjestön rakenteeseen, palveluorganisaatioon ja talouteen. (Lahti 1996, 19-20)

Liiketoimintarakenteen osalta todettiin, että toimipaikat olivat osaltaan liian pieniä, vanhanaikaisia ja heikosti tuottavia. Alettiin suunnitella toimipaikkaverkostoa ja suuria rakennemuutoksia, joiden avulla varmistettaisiin, että osuuskaupat sopeutuisivat toimintaolosuhteiden muutoksiin. Käytännön tasolla yhteiskunnan muutoksen tarvetta ja syvällisyyttä ei kuitenkaan riittävän hyvin tiedostettu vaikka ohjelmaa jossain määrin toteutettiin mm. tavarataloverkoston rakentamisella, kannattamattomien kauppojen sulkemisella sekä osuuskauppojen fuusioilla. (Lahti 1996, 20-22)

Haastattelut kertovat seuraavasti:

*” No siellä oli juuri ehkä suurin syy että me ei reagoitu ympäristön muutokseen, eli tuota kun alkoi tämä valtava kaupungistuminen Suomessa, ihmiset muutti maaseudulta kaupunkeihin ja maaseutu menetti asukkaita niin me jämähdettiin sinne maaseudulle, eikö ruvettu riittävän ajoissa huolehtimaan kasvavien kaupunkien palveluvarustuksesta, toimipaikkaverkostosta .. jonne meidän tärkein kilpailija Kesko sitten lähti ennen meitä voimakkaasti investoimaan ja tämä oli minusta se suurin syy ja siihen vaikutti varmaan kaikki tämä että hallinnossa oli maanviljelijöillä yliedustus ja jotka asui maaseudulla, kyläpolitiikointi, ne piti huolta siitä että niitä tappiollisia myymälöitä ei saa lopettaa .. ja mustasukkaisesti vahdittiin*

*ettei osuuskauppa investoi kaupunkeihin liikaa, ja tämä oli minusta se suurin, ylivoimaisesti suurin syy miksi tähän ajauduttiin, ja tähän liittyi tietysti niinku meidän ryhmän kyvyttömyys riittävän ajoissa lähteä toimintaa saneeraamaan ja purkamaan näitä ongelmia.” (SOK:n johtajat)*

Kuten haastattelulausunnon perusteella voidaan nähdä, syitä taantumalle voidaan löytää muun muassa Trobergin (2005, 452-454) esittämästä kollektiivisen päätöksenteon hitaudesta. Päätöksenteko osuustoimintayrityksissä tapahtuu hajautetusti sekä demokraattisesti lähellä kuluttajaa, joten erilaisia pyrkimyksiä on vaikea sovittaa yhteen ja konfliktien riski suurenee.

Laaja omistajajoukko asettaa oman haasteensa osuuskunnan johdolle, sillä heidän on päätettävä miten eri jäsenten mielipiteitä ja toiveita tulisi painottaa päätöksenteossa. Ongelmana voidaan nähdä erityisesti se, että varsinaista kokonaisvaltaista ketjuohjausta ei vielä nykyisessä merkityksessään ollut mukana sääntelemässä toimintaa, joten hajautunut päätöksenteko ei ohjannut tarpeeksi tehokkaasti hallintoelinten ja ketjun toimintaa vaan päätökset olivat konfliktien ja epävarmuuden sävyttämää ja muutosvauhti liiketaloudellisesta näkökulmasta kilpailijoihin verrattuna liian hidasta. Näin S-ryhmän kyvyttömyys jämäkkään johtamiseen ja liiallinen demokratia päätöksenteossa hankaloittivat muutosten aikaansaamista ja hidastivat kehitystä.

Kysymykseksi nouseekin se, miten suuren jäsenistön tahto ja mielipiteet voidaan kanavoida siten, että osuustoimintayritysjoukon johto (SOK) pystyy tarpeen vaatiessa tekemään nopeita ja koko ryhmään vaikuttavia päätöksiä?

S-ryhmä ja SOK jäivät rakenteiltaan liian maaseutumaiseksi, joten etelän kasvaviin kaupunkeihin ehtivät ensin nopealiikkeisemmät kilpailijat. Vahvistaakseen markkinaosuuttaan SOK ja osuuskaupat laajensivat toimintaansa uusille liiketoimintalueille (esim. hotellitoiminta, tavaratalot, erikoisliikkeet) sekä pyrkivät vahvistamaan sivuliiketoimintojansa, esim. maatalous-, kone- ja autokauppaa. (Lahti 1996, 20-22; Herranen 2004 191, 197)

### 4.2.3 1980-luku

1980-luvulla S-ryhmä ja SOK ajautuivat kriisiin. Tulos oli 1970-luvun lopulla heikentynyt voimakkaasti ja muun muassa devalvaatio oli myötävaikuttanut tuloksen notkahtamiseen entisestään. SOK:n johto tajusi ongelmien vakavuuden mutta osuuskaupat eivät olleet halukkaita tunnistamaan tilannetta. Osuuskaupoilla ei ollut varaa investoida uusiin ja suurempiin toimipaikkoihin ja toisaalta ei uskallettu lopettaa toimintaedellytyksenä menettäneitä osuuskauppoja. (Lahti 1996, 22; Herranen 2004, 232) Haastatellut kertovat kriisiin ajautumisesta, sen syistä ja seurauksista seuraavasti:

*” 60- ja 70-luku niin minusta siinä ei törmänny aate ja liiketoiminta toisiinsa vaan siinä tapahtu semmonen että liiketoiminnallisesti hieman nukahdettiin ja kun niin sanotusti peruskone toiminu enää hyvin niin alko nousta keskustelua jopa niinku puhuttiin osuustoiminnan kriisistä ihan julkisestikin”* (SOK:ssa toimiva haastateltu)

*” ...mutta sitten 60–70-luvulla tapahtu jonkinlainen nuukahtaminen ja sitten ensinnäkin ne meni vähän niinku huonosti niin oli oikein hengissä pysymistaistelu menossa niin se meni jotenkin sisäänpäin kääntyneeksi se touhu, tää jäsenyys ja asiakas vähän unohtu siinä ja sitten kun ei oikein kilpailussa pärjätty niin se meni väkisin ähertämiseksi”* (SOK:ssa toimiva haastateltu)

*”...välillä oli semmosiakin vaiheita, sanotaan 80-luvun alussakin oli semmosia ett hävettiin ihan että oltiin osuuskaupassa töissä, se oli vähän niinku kirosana että joku sano että menee osuuskauppaan töihin niin .. miten sä sinne menet .. eli mejän äärimmäisen huono oli tämä imago siihen aikaan, sillon pyrittiin peittelemään, jäsenyydellä ei ollu mitään merkitystä, jäsenyys meni romukoppaan kaikki ja niin edelleen...”*  
(Alueosuuskaupan toimitusjohtaja)

Haastattelukatkelmien perusteella voidaan nähdä, että heikoilla resursseilla ajaututtiin hillittömään tarjous- ja markkinaosuuskilpailuun ja osuustoiminnan

alkuperäiset yhteiskunnalliset arvot, periaatteet ja perustehtävät unohdettiin. Jäsenten tarpeiden tyydyttäminen jäi asiakkaiden sisäänostamisen jalkoihin. Vaikkakin osuustoiminnassa liiketaloudellinen tehokkuustavoite (ansaintaloudellinen päämäärä) on yhtenäinen osakeyhtiömuotoista toimintaa harjoittavien yritysten kanssa, osuustoiminnan tarkoitus nousee erilaisista lähtökohdista. Lisäarvon kanavoituminen asiakasomistajille (jäsenille) on osuustoimintayritysten ja täten olisi pitänyt olla myös S-ryhmän liiketoiminnan lähtökohtana joka tilanteessa. 80-luvun hintakilpailu ei tehostanut liiketoimintaa vaan etäännytti jäseniä osuuskaupoista, sillä toiminnan perustarkoituksena ei enää ollut toimia jäseniä hyödyttävällä tavalla. Jäsenistön välinpitämätön kohtelu heijastuikin sekä henkilöstön että asiakasomistajien asenteisiin.

Jäsenyydestä puhuttiin jonkun verran ja ylijäämää jaettiin jossain osuuskaupoissa mutta markkinat nähtiin tasaisen harmaana massana tunnistamatta jäseniä ja näiden antamaa strategista kilpailuetua. Ongelmaksi nousi lisäksi säästökassakriisi, joka heikensi liikkeenjohdon toimintakykyä. Kriisi syveni lopulta siihen pisteeseen, että SOK:n tuloskehitys oli jatkuvasti tappiollinen. Ratkaisuksi haettiin apua järjestön ulkopuolelta saneeraajasta. (Lahti 1996, 22-24).

Ryhmää johtamaan ja saneerausta toteuttamaan valittiin Juhani Pesonen, joka nimitettiin SOK:n uudeksi pääjohtajaksi vuonna 1982. Ensi töikseen hän ryhtyi rakentamaan saneerausohjelmaa, jota kutsuttiin nimellä S-83. S-83-suunnitelman tavoitteena oli osuuskaupparyhmän toiminnan muuttaminen kannattavaksi ja vakavaraiseksi. Kiireellisimpiä tehtäviä olivat ryhmää uhkaavan maksuvalmiuskriisin torjuminen sekä velkaantumiskierteen katkaiseminen. Tavoitteiden saavuttaminen edellytti sekä osuuskauppaverkoston että SOK:n uudelleenorganisointia. (Lahti 1996, 24; Herranen 2004, 238)

Herrasen (2004, 237) mukaan tervehdyttämishajelmalla tähdättiin osuuskauppaverkoston rakenteen ja kaupparyhmän logistiikan uudistamiseen, liiketoiminnan keskittämistä tietyille toimialoille sekä organisaation kehittämiseen. Organisaation kehittäminen edellytti kaupparyhmän arvojen uudelleenmäärittelyä, johtamisen tehostamista, yksiköiden yhteistyön lisäämistä sekä tieto- ja

ohjausjärjestelmien parantamista. Liiketoiminnan lähtökohdaksi otettiin uudelleen osuustoiminnan peruseriaatteena toimiva asiakassuuntautuneisuus:

*”...elikkä se on yksi iso asia ja erittäin merkittävä asia on myös se että kun 80–90-luvun vaihteessa nostettiin taas esille tämä perusasia että minkä takia osuuskaupat on olemassa elikkä palattiin siinä mielessä 80-luvun ravintolaseikkailujen jälkeen juurille eli osuuskaupalla ei ole mitään muuta merkitystä kuin tuottaa asiakasomistajalle etua ja kun se taas nostettiin siihen arvoon mikä sille kuuluu ja se konkretisoitiin tähän vihreään S-etukorttiin ja nyt tämän jälkeen on sitten tätä kilpailu tästä S-etukortista ja toiminta-ajatuksesta lähtevää kilpailuetua ja kilpailukykyä on vaan lisätty ja kasvatettu...”*(Alueosuuskaupan toimitusjohtaja)

Suunnitelman strategisena perusajatuksena oli toimipaikkatasolla toteutuvan asiakaspalvelun laadun näkeminen keskeiseksi kilpailukeinoksi. Muiden toimintojen oli tuettava toimipaikoilla tapahtumaa työskentelyä. Ohjelma sisälsi muutoksia keskusliikkeen organisaatioon, osuuskauppaverkoston sekä osuuskauppojen ja keskusliikkeen väliseen työnjakoon. Organisaatorakennetta pyrittiin madaltamaan ja keventämään. (Lahti 1996, 24; Neilimo 2005, 23)

Juutin (2006, 205) esittämä näkemys siitä, että tasapaino työnjaon erilaistuneisuuden ja toiminnan yhteneväisyyden välillä on perusedellytyksenä päämäärien saavuttamiselle on keskeistä ymmärtää myös S-ryhmän tapauksessa. S-ryhmän osuustoimintayritysten joukko organisaationa on ymmärrettävä avoimena järjestelmänä, joka on vuorovaikutuksessa muiden organisaatioissa toimivien sekä ympäristönsä kanssa ja, jossa strategia on jatkuvan muutoksen kohteena.

Organisaatorakenteella ja organisaatioissa vallitsevalla työnjaolla on keskeinen vaikutus liiketoiminnan onnistumiselle ja menestymiselle. Toimintaprosessit ja rakenne on erotettava toisistaan ja otettava huomioon osien vaikutus toisiinsa. S-ryhmän osuustoiminnallisten yritysten joukko voidaan Vanhalan et al. (2002, 205-209) määrittelyn mukaan nähdä organisaationa, joka erikoistuneena rakenteena ja toimivien prosessien yhteensovittamisella on pystytty saavuttamaan kokonaisuutena enemmän kuin osat olisivat saavuttaneet erikseen.

*” Rakenne, toimipaikkaverkosto ja sitten se hankinta ja tavaralogistiikka, ja sitten tulee yksi vielä, asiakasomistajuus tulee sitten neljäntenä joka siitäkkin joku sanoi että se on se ykkösasia mutta ei sitä ole jos nämä kaikki kolme muuta eivät ole kunnossa.” (SOK:n johtajat)*

Haastattelukatkelman perusteella voidaan nähdä, että osuustoiminnan perinteisen perustehtävän (asiakasomistajalähtöisyys) nykyaikaistaminen ja korostaminen olivat mahdollista vasta kun muut liiketoiminnan osa-alueet (rakenne ja prosessit) olivat kunnossa ja tehokkaasti käytössä.

#### **4.2.3.1 Aluerakenne 1980-luvulla**

S-83 ohjelman keskeiseksi osaksi nousi osuuskaupparyhmän aluerakenteen uusiminen. Suunnitelman rakenneosan mukaan osuuskaupat tuli yhdistää olemassa olevia kauppia suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Määriteltiin luonnolliset ja perusteltavissa olevat kaupalliset talousalueet, joiden varaan osuuskaupparakenne muodostettaisiin. Strategian valmisteluvaiheessa tutkittiin useita eri osuuskaupan malleja ja lopulta päädyttiin 36 alueosuuskaupan malliin. Osuuskauppaverkosto rationalisoitiin alueosuuskaupoiksi, jotka keskittyivät nimenomaan vähittäis- ja maatalouskaupan harjoittamiseen. Runsaasti pääomia sitovat liiketoiminnan alat kuten tavaratalot, hotellit, rautakauppa sekä maatalouskonekauppa järjestettiin valtakunnallisiksi ketjuiksi ja siirrettiin SOK:n vastuulle. Näin luotiin pohja S-ryhmän aluerakenteelle, joka on yksi S-ryhmän nykyisen menestyksen kivijaloista. (Lahti 1996, 25; Herranen 2004, 237-238; Neillimo 2005, 23) Haastatellut kuvaavat aluerakennekehitystä seuraavasti:

*” S 80 Pesosen ohjelma, tämä iso rakennekehitystoiminta että muodostettiin nämä talousmaantieteellisyteen pohjautuvat alueosuuskaupat joille annettiin vähittäiskauppavastuu, vastuu juridisena yksikkönä toimialueesta ja vastuu markkinoista, vastuu oman yrityksen kehittymisestä ja luotiin niistä niin isoja yksiköitä että niillä on myös taseen kautta resurssit olla alueellaan johtavia ja kilpailukykyisiä, jos yritysjohdolla on osaamista...” (SOK:n johtajat)*

*”... viimeinen vaihe nyt sitten on menty niin sanottuihin maakuntaosuuskauppoihin että ne on seurannu yleensä yhteiskunnallisia muutoksia nämä, ja sitten siihen liittyy kaikki teknologiamuutokset ja nämä kaikki tieyhteydet, autoteitten, rautateitten kehitykset, tietoliikenneyhteydet viime aikoina, ja kun rakenne on kehittyny niin Suomessa on ollu lähtökohtana että osuuskaupan toimialueen täytyy olla niinku luontanen sillä tavalla että se on tietty luontainen kokonaisuus ja tällä hetkellä me puhutaan maakunnallisuudesta eli tavallaan mahdollisimman pitkälle osuuskaupan niinku toimialue olis sama kuin on maakunnan rajat ,..... siihen maakuntaan liittyy juuri tää maantieteellinen alue, siihen liittyy se oma kulttuuri joka liittyy sitten maakuntien jakoon, ja jopa tuo poliittinen päätöksenteko liittyy siihen sillä tavalla että hyvin pitkälle maakunnathan noudattaa näitä valtiollisia vaalipiirejä vai mitä nää on, näitä alueita...”*  
(SOK:n johtajat)

Tämän perusteella voidaankin todeta, että S-ryhmän organisaatorakenteen tarkoituksena nähtiin kyky palvella omaa liiketoimintaa ja asiakaskuntaa paikallisesti mutta tärkeimpänä vaikuttajana organisatorien muutostarpeiden taustalla ovat ulkopuoliset tekijät: yhteiskunnallinen rakennemuutos ja sen mukanaan tuoma kiristynyt kilpailu. Kaplanin & Nortonin (2002, 18-20) esittämä näkemys strategiasta jatkuvan muutoksen kohteena kilpailuympäristön muutoksessa tukee tätä havaintoa. Strategioiden ja rakenteiden on muututtava jatkuvasti, jotta ne heijastaisivat mahdollisuuksien ja uhkien muutoksia, joten osuustoimintayritysten on mukauduttava ja sopeutettava rakenteensa vastaamaan toimintaympäristönsä muuttuneita tarpeita.

Alueosuuskaupat saatiin muodostettua vuosina 1984-1985. Muutosvastarintaa esiintyi kohtalaisesti, varsinkin menestyvien osuuskauppojen oli vaikea ymmärtää S-ryhmän strategiaa ja fuusioita alueosuuskauppoihin pidettiin tarpeettomina. Alueosuuskauppojen ulkopuolelle jäi kuitenkin vielä 51 paikallisosuuskauppaa. Osa paikallisosuuskaupoista fuusioitui myöhemmin konkurssin uhatessa alueosuuskauppaan. (Herranen 2004, 248-251)

#### **4.2.3.2 Päätöksentekorakenne 1980-luvulla**

S-ryhmän johtamis- ja hallinnointijärjestelmät olivat ennen 1980-lukua kustannuksiltaan raskaat sekä toiminnallisesti hitaat ja byrokraattiset. Uuden strategian edellyttämä koko kaupparyhmää koskeva päätöksenteko kuului alueosuuskauppojen edustajista koostuvalle SOK:n hallintoneuvostolle. Kullakin alueosuuskaupalla oli neuvostossa yksi jäsen edustamassa. Vastuu strategian kehittämisestä ja toteuttamisesta oli SOK:n harteilla mutta hallintoneuvosto valvoi strategian toteuttamista työnjaon mukaisesti. Hallintoneuvostolla oli poikkeuksellisen aktiivinen rooli aikaisempaan verrattuna uuden pääjohtajan valinnassa ja strategiasuunnitelman läpiviennissä. (Herranen 2004, 240)

Alueosuuskauppojen korkeimmaksi päättäväksi elimeksi muodostui SOK:n suositteluvaaleilla valittava edustajisto. Aikaisemmin valtaosassa osuuskauppoja osuuskunnan kokous oli muodostanut korkeimman päättävän elimen, joihin oli kuitenkin osallistunut vain murto-osa osuuskaupan jäsenistöstä. Muutama osuuskaupoista aikoi kuitenkin säilyttää entisen päätöksentekojärjestelmänsä. Edustajistojärjestelmään siirtyvissä osuuskaupoissa kaupan toimialue jaettiin jäsenalueisiin, joilta edustajiston jäseniä valittiin jäsenmääriin suhteutettuna. (Herranen 2004, 248-249)

Päätöksentekorakenteen voidaan nähdä muuttuneen Juutin (2006, 210) määrittelyjen mukaan hajautetusta rakenteesta enemmän keskitetyksi. Hajautettu päätöksentekorakenne S-ryhmässä mahdollistaa asiakasomistajille mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon paikallistasolla mutta keskitetty päätöksentekorakenne kokoaa yhteen strategisen, hallinnollisen ja operatiivisen ohjaustason. Päätöksentekorakenteen selkeyttäminen ja vastuun selkeä jakaminen eri toimielimille helpottaa ryhmän toimintaa sekä edesauttaa ketjun ohjausta ja yhteisten tavoitteiden saavuttamista.

#### **4.2.3.3 Liiketoimintarakenne 1980-luvulla**

Osuuskaupparyhmän organisaation keventäminen oli yksi S-83-suunnitelman keskeisistä päämääristä. Tavoitteen saavuttaminen edellytti huomattavia



henkilöstösupistuksia, sillä uutta liiketoimintarakennetta pyörittämään ei tarvittu läheskään entisen suuruista henkilöstöjoukkoa. Vuonna 1980 henkilöstön määrä oli n. 43 000. Vähennykset jatkuivat koko 1980-luvun ja vuonna 1990 työntekijöitä oli S-ryhmässä enää n. 24 000. (Herranen 2004, 252)

S-ryhmän uudessa työnjaossa SOK:n merkitys tuli huomattavasti aikaisempaa suuremmaksi. Tukkukauppa ohella SOK ryhtyi hoitamaan runsaasti pääomia sitovia erikoisalojen vähittäiskauppaa. Alueosuuskaupat vastasivat päivittäistavaroiden vähittäiskaupasta sekä maatalouskaupasta mutta aiempaa tehostetummassa ohjauksessa. Lisäksi pyrittiin selkeämpää ketjutukseen. Näin muodostuivat muun muassa S-marketit sekä Sale-ketju. (Herranen 2004, 253)

*”...se on hyvin tyypillistä myös osuuskunnissa että on tää keskusosuuskunta versus osuuskaupat ja silloin tullaan usein tämmöseen toimintamallin mikä on meille tyypillinen että S-ryhmä on strateginen yritysverkosto jossa tällä toimintamallilla halutaan hakea niinku kilpailuetuja tai etuja meidän jäsenille, se on erittäin tärkeätä nähdä että tää on meille tietonen ratkasu tehdä asioita näin että meillä on keskusliike jolle on keskistetty tehtäviä ja meillä on osuuskaupat joissa on ajautettu tehtäviä etulinjaan ja ollaan lähellä asiakkaita, asiakasomistajia ja tässä tule tää mejän mallin hienous tavallaan, eli kahdenlaista omistajuutta selkeesti, välitön ja välillinen ja sitten omistajien roolit jotka on hiukan erilaisia eli juuri sitä kautta että päätöksentekijä ja rahottaja ja edunsaaja niin nää tulee kaikki sieltä tietysti näkyviin.” (SOK:n pääjohtaja)*

Alueosuuskauppojen rooli S-ryhmässä perustuu omistajuuteen. S-ryhmän osuustoimintayritysten joukko omistavat SOK:n, hallinnoivat sitä ja osallistuvat ketjuohjaukseen. Osuuskauppojen erityinen rooli toimialueen taloudellisen ja henkisen hyvinvoinnin kehittäjänä sekä asiakasomistajakunnan hyvinvoinnin edistäjänä nousee selvästi pintaan. Haastattelukatkelmissa tehokkuusajattelu organisatoristen ratkaisuiden taustalla nousee hyvin selvästi esille kuten myös asiakasomistajalähtöinen ajattelu osuustoimintayrityksistä hyvinvoinnin ja lisäarvon tuottajana.

Kuten Skurnik (2005) toteaa, keskeinen osuuskunnat muista yritystoiminnasta erottava tekijä on omistajuus. Holmström (1999, 405) esittämä omistajuuden identiteetin ero osuuskunnan ja osakeyhtiön välillä nousee täten keskeiseen tarkasteluun myös S-ryhmän liiketoiminnassa. S-ryhmässä paikallisella tasolla kuluttajat ovat muodollisesti vallassa mutta SOK keskitettynä ohjaavana elimenä toimii välillisenä omistajana. Toimintaan sitoutuneisuus kumpuaa juuri osuuskunnan rakenteesta ja omistajuudesta, jossa asiakasomistajat ovat läheisesti yhteydessä päätöksentekoon. Osuuskunnissa omistaja on hyvin lähellä, lähempänä kuin esimerkiksi osakeyhtiöissä, joissa johtajat kohtaavat hallituksen. Jussilan, Ikävalkon & Piercen (2006) esittämät ajatukset osuuskunnan hajautuneen ja demokraattisen omistajuuden synnyttämistä psykologisista ja yhteisöllisistä tekijöistä nousevat merkittäviksi myös tässä.

Perustoimialoihin keskittyminen muodosti osuuskaupparyhmän uuden strategian ytimen. Perustoimialoiksi määriteltiin päivittäis- ja erikoistavarakauppa, maatalouskauppa sekä rautakauppa. Tukitoimialoiksi luokiteltiin hotellit, ravintolat, kone- ja autokauppa, huoltoasemat ja teollisuus. Perustoimialojen liiketoiminta kuului ensisijaisesti alueosuuskaupoille, tukitoimialojen SOK:lle. Osa tukitoimialoihin kuuluvasta SOK:n liiketoiminnasta myytiin hyvään hintaan, jotta saataisiin kaivattua pääomaa perustoimialoilla tehtäviin investointeihin. (Herranen 2004, 240)

Vuosikymmenen loppupuolella maatalouskaupan keskusliike- ja hankintatehtävät siirrettiin yhdessä Keskusosuusliike Hankkijan kanssa perustettuun Hankkija-Maatalous Oy:öön. Tavoitteeksi asetettiin myös alueosuuskauppojen maatalousyrittäjiä palvelevan maatalouskaupan siirtäminen tähän toimialaan erikoistuneeseen yhteiseen yksikköön, jonka voimavarat riittäisivät paremmin kilpailukyvyyn edellyttämään kehittämiseen. Perinteisestä tukkukauppatoiminnasta siirryttiin pelkistettyyn hankintatoimintaan ja logistiikkaan saatiin lisää tehokkuutta harventamalla jakelukeskuksia ja nostamalla jäljelle jääneiden toimintakykyä. Päästiin integroituun ja asiakaskeskeiseen (asiakkaiden tarpeista lähtevään) toimintamalliin tukeutumalla tavaravirtoja ohjaaviin tietojärjestelmiin (Lahti 1996, 26-27).

Varsinainen teollisuudesta luopuminen tapahtui vasta 80-luvun lopussa, kun loppu teollisuustoiminta siirrettiin Eka-yhtymän teollisuudesta muodostettuun, yhdessä omistettuun Meira Oy:öön. Toimenpide vahvisti S-ryhmän asemaa hankintamarkkinoilla. Vaikka Meiran markkinointikehitys ja kannattavuus oli hyvä, osista toiminnoista (mm. leipomo- ja vaatetusteollisuus) luovuttiin 90-luvulla kun rahaa tarvittiin muilla aloilla tehtäviin investointeihin. Päätöstä tuki S-ryhmän strateginen ratkaisu keskittymisestä kaupan alan toimialoihin. (Lahti 1996, 28; Herranen 2004, 269)

*” S-ryhmä 70–80-luvulla teki kaikkea mahdollista mitä tavarantuottamisessa on mahdollista, oli laaja oma teollisuus ja oli kilpailevaa teollisuutta tuottajaosuuskuntien kanssa ja sitten yksi rakenneratkasujen kulmakiviä oli se että S-ryhmässä keskitytään kauppaan ja annetaan teollisuus niille jotka taas keskittyy siihen teollisuuteen ...”* (SOK:n puheenjohtaja)

Edellä kuvatun perusteella voidaan todeta, että S-ryhmä määritteli uudelleen Räsäsen (1994, 10, 29-35) kuvaamat liiketoiminnan kannattavuuden ja hyödyllisyyden peruseriaatteet. Liiketoiminnan menestymisen kannalta oleellista on suoriutua tietyistä perusprosesseista luotettavasti. Keskittyminen ydinliiketoimintoihin ja sivuliiketoiminnoista luopuminen on ollut S-ryhmän kannalta rakenteellisesti ja strategisesti hyvä ratkaisu.

Hankinnan tehokkuus ja kilpailukyky kohentuivat vielä huomattavasti kun päivittäistavaroiden hankinta, varastointi ja jakelu siirrettiin Eka-yhtymän kanssa yhteisesti perustetulle Inex Partners Oy:lle. Yhdistetyt tavaravirrat kasvattivat tuntuvasti ostovoimaa ja samanaikainen kustannusten lasku lisäsivät hankinnan tehokkuutta vaikuttaen suoraan vähittäiskaupan yksiköiden kilpailukykyyn. Näin pystyttiin siis takaamaan kilpailukykyinen hinta-, laatu-, ja toimintataso kaikkialla maassa. (Lahti 1996, 28; Lahti 2001, 10)

Pääjohtaja Juhani Pesonen halusi muuttaa myös S-ryhmän kauppakulttuuria eli työntekoon asennoitumista ja työhön liittyviä arvoja. Vallinneessa kulttuurissa Pesonen näki paljon negatiivisia piirteitä, muun muassa vastuusuhteiden

epämääräisyyden, voimien tuhlauksen SOK:n ja osuuskauppojen väliseen edunvalvontaan, alistumisen tappiolliseen toimintaan ja arkuuden käsitellä ongelmia avoimesti. Uudistuneen S-ryhmän tuli alue- ja päätöksentekorakennemuutosten lisäksi omaksua liiketoimintarakenteessa uudet arvot: asiakas- ja tuloskeskeisyys, henkilöstön arvostaminen, yhteistyöhenki sekä hyvän suorituksen ja korkean laadun tavoittelu. (Herranen 2004, 255)

S-83 ei kuitenkaan tuottanut vielä 1980-luvulla tulosta vaan S-ryhmän tappiot kasvoivat entisestään. Syynä tähän oli alueosuuskauppojen odotettuakin heikompi tila, joka paljastui vasta fuusioiden myötä. S-ryhmän rakenne, toiminta ja hallintojärjestelmä olivat S-83-suunnitelman ansiosta kehittyneet oikeaan suuntaan mutteivät vielä riittävästi. Saneerausta tehostettiin 1980- ja 1990-lukujen vaihteessa ns. S-90-suunnitelmalla. Suunnitelmaa varten analysoitiin S-ryhmän taloudellinen tila, toimintojen tehokkuus, yrityskuva sekä markkinoiden ja muut ulkoisen toimintaympäristön näkymät. (Herranen 2004, 257-259)

Näistä toimenpiteistä voidaan huomata, että S-ryhmän voidaan katsoa soveltaneen Juutin (2006, 206) esittämää orgaanista organisaatioajattelua. Avoimena järjestelmänä toimiva S-ryhmä on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja täten muokkaa sisäisiä ominaisuuksiaan ympäristön vaatimusten mukaisiksi. Sisäisen ja ulkoisen ympäristön tarkastaminen strategian muokkausta varten noudattaa Lahden (2001, 37) kuvaamaa Hattenin ja Schendelin teoriaa strategian eri prosesseista. Myös Grantin (2002, 12-13) näkemykset sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön kohtaamisesta ja yhdenmukaisuuden tarpeesta tukee S-ryhmän edellä mainittuja strategisia toimintoja.

Herranen (2004, 259-260) toteaa, että S-90-suunnitelman tarkoituksena oli kilpailukyvyyn parantaminen ja kilpailuedun aikaansaaminen muihin kaupparyhmiin verrattuna. Kilpailuetu edellytti jonkin liiketoiminnan ylivoimaista osaamista ts. Porterin (1991, 57) kuvaamaa organisaation ylivoimaista suoriutumista markkinoilla suhteessa muihin kilpailijoihin. Tähän S-ryhmä pääsi erikoistumalla ts. keinona oli kanta-asiakkuusjärjestelmän luominen. S-90- suunnitelman mukaisesti panostettiin kullakin päätoimialalla strategisiin ketjuihin, joilla kilpailukyky varmistettaisiin. Tavoitteiden saavuttamiseksi tehtiin toimialoja koskevia strategisia ratkaisuja ja

realisoitiin omaisuutta rahoituksen järjestämiseksi. Rakennestrategian mukaan SOK:n toimintoja tehostettiin supistamalla johto-, konttori- ja materiaalityötoimintoja.

S-90-suunnitelman toimialastrategian ydin oli vähittäiskaupan ketjuttaminen. Ketjuohjauksella ja siihen liittyvällä tietojärjestelmien yhdistämisellä suuret vähittäismyymälät saataisiin kilpailijoita kannattavimmiksi. Keskeisessä asemassa tulivat olemaan Citysokos, S-market ja Prisma-ketjut. (Herranen 2004, 261)

#### 4.2.4 1990-luku

Lahden (1996, 26) mukaan S-83-ohjelman läpivienti oli aikaavievä ja työläs prosessi mutta käynnisti oikeasuuntaisen kehitysprosessin S-ryhmälle ja SOK:lle. Ohjelman uudet ajatukset ja muutokset herättivät paljon epäilyjä, pelkoa ja muutosvastarintaa. Osuuskauppaverkosto saatiin vasta 1990-luvun alkuun mennessä sellaiseen kuntoon, että voitiin puhua S-ryhmästä alueosuuskauppojen ja keskusliikkeen muodostamana strategisena kokonaisuutena.

Uudelleen järjestellyn hankinnan ja jakelun hyödyt saatiin tehokkaasti käyttöön, kun liiketoiminnassa päästiin samanaikaisesti ketjutoimintamalliin. Toiminnallinen tehokkuus ja kilpailukyky paranivat ratkaisevasti siirryttäessä uudistetuilla yksiköillä integroituihin ketjuihin. Näitä toimenpiteitä täydentämään rakennettiin asiakasomistajajärjestelmä S-Etukortteineen ja bonusetuineen. (Lahti 1996, 29; Lahti 2001, 10).

*” Kronologisesti jos poimii vielä tohon noin niin kyllähän tää asiakasomistajajärjestelmän kehittäminen, asiakaslähtöisyys 80-luvun lopulla, 94 valtakunnallisesti niin se on yksi näitten se että ensin on ketjut, liikeideat kunnossa, tavarapeli kunnossa että o oikeaa tavaraa oikeaan hintaan aina saatavilla niin sen lisäksi on tää bonus niin ilman sitä S-ryhmä ei olis menestyny niin hyvin ja sitä kautta on opittu asiakkaista lisää modernilla tavalla että tiedetään mitä ihmiset haluaa, tietoon perustuvaa johtamista ” (SOK:n viestintäjohtaja ja –päällikkö)*

Tämän perusteella voidaan nähdä, että menestyksekkäs liiketoiminta rakentuu useista prosesseista ja strategioista, joista jokaisen yksittäisen pitää itsessään toimia, jotta kokonaisuus voisi toimia. S-ryhmä soveltaakin liiketoiminnassaan Näsin ja Aunolan (2002, 13) strategisen ajattelun perusteita. Yritysstrategiallaan ryhmä määrittelee liiketoiminnat, joissa se on mukana, liiketoimintastrategialla se sovittaa resurssinsa yhteen ulkoisen toimintaympäristön kanssa ja toimintostrategian avulla pystytään määrittelemään miten eri prosessit tukevat kokonaisuutta. Jämäkkä johtaminen ja tehokas päätöksentekorakenne edesauttavat prosessien muodostamista ja kokonaisuuden hallintaa. Muutosten aikaansaaminen ja niiden menestyksellinen toteuttaminen on S-ryhmässä lähtenyt tehokkaasta johdosta, joka on aktiivisesti ja sitoutuneesti osoittanut kiinnostuksensa strategista muutosta kohtaan.

Herranen (2004, 278) toteaa, että S-ryhmän menestyksellisyys ja kasvu 1990-luvulla perustui syntyneeseen asiakasomistajajärjestelmään sekä tietoteknisten järjestelmien tukemaan ketjutoimintaan. Juhani Pesosta pääjohtajana seuranneen Jere Lahden visiot vauhdittivat S-ryhmän menestystä. Uusi strategiaohjelma S-94 käynnistettiin 1990-luvun vaihteessa. Suunnitelmassa kaavailtiin toimenpiteitä kolmella strategisella osa-alueella: asiakasomistajuudessa, osuuskauppaverkon rakenteessa ja liiketoiminnassa. Asiakasomistajastrategian tavoitteena oli jäsenistön sitouttaminen S-ryhmän kanta-asiakkaiksi alueosuuskauppakohtaisella palvelujärjestelmällä. Rakennestrategialla pyrittiin luomaan kevyt ja tehokas SOK-yhtymä ja alueosuuskauppojen verkosto. Liiketoimintastrategiassa keskeistä oli ketjutoiminnan tehokkuuden lisääminen. Tarkoitus oli ryhtyä pitkäjänteisesti kehittämään vähittäiskaupan toimintatapoja, valikoimia, ympäristöä, henkilöstön osaamista ja ketjujohtamista.

#### **4.2.4.1 Aluerakenne 1990-luvulla**

Alueosuuskaupparakenne pyrittiin selkeyttämään lopullisesti S-94-suunnitelman avulla. Loput paikallisosuuskaupat pyrittiin fuusioimaan alueosuuskauppoihin, jotta jäljelle jäisivät johdonmukaiset talousalueet. Muotoutuminen edistyikin toivotulla tavalla ja ns. kombinaatiofuusioilla alueosuuskauppojen toiminta siirrettiin perustettavaan uuteen osuuskauppaan. Jotkut kaupat jäivät edelleen omasta halustaan alueosuuskauppojen ulkopuolelle. (Herranen 2004, 284-285)

*” No niin tähän aluerakennemalliinhan mentiin ihan S-ryhmän strategian kautta, S83 kautta Pesonen, kun oltiin niin kuralla että oli pakko tehdä ratkasuja, oli pakko purkaa tämä aluekonttorirakenne ja SOK:n tukkukaupparakenne ja sehän on ihan niinku strategia, tämmönen päätös alueosuuskaupparakenteesta on tehty S83:n pohjalta .. kautta Pesonen .. sen jälkeen sitten Jere Lahti, siihen tuli Inex plus ketjutoiminta .. niin se on aika vahva, plus kanta-asiakasjärjestelmä, bonusjärjestelmä, niin nää kaksi keskeistä on ja on alueosuuskaupparakenne .. se on niinku SOK:n hallituksessa vielä jyrätty sillä tavalla se rakenne läpi että sillä rakenteella toimitaan ja se hyväksytään, tässä on ne keskeiset asiat .. joo.. eli pääjohtaja Pesonen ja strategia S83 ja SOK:n hallituksen siunaus tälle alueosuuskaupparakenteelle ja miten se on nykyiseen muotoonsa ehkä niin vielä voi jatkaa mitä tuli Jere Lahden aikaan toi Inex ja ketjutoiminta ja bonusjärjestelmä, mutta ei ne tähän rakenteeseen, ne on vaan tuonu sisäistä tehokkuutta.” (Osuuskaupan toimitusjohtaja)*

S-ryhmän strategisten muutosten, erityisesti verkostomaisen organisaatorakenteen muodostamisen tavoitteena on ollut edesauttaa muun muassa tehokasta tiedonkulkua ja päätöksentekoa. Haastateltujen kuvaama S-ryhmän rakenne määrittelee alueellisesti selkeät työnjaot, asemat, toiminnot sekä toimintojen välisen yhteistyön.

Hallintoneuvoksen mukaan kunkin alueosuuskaupan koon ja liiketoimintarakenteen tuli edistää kustannustehokkuutta ja toimialaosaamista sekä asiakasomistajien sitoutumista. Saavutetun aluerakenteen todettiin vastaavan jo lähes toivottua ja rakenteen tarkistuksiin oli vain rajoitettua tarvetta. Jos alueosuuskaupan kannattavuus jatkossa heikentyisi uhkaavasti tai S-ryhmän strategiset tavoitteet jäisivät alueella toteutumatta, SOK:lla oli velvollisuus ja oikeus puuttua kehitykseen. Tavoitteiden saavuttamiseksi SOK laati kunkin alueosuuskaupan kanssa yhteistyösopimuksen. Tulevaisuudessa aluerakennetta voitaisiin muuttaa vain vapaaehtoisten fuusioiden, aluejärjestelyjen ja yhteisyhtiöiden avulla. (Herranen 2004, 287)

#### **4.2.4.2 Päätöksentekorakenne 1990-luvulla**

Jäsen ja ääni –periaatteen vuoksi osuustoiminnallinen liiketoimintamalli ei mahdollista yhdellekään omistajalle hallitsevaa roolia päätöksenteossa, vaan takaa jokaiselle jäsenelle yhtäläiset vaikutusmahdollisuudet (Nilsson 2001, 336).

Päätöksentekijöiden demokraattinen valintatapa säilyi tärkeänä osuuskauppojen jäsenilleen antamana lisäarvona myös 1990-luvulla. Edustajien valinnan kautta asiakasomistajat pystyivät sitoutumaan kauppaansa niin järjellä kuin tunteella. Edustajistovaalien korkeat äänestysprosentit osoittivat, että jäsenkunta piti tärkeänä omia vaikutusmahdollisuuksiaan. (Herranen 2004, 283) S-ryhmässä osuustoiminnallisuus nähtiin erityisesti merkitsevän jäsenten tasavertaisuutta ja aitoja mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksentekoon omistajahallinnon eri päätöksentekoelimissä.

#### **4.2.4.3 Liiketoimintarakenne 1990-luvulla**

Herranen (2004, 290-291) mukaan S-94-suunnitelman mukainen S-ryhmän liiketoimintatapa edellytti runsasta kahtakymmentä alueosuuskauppaa ja tehokkaasti toimivaa SOK-yhtymää (SOK ja sen tytäryhtiöt). SOK:n tehtäväksi tuli osuuskauppojen liiketoiminnan tukeminen. Liiketoimintaketjujen toimintaa tehostaisi SOK:n ja alueosuuskauppojen selkeä työnjako ja tiivis yhteistyö. Vastuu päivittäistavarakaupan ketjujen ohjauksesta kuului alueosuuskaupoille ja ketjuohjausorganisaatio huolehtisi puolestaan ketjuyksikköjen ohjauksesta SOK:sta käsin. Organisaation muodostivat ketjuhallitukset, joissa alueosuuskauppojen edustajilla oli enemmistö, sekä SOK:n ketjuohjausyksiköt työryhmineen. Liiketoiminnan ketjutukseen liittyvät strategiset ratkaisut ovat olleet yksi S-ryhmän menestyksen kulmakivistä.

Herranen (2004, 290) mukaan yhdessä vaiheessa suunniteltiin jopa SOK muuttamista osakeyhtiöksi tehokkuustavoitteiden toteuttamiseksi. Tässä nousee esiin osakeyhtiömuotoisen liiketoiminnan suosio päätavoitteenaan tuottaa mahdollisimman suuri voitto pääomasijoituksia tehneille omistajille. Koska omistajuus ja johtaminen voidaan osakeyhtiössä erottaa toisistaan, S-ryhmässä koettiin, että



osakeyhtiötä ei voitaisi riittävästi suojata ulkopuolista valtausta vastaan, joten ajatuksesta muuttaa liiketoimintamuotoa luovuttiin.

Informaatioteknologian laaja hyväksikäyttö on mahdollistanut ketjutoiminnan kehittämisen. S-ryhmä onkin omaksunut teknologisen edelläkävijyyden erääksi strategisen ajattelun kulmakiveksi. (Herranen 2004, 293; Neilimo 2005, 25)

*” Sitten on tää tiedollinen johtaminen joka on käytännössä tietysti hyvin pitkälle tietojärjestelmät ja pitkä arvoketju jossa tavara kulkee yhteen suuntaan ja tieto yhteen suuntaan eli tää asiakastietokantojen hyödyntäminen ja asiakasomistajajärjestelmä .. sitten viimesenä on tää yhteistyöverkosto joka tarkoittaa meidän sisäistä verkostoa ja sitten näitä meidän tätä laajaa levittäytymistä suomalaiseseen yhteiskuntaan meidän hallinnon kautta .. että tässä se on se meidän strateginen menestysresepti ..”* (SOK:n viestintäjohtaja- ja päällikkö)

Haastattelukatkelman perusteella voidaankin todeta, että tuote- ja materiaalivirtojen ohella myös reaali- ja rahaprosessit ovat keskeisenä määrittelemässä liiketoiminnan toimivuutta ja tehokkuutta. Erityisesti informaation kulku S-ryhmän liiketoiminnan sujuvana perustoimintona sekä arvoketjujen hallinta tuovat ryhmälle sisäistä tehokkuutta.

#### **4.2.5 2000-luku**

Kuten muukin yritystoiminta, myös osuustoimintayritykset ovat joutuneet sopeuttamaan liiketoimintaansa ja strategioitansa taloudellisessa toimintaympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin. Tämä on edellyttänyt tasapainoilua talouselämän valtavirtaa edustavan markkinaehtoisuuden ja liiketaloudellisen tehokkuuden lisäämisen ja osuustoiminnallisten yritysten erityispiirteiden säilyttämisen välillä. (Skurnik 2005, 480–481)

Suomalainen vähittäiskaupan ja palveluliiketoiminnan toimintaympäristö on 2000-luvulla jatkuvassa muutostilassa. Menestyminen edellyttää kokonaisvaltaista kustannustehokasta ja kilpailukykyistä ryhmän hallintaa: päätöksentekoa ja ohjausta.

Globalisaation mukanaan tuomat tehokkuuspaineet ja suomalaisten vähittäiskaupan markkinoiden muutokset, esim. väestön ikääntyminen, kotitalouksien koon pieneneminen, muuttoliike sekä kaupankäynnin sähköistyminen asettava uusia haasteita S-ryhmän osuustoimintayritysten joukolle.

#### **4.2.5.1 Aluerakenne 2000-luvulla**

2000-luvulla S-ryhmän aluerakenteissa on tapahtunut muutama merkittävä alueosuuskauppojen fuusioituminen, esim. Andelslaget Varubodenin, Osuuskauppa Seudun ja Salon Seudun Osuuskaupan fuusio sekä vuonna 2003 suomalaisen kulutusosuustoiminnan kannalta merkittävä Helsingin Osuuskaupan ja Osuusliike Elannon kombinaatiofuusio.

*"... ja nyt tää verkostomalli tuottaa hyviä tuloksia ilman kitkoja.... vahvuus on tämä alueosuuskauppaverkosto ja sitten tämän ketjumainen toiminta"*  
(Alueosuuskaupan toimitusjohtaja)

*" Mihin osuuskauppojen kasvu ja menestys perustuvat, ykkönen on alueosuuskaupparakenne, aluerakenteella toimimiseen, se on kohta numero 1, keskeinen, kohta 2, tehokkaiden ketjujen muodostaminen, siihen liittyen hankinta, logistiikka, Inex Partners Oy jolla saatiin yhtä hyvä hankintavoima kuin Keskolla on ollu, sitten kustannustehokas toiminta, liittyy ketjuihin ja Inexiin, sitten asiakaslähtöisyys, se liittyy siihen alueosuuskaupparakenteeseen, markkinoiden tuntemuksen ja sitten tiedolla johtaminen, hyvä tieto asiakasomistajista, se tieto saadaan kun tiedolla johdetaan tätä hommaa ja sitten kanta-asiakasjärjestelmä on yksi, tässä ne on." (Osuuskaupan toimitusjohtaja)*

Haastattelukatkelman perusteella voidaan nähdä, että S-ryhmän liiketoiminnan menestyminen rakentuu kokonaisvaltaisista liiketoiminta- ja aluerakenteista, joita johdetaan tehokkaasti. Osuustoiminnalla on ollut valittavissa vaihtoehtoja kuinka tiiviinä ryhmänä halutaan rakenteellisesti toimia. Voidaankin sanoa, että S-ryhmän harjoittama yhtä aikaa keskitetty ja hajautettu toimintamalli näyttää hyvältä ratkaisulta. SOK ja sen hankintayhtiöt tuottavat tietyt palvelut keskitetysti.

Tehokkaalla keskityksellä on aikaansaatu kilpailuvoima ja nopea reagointi sekä alueellisiin että valtakunnallisiin markkinoihin. Hajautetusti toimimalla jokainen alueosuuskauppa toimii puolestaan paikallisesti omalla alueellaan. Alueelliset itsenäiset osuuskunnat ovat näin lähellä jäseniä ja luovat vahvan alueellisen identiteetin. Toimimalla paikallisesti ns. kuluttajarajapinnassa, S-ryhmä pystyy palvelemaan asiakkaita kilpailijoita paremmin, sillä asiakkaiden preferenssit eroavat usein eri alueilla:

*”...no sitten tullaan tähän toiseen suureen strategiseen linjaukseen eli tähän asiakasomistajälähtöisyyteen, tällöinen customer centric, jos toi ensimmäinen oli niinku porterilainen kustannustehokkuus niin täältä tullaan tähän asiakaslähtöisyyteen, eli jälleen asiakkaan kannalta asiakkaan tunteminen, tullaan alueellisuuteen ja paikallisuuteen ja näihin identiteettikysymyksiin, näkyvyyteen siellä...” (SOK:n johtaja)*

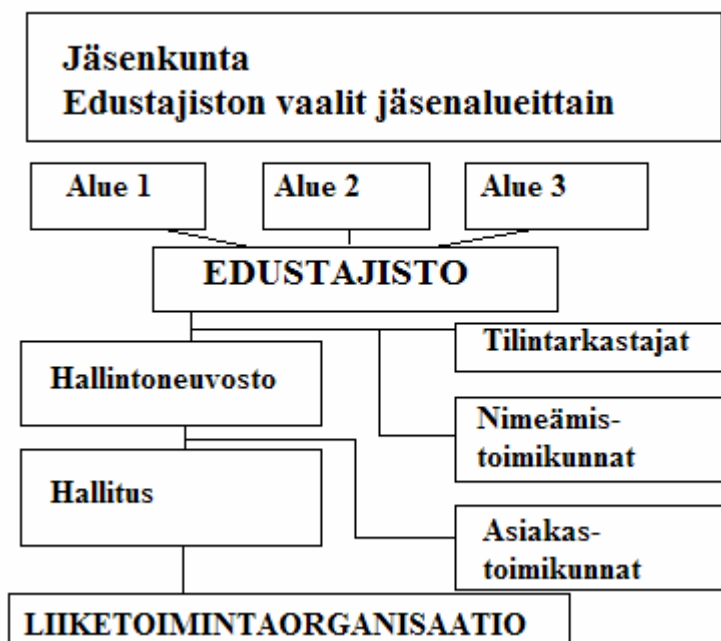
Haastatteluista nousi myös esiin se seikka, että osuustoiminnan menestymisessä on otettava huomioon paikallisuuden merkitys. Paikallisuus tuo osuustoimintayritykselle kilpailuetua. Tämän toteaa tutkimuksessaan myös Tuominen (2005). Liiketoiminnassa menestymiseen edellä mainittu huolenpito lähiyhteisöstä (Skurnik 2002, 16) ts. oman toimialueen yritysten suosiminen ja sitä kautta tapahtuva lähialueen talouden kokonaisvaltainen kehittäminen voi vaikuttaa esimerkiksi siten, että kun toimialueen talous ja työllisyys paranevat, paranevat myös osuuskaupan omat menestymismahdollisuudet (esim. asiakkaiden ostovoima kasvaa). Alueosuuskaupat siis menestyvät yhdessä lähiyhteisönsä ja toimialueensa kanssa.

#### **4.2.5.2 Päätöksentekorakenne 2000-luvulla**

SOK-yhtymän nykyinen hallinto- ja ohjausjärjestelmä, Corporate Governance Statement (yrityksen hyvä hallintotapa), on laadittu HEX Oyj:n, Keskuskauppakamarin ja Elinkeinoelämän Keskusliiton julkistamaan suositukseen perustuen. Järjestelmä noudattaa pörssissä listatuille yhtiöille annettua suositusta ottaen kuitenkin huomioon osuustoiminnallisen yritysmuodon erityispiirteet. Siinä määritellään muun muassa keskeisten hallintoelimien tehtävät ja vastualueet, tytäryhtiöiden ja ketjuohjausten roolit ja hallinto, tulospalkkausjärjestelmä sekä

sisäinen valvonta ja taloudellinen raportointi. (www.s-kanava.fi. Viitattu 14.1.2007) Omistajaohjaus/hyvä hallintotapa (corporate governance) sopii hyvin osuustoiminnallisten liikeyritysten ohjaukseen ja valvontaan. (Pellervo-Seura 2002, 10)

Yksi osuustoiminnan kivijaloista on demokraattisuus, ja jokainen asiakasomistaja voi osallistua S-ryhmän päätöksentekoon oman osuuskauppansa kautta. Osuuskaupassa päätöksiä tekee ylimpänä päätöksentekuelimenä edustajisto, joka valitaan vaaleilla joka 4. vuosi. Jokainen asiakasomistaja voi äänestää vaaleissa ja asettua ehdolle edustajistoon. Edustajisto valitsee hallintoneuvoston, joka päättää osuuskaupan toiminnan peruslinjoista ja valitsee hallituksen. (www.s-kanava.fi. Viitattu 14.1.2007, SOKL 2004, 17) Pelkistetyksi osuuskaupan hallintoa voidaan kuvata seuraavan mallin (kuva 7) mukaisesti:



Kuva 7: Osuuskaupan hallinto (SOKL 2004, 30)

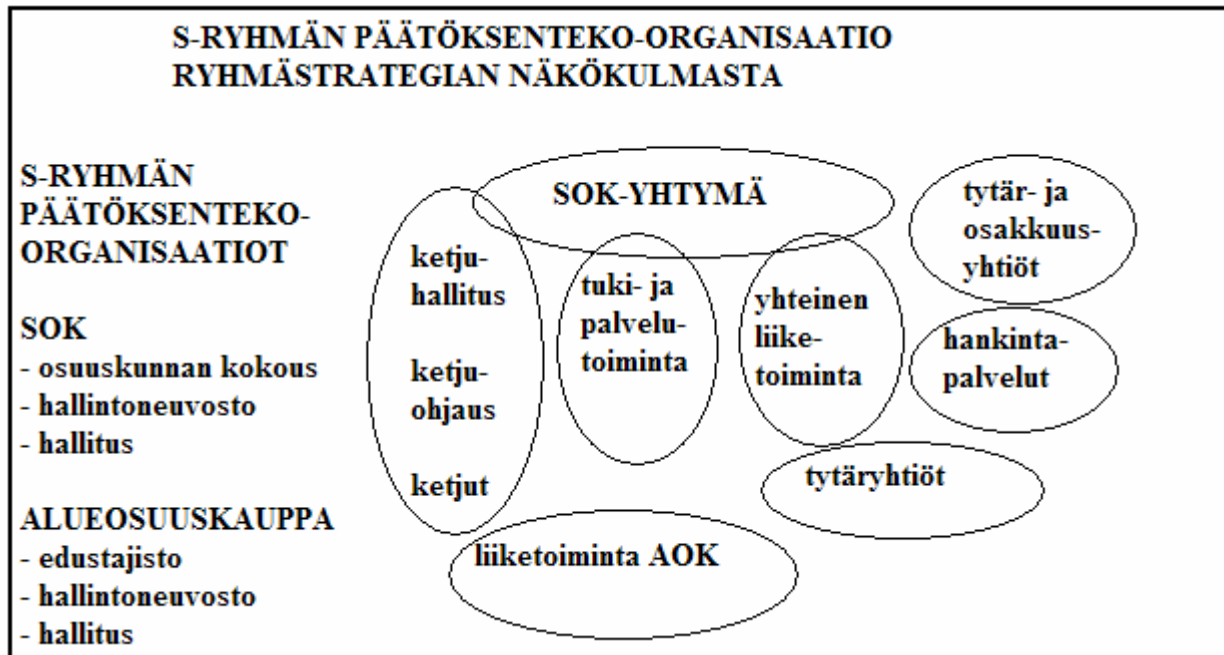
S-ryhmän ylintä päätösvaltaa käyttää osuuskunnan kokous, jossa edustettuina ovat kaikki osuuskaupat (kuva 8). Osuuskauppojen edustajat SOK:n osuuskunnan kokouksessa valitsevat SOK:n hallintoneuvoston osuuskauppojen ehdotuksen pohjalta. SOK:n hallintoneuvosto valitsee SOK:n hallituksen, jonka enemmistön muodostavat osuuskauppojen edustajat. SOK:n päätöksistä vastaavat hallintoneuvosto ja hallitus. Hallintoneuvosto vahvistaa hallituksen esityksestä S-

ryhmän strategian ja valvoo sen toteutusta. Hallintoneuvoston tehtävänä on vastata S-ryhmän toimintaa koskevista yhteistoimintaperiaatteista ja pitkän tähtäyksen suunnitelmista. Hallitus vastaa S-ryhmätason strategian valmistelusta, päättämisestä, toteutuksen ohjaamisesta ja operatiivisesta valvonnasta. Hallitus myös edustaa osuuskuntaa ja huolehtii mm. sen hallinnosta. Hallituksen puheenjohtajana toimii osuuskunnan pääjohtaja. (www.s-kanava.fi. Viitattu 14.1.2007; SOKL 2004, 17)



Kuva 8: S-ryhmän päätöksenteko (SOKL 2004, 17)

Osuuskauppojen ja SOK-yhtymän liiketoiminta toteutetaan siis pääsääntöisesti ketjutoiminnalla. Ketjutoimintaa johtaa ja koordinoi toimialan ketjuohjaus, joka muodostuu ketjuhallituksesta, ketjuohjausryhmästä ja ketjuohjausyksiköstä (kuva 9).



Kuva 9: S-ryhmän omistamis-, päätöksenteko- ja toimintamalli ryhmästrategian näkökulmasta (SOKL 2004, 17)

Haastetullut kuvaavat ketjuohjaus- ja päätöksenteko-organisaatiota sekä niiden toimintaa seuraavasti:

*" Sit jos katotaan S-ryhmän organisaatiota niin siinä on tämmönen .. semmonen malli että hyvin pitkälti S-ryhmän päätöksenteossa on osuuskauppojen edustajat mukana että toimintaketjuittain, toimiketjuohjausorganisaatiot kullakin ketjulla on ketjuhallitus, ketjuhallitukset muodostetaan osuuskauppojen jäsenistä tai edustajista, meistä toimihenkilöistä siis, eli ketjut toimii näin ja monet työryhmät mitä SOK ohjaa tai pyörittää muodostuu sitten osuuskauppojen edustajista jolla tavallaan varmistetaan sitä sitoutumista ja sit ehkä alueellisen näkökulman, asiakasnäkökulman mukaan tuomista tähän päätöksentekoon ettei vaan jossain linnakkeessa tehdä jotain ja ne tulee tänne ohjaukseen vaan että me osallistutaan päätöksentekoon hyvinkin monipuolisesti, se on tämmönen sitouttava, että käytetään osuuskauppojen asiantuntemusta, meidän ihmisten asiantuntevuutta käytetään hyvin paljon hyväksi, myöskin SOK:n hallitus .. muodostuu pitkälti osuuskauppojen edustajista ja SOK:n hallintoneuvostohan on sitten*

*täysin osuuskauppojen edustajista koostuva...”* (Toimitusjohtaja, SOK:n hallituksen jäsen)

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että S-ryhmä on tarkoituksenmukaisesti säilyttänyt osuuskauppojen omat piirteet päätöksenteossa ja strategioiden luomisessa. Alueosuuskauppojen hallitukset ovat keskeisessä roolissa strategian laadintaprosessissa. Karkealla rungolla, keskeisten asioiden selkeällä määrittelyllä ja yhteisillä aikatauluilla asioiden monipuolista käsittelyä voidaan parantaa ja prosessin kulkua helpottaa. Yhtenäisestä päätöksentekorakenteesta ja ryhmästrategiajärjestelmästä voidaan nähdä olevan paljon hyötyä. Tiiviistä päätöksenteko- ja liiketoimintarakenteista on apua muun muassa asioiden viestinnässä, resurssien allokoinnissa ja synergiaetujen hyödyntämisessä.

Osuustoiminnallisten yritysten päätöksentekoa pidetään kuitenkin usein ongelmallisena. Omistajakenteen mukainen päätöksenteon hajaantuminen vaikeuttaa hallintoelinten tehokasta toimintaa (Hakelius 1999, 493). Erityisesti jäsen ja ääni-periaatteen mukainen demokraattinen äänivalta ja sen jakaantuminen johtaa eturistiriitojen vaikeuttamaan päätöksentekoon (Mannio 2004, 28). Myös Trobergin (2005, 452-454) mukaan alueellinen edustus ja demokraattinen päätöksentekoprosessi osuustoimintayritysten päätöksentekoelimissä lisäävät päätöksenteon tasapuolisuutta mutta hidastavat ja vaikeuttavat prosesseja, jolloin tehokkuus saattaa kärsiä. Ilmiö tunnetaan osuustoimintayrityksissä hyvin ja sen negatiivinen vaikutus päätöksenteon tehokkuuteen myönnetään. Asia voidaan nähdä myös myönteisenä: vallan hajautumisella ja edustuksellisella hallinnolla jäsenet saadaan sidotuksi päätöksentekoon ja osallistumaan ohjaukseen ja valvontaan.

*”...ajatellaan tota päätöksenteko-orgaania eri ketjuissa niin noi ketjuhallitukset on aika keskeisenä, siellä on ketjuille ohjausryhmiä ja työryhmiä, jotka valmistelee asioita ketjuhallitukselle ja ketjuhallitus hyväksyy ne aisat sitten ja ne lähtee käytäntöön, osa ketjuhallituksen asioista menee tänne SOK:n hallitukseen sitten hyväksyntään ja osa strategiaa menee vielä SOK:n hallintoneuvostoon että SOK:n hallintoneuvosto on se ylin päättävä elin...”* (SOK:n johtaja)

Haastateltujen lausunnoista nousee esille, että SOK:lla nähdään olevan paljon valtaa, sillä se päättää ja vahvistaa koko ryhmää koskevat keskeiset strategiat ja linjaukset. Toisaalta taas SOK:ssa valtaa käyttävät lähinnä alueosuuskauppojen johtajat, joten lopullinen valta on alueosuuskaupoilla, jotka omistavat SOK:n. Vallan voidaan nähdä jakautuvan ketjussa siten, että organisaation ylimmällä johdolla eli alueosuuskauppojen toimitusjohtajilla on eniten valtaa, sillä heillä on lopullinen päätäntävalta.

#### 4.2.5.3 Liiketoimintarakenne 2000-luvulla

Liiketoimintastrategia on osa yrityksen hierarkkista hallinnointi- ja johtamisjärjestelmää. S-ryhmän nykyistä strategiahierarkiaa voidaan havainnollistaa seuraavalla kaaviolla (kuva 10):



Kuva 10: S-ryhmän strategiahierarkia (SOKL 2004, 10)

Ryhmästrategia perustuu S-ryhmän strategiahierarkian mukaisesti S-ryhmän toiminta-ajatukseen, visioon ja arvoihin. S-ryhmän strategia linjaa liiketoiminta-alueiden ja ketjujen kilpailustrategiat ja vaikuttaa oleellisesti osuuskauppojen ja SOK-yhtymän strategioiden luontiin. (SOKL 2004, 10-11)



S-ryhmän voidaan nähdä harjoittavan Mintzbergin ja Quinnin (1996, 10-16)5P:n strategista mallia liiketoiminnassaan. Mallin avulla ryhmä suunnittelee, arvioi ja toteuttaa strategisia toimintojaan sekä ennakoi tulevaisuuden strategialle asettamia haasteita.

*” Talouden faktat on niinku muokannu sen että kilpailu ja kilpailussa pärjääminen on vaatinut niin sanotusti kriittistä massaa ja isoja palveluja .. sitä on löytyny oman ryhmän sisältä niinku isompia kokonaisuuksia, miten tää tästä jatkuu niin sen aika näyttää mutta ainakin toistaiseksi tää toimii kustannustehokkaasti ja lähellä asiakasta tää malli ... kyllä ne talouden lait on tätä muuttanu ja kaupungistuminen .. on vaikuttanu tähän kehitykseen.”*  
(Toimitusjohtaja, SOK:n hallituksen jäsen)

*”Jos nyt puhutaan S-ryhmän kasvusta ja menestyksestä niin kuten hyvin monessa tapauksessa niin yrityksen menestys on monta kertaa lähtösin kriisistä ja niinku tuossa viittasin siihen S83-strategiaan niin silloin oltiin pakon edessä että jotain pitää tehdä ja niitten ratkasujen jälkimainingeissa sitten tervehdytettiin palveluverkostoa keskimäärin kymmenen vuotta aikasemmin kuin mitä muut toimijat Suomessa tekivät ja sitä kautta on meillä 80-luvun lopulta lähtien ollut paremmat mahdollisuudet kustannustehokkaampaan toimintaan kuin meidän kilpailijoilla”*  
(Alueosuuskaupan toimitusjohtaja)

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että S-ryhmä päätyi ennen lamaa tavallaan pakon sanelemana uuteen rakenteeseen, jossa alueosuuskaupat on mitoitettu vastaamaan selkeitä kaupallisia kysyntäalueita ja SOK keskusliikkeenä keskittyi kysyntälähtöisen hankinta-, jakelu-, ja ketjutoiminnan sekä asiakasomistajajärjestelmän kehittämiseen perinteisenä tukkukauppiaana toimimisen sijasta. Strategian kannalta erityisen tärkeiksi koettiin alue- ja asiakaslähtöisyys.

Alueosuuskauppojen tehtäväksi tuli tuottaa asiakasomistajien vähittäispalvelut alueellisesti johdetuissa ja valtakunnallisesti ohjatuissa ketjuyksiköissä. SOK:n vastuulle strategian kehittämis- ja keskusliiketehtävän lisäksi määriteltiin myös

täydentävä ja monipuolistuva tuote- ja palvelutarjonta sen omien tytäryhtiöiden kautta (kuva 11). (Lahti, 2001, 10)

<b>SOK</b>	<b>ALUEOSUUSKAUPPA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ryhmän strategian luominen, ylläpito ja kehittäminen</li> <li>- keskusliiketehtävät, ohjaus-, tuki-, ja kaupalliset palvelut</li> <li>- oma täydentävä liiketoiminta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- asiakasomistajia palveleva liiketoiminta</li> <li>- asiakasomistajaetujen tuottaminen</li> <li>- kumppaneiden kanssa toteutettu tarjonta</li> <li>- alueellisen hyvinvoinnin edistämiseen osallistuminen</li> </ul>

Kuva 11: SOK:n ja alueosuuskauppojen tehtävät (Lahti 2001, 11)

*"...ja nyt taas sitten on keskusliike palaamassa siihen alkuperäiseen rooliin enemmänkin, että nyt on osuuskaupoille luovutettu näitä keskusliikkeen liiketoimintoja ja sen jälkeen keskusliikkeelle jää enemmän tosiaan tää ohjaava rooli, hankinta ja ohjaava rooli. "* (Alueosuuskaupan toimitusjohtaja)

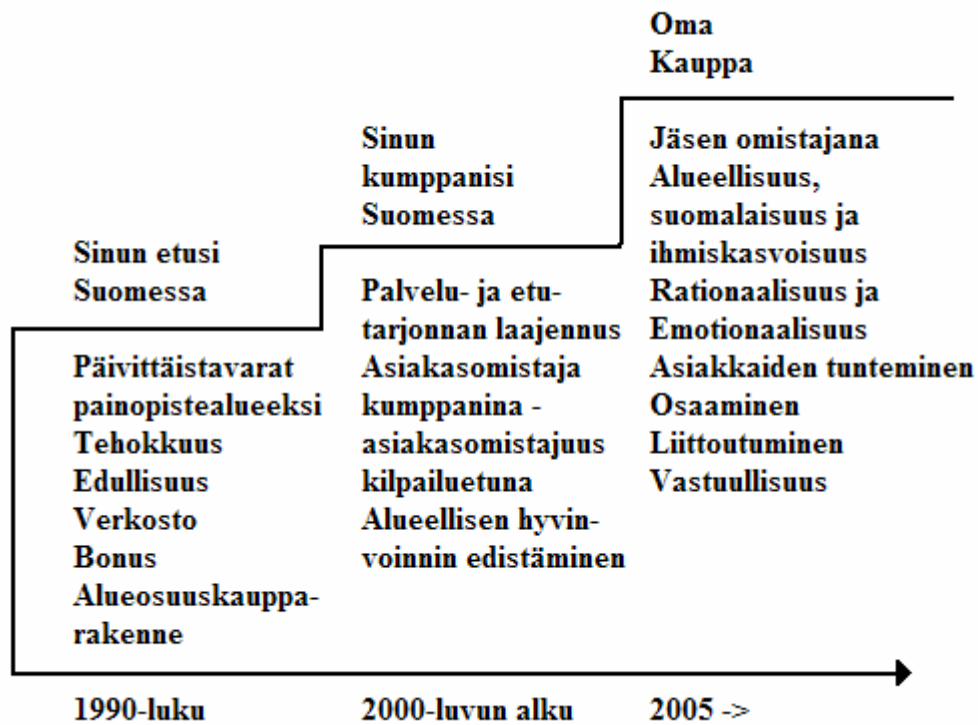
Haastattelujen perusteella täsmentyy, että SOK:n rooli keskusliikkeenä on muuttunut vuosien kuluessa tukuliikkeestä tukiorganisaatioksi. Viime vuosina SOK:n rooli koko ryhmän strategisen johtamisen keskuksena on alkanut korostua. Kansainvälisen kilpailun mukanaan tuomat tehokkuusvaatimukset edellyttävät entistä yhtenäisempää yrityskulttuuria ja sosiaalisia rakenteita. Jatkossa tämä voi tarkoittaa paikallistason päätöksenteon kaventumista ja lisääntyvää ketjuohjausta.

#### **4.2.6 S-ryhmän liiketoiminnan visiot 1990->**

1990-luvulla S-ryhmän liiketoimintastrategia perustui silloisen pääjohtaja Jere Lahden luomaan Sinun etusi Suomessa –visioon, jossa korostettiin uudenlaista tehokkuusajattelua. Päivittäistavarakauppa määriteltiin selkeästi S-ryhmän tärkeimmäksi liiketoiminta-alueeksi ja kustannustehokkaalla strategialla sekä liiketoiminnan ketjuttamisella pyrittiin kilpailijoita edullisempaan hintatasoon. Syntynyt alueosuuskaupparakenne ja liiketoiminnan uudelleen järjestely loivat hyvän pohjan asiakasomistajajärjestelmälle. Visiota päivitettiin vuonna 2001, jolloin menestyksekkäiksi osoittautuneita asiakasomistajuus-, ketjutoiminta- ja aluerakenneratkaisuja syvennettiin edelleen. Etutarjonnan lisäksi alettiin puhua kumppanuudesta ja alettiin korostaa alueosuuskauppojen toimintaa alueellisen kehityksen edistäjänä. Myös hallinnon roolia päätöksenteossa korostettiin ja sitä kautta asiakasomistajien todellisia vaikutusmahdollisuuksia lisättiin. (Neilimo 2005, 64-65)

Nykyisen pääjohtajan Kari Neilimon Oma kauppa –visio jatkaa edellisten visioiden viitoittamaa tietä. Tarkoituksena on päivittää visio vastaamaan 2000-luvun kehityksen haasteita. Tämä tapahtuu syventämällä ja viemällä eteenpäin S-ryhmän pitkän tähtäyksen toiminnan peruspilareiksi valittuja strategisia painopisteitä: asiakasomistajuutta, tehokkuutta, monipuolista palvelu- ja etutarjontaa sekä osaamista ja verkostoitumista. Alueellisuus, suomalaisuus ja osuustoiminta yritysmuotona saavat uudessa visiossa keskeisen merkityksen. (Neilimo 2005, 66)

S-ryhmän strategisen ajattelun nykyinen kivijalka (kuva 12) rakentuu neljästä osasta, joita ovat: 1) asiakaslähtöisyys 2) kustannustehokkuus 3) kattava ja aktiivisesti kehittyvä toimipaikkaverkosto ja monipuolinen palveluntarjonta sekä 4) osaamisen kehittäminen, tietoihin perustuva johtaminen ja yhteistyöverkostot.



Kuva 12: S-ryhmän strategisen ajattelun kulmakivet (Neilimo 2005, 47)

S-ryhmän toimintaa on 1990-luvulta lähtien määritelty vuosittaisissa toiminta- ja rakenneraporteissa (STR). Tarkoituksena on vahvistaa S-ryhmää yhdenmukaisesti toimivana organisaationa. STR-2001:n mukaan strategisen perustan muodostavat toiminta-ajatus, arvot ja visio sekä omistamisen, päätöksenteon ja toiminnan mallit. Ryhmästrategian perustalta laaditaan eri liiketoiminta-alueiden kilpailustrategiat, jotka edelleen vaikuttavat alueosuuskauppojen ja SOK-yhtymän strategioihin. Toiminta- ja rakenneraportti on keskeinen S-ryhmän kehittämisen ohje. Strateginen suunnittelu on SOK:n hallituksen vastuulla. Suunnitelmat laaditaan alueosuuskauppojen ja SOK-yhtymän yhteistyönä. Strategiaprosessin koordinoinnista vastaavat SOK:n kehitystoiminnot -yksikkö yhteistyössä liiketoiminta-alueiden kanssa. (Herranen 2004, 314)

S-ryhmässä pyritään strategisella johtamisella kohti valittuja päämääriä. Menestyksen peruskivat ovat syvälinen ymmärrys siitä, mistä osuustoiminnassa kaupan alalla on kysymys, sekä näkemys siitä, kuinka osuustoimintaa sovelletaan nykypäivän muuttuvassa yritysmaailmassa:

*”...se on tärkeä asia, siinä on mitä mä tähän ja kyllä mä sanon että menestys perustuu siihen että me ollaan ymmärretty ehkä tää niinku osuustoiminta että se on mahdollistanut tämän että nyt asiakasomistajat kiittää että me ollaan nähty mikä tää osuustoiminta liikeideana on...”*  
(Alueosuuskaupan toimitusjohtaja)

Menestyksen tuntomerkkeinä S-ryhmällä voidaan nähdä toimivan strategian löytyminen ja sen tehokas sovellus liike-elämään. Osuustoiminnallisten yritysten joukko on luonut organisaatorakenteen, jolla päästään oikeisiin tavoitteisiin: taataan asiakasomistajälhtöisesti ryhmän kannattavuus, jatkuvuus ja kehittämien. Toimintapaja kyetään tarvittaessa muuttamaan ympäristön vaatimalla tavalla ja ryhmän jäsenet ovat motivoituneita ja sitoutuneita toimimaan yhteisen päämäärän hyväksi.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Kokoava yhteenveto tuloksista

Tämän tutkimuksen tarkoitus on osallistua liiketaloustieteelliseen keskusteluun osuuskuntien johtamisesta ja menestystekijöistä. Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella strategisten rakenneratkaisujen merkitystä osuustoimintayrityksen liiketoiminnassa. Tutkimuksen pääkysymys oli **”Mitä rakenneratkaisuja S-ryhmä on tehnyt 70-luvulta nykypäivään ja mikä on niiden merkitys osuusliiketoiminnassa?”** Tutkimuksen alakysymyksinä olivat: 1) *Millaisia ovat olleet S-ryhmän aluerakenne-, liiketoimintarakenne- ja päätöksentekorakenneratkaisut?*, 2) *Mikä on ollut ratkaisujen strateginen merkitys ja näkyvyys S-ryhmän osuusliiketoiminnassa?* Tutkimustuloksissa korostui faktanäkökulma, koska tutkimuksessa pyrittiin kuvaamaan rakenneratkaisuja haastateltavien ja kohdeorganisaation näkökulmasta tulkittuna (millaisena haastateltavat näkevät ratkaisut ja niiden vaikutukset).

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että SOK:n ja S-ryhmän kehitys on seurannut tiiviisti suomalaisen yhteiskunnan kehityslinjoja vaikkei muutoksiin aina olla osattu varautua eikä kyetty nopeasti reagoimaan ja sopeutumaan. SOK:n perustaminen syntyi tarpeesta organisoida ja ohjata osuuskauppatoimintaa; tavoitteista synnyttää markkinoille suuren markkinavoiman omaava useiden erillisten mutta yhteisen päämäärän edussa toimivien yritysten joukko (Skurnik 2002, 104), välttyä monopolistiselta hinnoittelulta ja välttää transaktiokustannuksia osuusliiketoiminnassa (Hansmann 1999, 389-391). Liiketoiminnan organisoiminen osuustoiminnan muotoon ja SOK:n perustaminen tukemaan S-ryhmää on edesauttanut tehokasta liiketoimintaa ja kasvua.

Osuuskauppatoiminnan alkuvuosikymmenet olivat rakentamisen ja laajentumisen aikaa, jolloin toiminnan taloudellinen perusta vahvistui. Ristiriidat jakoivat ja hajottivat osuuskauppaliikettä mutta 20-40-luvulla osuuskauppatoiminta oli kasvavaa ja kehittyvää, sillä maatalousvaltainen yhteiskunta, vaurauden ja hyvinvoinnin hidas kasvu sekä mm. demokratian vahvistuminen loivat perustan osuuskauppaliikkeen suotuisalle kehitykselle.

Suomalaisen yhteiskunnan suuri rakennemuutos sotien jälkeen kuitenkin asetti suuria haasteita osuuskauppaliikkeelle, joka ei kuitenkaan pystynyt vastaamaan haasteisiin riittävän nopeasti. Haastattelukatkelmien perusteella voidaan nähdä, että heikoilla resursseilla ajaututtiin hillittömään tarjous- ja markkinaosuuskilpailuun ja osuustoiminnan alkuperäiset yhteiskunnalliset arvot, periaatteet ja perustehtävät unohdettiin. ICA:n (Skurnik 2002, 106) määrittelemät osuustoiminnan yhteiset periaatteet: koulutus, valmennus, tiedottaminen olivat kriisin ajautumisen aikaan hukassa ja osuuskuntien keskinäinen yhteistyö voidaan nähdä laiminlyötäneen siinä määrin, että kehityksen mukana pysyminen oli mahdotonta silloisilla hajautetuilla liiketoiminta-, alue-, ja päätöksentekorakenteilla sekä johtamisella. Koko ryhmän johtamis- ja hallinnointijärjestelmät olivat kustannuksiltaan raskaat, toiminnallisesti hitaat ja byrokraattiset. Taloudelliseen kriisiin ajautuminen pakotti uudistamaan kokonaisvaltaisesti ryhmän kaikkia rakenteita.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että syitä taantumalle löytyy muun muassa Trobergin (2005, 452-454) esittämästä kollektiivisen päätöksenteon

hitaudesta. Päätöksenteko osuustoimintayrityksissä tapahtuu hajautetusti sekä demokraattisesti lähellä kuluttajaa, joten erilaisia pyrkimyksiä on vaikea sovittaa yhteen ja konfliktien riski suurenee. S-ryhmän taantumien syyt olivat liiallisessa demokraattisessa päätöksenteossa ja kyvyttömyydessä johtaa ryhmää jämsästä. Ongelmana voidaan nähdä erityisesti se, että varsinaista kokonaisvaltaista ketjuohjausta ei vielä nykyisessä merkityksessään ollut mukana sääntelemässä S-ryhmän toimintaa, joten hajautunut päätöksenteko ei ohjannut tarpeeksi tehokkaasti hallintoelinten ja ketjun toimintaa vaan päätökset olivat konfliktien ja epävarmuuden sävyttämää ja muutosvauhti liiketaloudellisesta näkökulmasta kilpailijoihin verrattuna liian hidasta.

Saneeraustilanteessa laadittu S-83 suunnitelma ja sen jatkoksi luodut myöhemmät suunnitelmat otettiin käyttöön asteittain 1980- ja 1990-lukujen aikana. Suunnitelmien tavoitteena oli osuuskaupparyhmän toiminnan muuttaminen kannattavaksi ja vakavaraiseksi. Kiireellisimpiä tehtäviä olivat ryhmää uhkaavan maksuvalmiuskriisin torjuminen sekä velkaantumiskierteen katkaiseminen. Tavoitteiden saavuttaminen edellytti sekä osuuskauppaverkoston että SOK:n uudelleenorganisointia ja vaativat mm. henkilöstön saneerauksia, ydinliiketoimintoihin keskittymistä, kannattamattomista toiminnoista luopumista ja uudenlaista verkostomaisen yhteistyön opettelua liiketoiminnassa ja johtamisessa. Alueosuuskaupparakenne uudelleenorganisointiin ketjuorganisaation muotoon luonteille talousalueille ja strategian implementointi toteutettiin valtakunnallisesti. Ratkaisut ovat osoittautuneet hyviksi, sillä pitkän tappiollisen jakson jälkeen tulos kääntyi viimein 1980-luvun lopulla voitolliseksi ja perusta S-ryhmän modernille kehittämiselle ja myöhemmälle menestymiselle oli olemassa.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että S-ryhmän organisaatorakenteen tarkoituksena nähtiin kyky palvella omaa liiketoimintaa ja asiakaskuntaa paikallisesti mutta tärkeimpänä vaikuttajana organisatorien muutostarpeiden taustalla ovat ulkopuoliset tekijät: yhteiskunnallinen rakennemuutos ja sen mukanaan tuoma kiristynyt kilpailu. Kaplan & Nortonin (2002, 18-20) esittämä näkemys strategiasta jatkuvan muutoksen kohteena kilpailuympäristön muutoksessa tukee tätä havaintoa.

Haastattelujen perusteella voidaan nähdä että S-ryhmän on kiinteytynyt strategiseksi ryhmäksi, joka näkyy merkittävänä markkinaosuuden ja tuloksen kasvuna. Menestyksen tuntomerkkeinä S-ryhmällä voidaan nähdä myös toimivan strategian löytyminen ja sen tehokas sovellus liike-elämään. Osuustoiminnallisten yritysten joukko on luonut organisaatorakenteen, jolla päästään oikeisiin osuustoiminnan tavoitteisiin: taataan asiakasomistajalähtöisesti ryhmän kannattavuus, jatkuvuus ja kehittämien. Toimintatapa kyetään tarvittaessa muuttamaan ympäristön vaatimalla tavalla ja ryhmän jäsenet ovat motivoituneita ja sitoutuneita toimimaan yhteisen päämäärän hyväksi.

Läpikäytyt kriisit ovat osoittaneet, että toimintaympäristön muutoksiin on kyettävä reagoimaan nopeasti, mikä edellyttää strategioiden ja toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Demokraattinen päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmä, hajautettu aluerakenne ja osuustoiminnallinen verkostomainen liiketoimintamalli ovat näytelleet pääroolia avainmenestystekijöinä S-ryhmän nykyistä asemaa luotaessa. Liiketoiminta-alueet on määritelty selkeästi asiakasomistajalähtöisesti ja valtakunnallisesti S-ryhmän toiminnan menestysmahdollisuuksien kannalta tärkeysjärjestyksessä.

S-ryhmällä on ollut valittavissa vaihtoehtoja kuinka tiiviinä ryhmänä halutaan rakenteellisesti toimia. S-ryhmän harjoittama yhtäaikaan keskitetty ja hajautettu toimintamalli niin päätöksenteossa kuin koko liiketoiminnassakin näyttää hyvältä ratkaisulta. Molemmista malleista pyritään hyödyntämään edut ja karsimaan haitat. Haastatteluista nousi esille, että alueelliset itsenäiset osuuskunnat ovat lähellä jäseniä ja luovat vahvan alueellisen identiteetin. Hajautetun päätöksenteon etujen mukaisesti, ryhmälle on hyödyllistä, että mahdollisimman moni ottaa osaa päätöksentekoon ja sitoutuu prosesseihin. Tehokkaalla keskityksellä on aikaansaatu kilpailuvoima ja nopea reagointi sekä alueellisiin että valtakunnallisiin markkinoihin. Alueosuuskaupparakennemalli aiheuttaa sen lukuisista hyödyistä huolimatta joitakin haasteita S-ryhmän verkoston johtamiselle. Kehityskohteita on edelleen juuri muun muassa päätöksenteossa (hitaus) ja kokonaisvaltaisessa verkostomaisen liiketoimintarakenteen johtamisessa.



Kuten Skurnik (2005) toteaa, keskeinen osuuskunnat muista yritystoiminnasta erottava tekijä on omistajuus. Alueosuuskauppojen rooli S-ryhmässä perustuu juuri omistajuuteen. S-ryhmän osuustoimintayritysten joukko omistavat SOK:n, hallinnoivat sitä ja osallistuvat ketjuohjaukseen. Osuuskauppojen erityinen rooli toimialueen taloudellisen ja henkisen hyvinvoinnin kehittäjänä sekä asiakasomistajakunnan hyvinvoinnin edistäjänä nousee selvästi pintaan. Haastattelukatkelmissa tehokkuusajattelu organisatoristen ratkaisuiden taustalla nousee hyvin selvästi esille kuten myös asiakasomistajalähtöinen ajattelu osuustoimintayrityksistä hyvinvoinnin ja lisäarvon tuottajana.

Holmström (1999, 405) esittämä omistajuuden identiteetin ero osuuskunnan ja osakeyhtiön välillä nousee keskeiseen tarkasteluun myös S-ryhmän liiketoiminnassa. S-ryhmässä paikallisella tasolla kuluttajat ovat muodollisesti vallassa mutta SOK keskitettynä ohjaavana elimenä toimii välillisenä omistajana. Toimintaan sitoutuneisuus kumpuaa juuri osuuskunnan rakenteesta ja omistajuudesta, jossa asiakasomistajat ovat läheisesti yhteydessä päätöksentekoon. Jussilan, Ikävalkon & Piercen (2006) esittämät ajatukset osuuskunnan hajautuneen ja demokraattisen omistajuuden synnyttämistä psykologisista ja yhteisöllisistä tekijöistä nousevat merkittäviksi myös tässä. Nämä näkökohdat nousivat esiin myös haastatteluvastauksissa.

Haastatteluista nousi myös esiin se seikka, että osuustoiminnan menestymisessä on otettava huomioon paikallisuuden merkitys. Liiketoiminnassa menestymiseen edellä mainittu huolenpito lähiyhteisöstä (Skurnik 2002, 16) ts. oman toimialueen yritysten suosiminen ja sitä kautta tapahtuva lähialueen talouden kokonaisvaltainen kehittäminen voi vaikuttaa esimerkiksi siten, että kun toimialueen talous ja työllisyys paranevat, paranevat myös osuuskaupan omat menestymismahdollisuudet.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että S-ryhmä on tarkoituksenmukaisesti säilyttänyt osuuskauppojen omat piirteet päätöksenteossa ja strategioiden luomisessa. Alueosuuskauppojen hallitukset ovat keskeisessä roolissa strategian laadintaprosessissa. Karkealla rungolla, keskeisten asioiden selkeällä määrittelyllä ja yhteisillä aikatauluilla asioiden monipuolista käsittelyä voidaan parantaa ja prosessin kulkua helpottaa. Yhtenäisestä päätöksentekorakenteesta ja

ryhmästrategiajärjestelmästä voidaan nähdä olevan paljon hyötyä. Tiiviistä päätöksenteko- ja liiketoimintarakenteista on apua muun muassa asioiden viestinnässä, resurssien allokoinnissa ja synergiaetujen hyödyntämisessä.

Tutkimuksen perusteella voidaan nähdä, että menestyksekkäs liiketoiminta rakentuu useista prosesseista ja strategioista, joista jokaisen yksittäisen pitää itsessään toimia, jotta kokonaisuus voisi toimia. S-ryhmä soveltaakin liiketoiminnassaan Näsin ja Aunolan (2002, 13) strategisen ajattelun perusteita. Yritysstrategiallaan ryhmä määrittelee liiketoiminnat, joissa se on mukana, liiketoimintastrategialla se sovittaa resurssinsa yhteen ulkoisen toimintaympäristön kanssa ja toimintostrategian avulla pystytään määrittelemään miten eri prosessit tukevat kokonaisuutta. Jämäkkä johtaminen ja tehokas päätöksentekorakenne edesauttavat prosessien muodostamista ja kokonaisuuden hallintaa. Muutosten aikaansaaminen ja niiden menestyksellinen toteuttaminen on S-ryhmässä lähtenyt tehokkaasta johdosta, joka on aktiivisesti ja sitoutuneesti osoittanut kiinnostuksensa strategista muutosta kohtaan.

S-ryhmän voidaan katsoa soveltaneen myös Juutin (2006, 206) esittämää orgaanista organisaatioajattelua. Avoimena järjestelmänä toimiva S-ryhmä on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja täten muokkaa sisäisiä ominaisuuksiaan ympäristön vaatimusten mukaisiksi. Sisäisen ja ulkoisen ympäristön tarkastaminen strategian muokkausta varten noudattaa Lahden (2001, 37) kuvaamaa Hattenin ja Schendelin teoriaa strategian eri prosesseista. Myös Grantin (2002, 12-13) näkemykset sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön kohtaamisesta ja yhdenmukaisuuden tarpeesta tukee S-ryhmän edellä mainittuja strategisia toimintoja.

Suomalainen vähittäiskaupan ja palveluliiketoiminnan toimintaympäristö on 2000-luvulla jatkuvassa muutostilassa. Osuustoimintayrityksiin kohdistuvat muutos- ja tehokkuuspaineet samalla tavalla kuin muihinkin yrityksiin. Globalisoituvassa ja muuttuvassa maailmassa kyky vastata ripeästi toimialojen ja markkinatilanteiden muutoksiin määrittää keskeisesti yritysten menestymistä. Menestyminen edellyttää kokonaisvaltaista kustannustehokasta ja kilpailukykyistä ryhmän hallintaa. Nykypäivän kehittyvä globalisaatio ja markkinoiden muutokset (mm. väestön ikääntyminen, kotitalouksien koon pieneneminen, muuttoliike, sähköinen

kaupankäynti) asettavat uusia vaatimuksia osuustoimintayrityksille. Strategisessa johtamisessa korostuu muutoksen johtaminen. Muutosjohtaminen on tehokas tapa kehittää ryhmää, reaktiivisesta muutosjohtamisesta onkin ajauduttu proaktiiviseen muutoksen johtamiseen.

Nykyiset rakenteet ovat muodostuneet ennakointina ja reagoitina liiketoiminnan ja yhteiskunnan uusiin haasteisiin. Ulkoisen ja sisäisen ympäristön vaateet edellyttävät hallinnon kehittämistä ja corporate governance – hallintotavan soveltaminen sopii täten hyvin S-ryhmän toimintaan. Kansainvälisen kilpailun mukanaan tuomat tehokkuusvaatimukset ovat johtaneet tilanteeseen, jossa tarvitaan koko ketjun kattavaa entistä yhtenäisempää yrityskulttuuria ja sosiaalisia rakenteita. Päätöksenteon mekanismeja tulee muuntaa siten, että nopeasti muuttuviin tilanteisiin pystyttäisiin reagoimaan herkemmin. Tämä tarkoittaa jatkossa väistämättä paikallistason päätöksenteon kaventumista ja tiukentuvaa ketjuohjausta.

Laaja palvelutarjonta toimii S-ryhmälle kilpailuetuna. S-ryhmän kilpailustrategiat tänä päivänä ovat asiakaskeskeisyys, ydinliiketoimintoihin keskittyminen, verkostoituminen, nopea oppiminen, osaamisen kehittäminen sekä innovatiivisuus. Osuustoiminnallista liiketoimintamallia on pystyttävä hyödyntämään kokonaisvaltaisesti. Sekä paikallisena että valtakunnallisena toimijana S-ryhmä huomioi alueellisesti asiakasomistajiensa tarpeet ja varmistaa täten jäsentensä identifioitumisen yritykseen. Ketjutoiminta tuottaa tehokkuutta, edullisuutta ja laatua asiakkaalle. Asiakasomistajien tarpeista lähtevä päätöksenteko alueellisesti jäsenkunnan ehdoilla on keskeistä alueellisen hyvinvoinnin kehittämiseksi.

Haastattelun ja kirjallisuuden perusteella voidaan siis todeta, että S-ryhmän strategisilla liiketoiminta-, alue-, ja päätöksentekoratkaisuilla on ollut merkittäviä vaikutuksia osuusliiketoiminnan menestymiseen. Nykyisen nousun kannalta keskeiset rakenteelliset ratkaisut – alueosuuskaupparakenteen ja liiketoiminnan ketjutus sekä päätöksentekorakenteiden kehittäminen - ovat olleet merkittäviä. S-ryhmän taitavasti ja määrätietoisesti toteutettu kokonaisstrategia mukaan lukien erityisesti asiakasomistaja-ajattelun suunnittelu ja sisäänajo, ovat olleet keskeinen osa menestyskonseptin luomisessa.

## 5.2 Tulosten liittäminen aikaisempaan keskusteluun

Tämä tutkimus osallistuu liiketaloustieteelliseen keskusteluun osuustoimintayritysten johtamisesta ja menestystekijöistä. Akateemisissa tutkimuksissa osuuskuntien strategisia rakenneratkaisuja on tutkittu Suomessa ja maailmalla melko vähän. Osuuskuntien tutkimus Suomessa on päässyt kunnolla vauhtiin vasta 2000-luvulla.

Osuustoimintaa on tarkasteltu erikseen liiketoiminnan eri näkökulmista (kts. esim. Troberg 1997, 2000 & 2005; Seppelin 2000; Nilsson 2001; Kuusterä 2002; Kalmi 2003; Laurinkari 2004; Skurnik 2005), päätöksenteon ja johtamis- ja hallintorakenteiden osalta (kts. esim. Tainio 1996; Spear 2004; Juutinen et al. 2006; Paavilainen 2006; Lehikoinen 2006) sekä aluerakenteiden näkökulmasta (kts. esim. Inkinen 2000; Tuominen 2005).

Tutkimustulokset olivat yhdenmukaisia Skurnikin (2002 & 2005) ja Laurinkarin (2004) tutkimusten kanssa siinä mielessä, että kaikissa korostui mikä merkitys on liiketoiminnan organisoinnilla osuustoiminnan muotoon. Osuuskunnan liiketoiminnan nähtiin tässäkin tutkimuksessa olevan taloudellista toimintaa, jossa osuuskunnan toimintaa on pyöritettävä samojen liiketaloudellisten lainalaisuuksien ehdoin kuin muidenkin yritysmuotojen, esimerkiksi osakeyhtiöiden toimintaa. Taloudellisena rakenteena osuustoiminnalla nähdään olevan tärkeä rooli talouselämän ja kansantalouden kehityksessä. Tässä tutkimuksessa S-ryhmän osuustoimintayritysten joukko nähtiin muun muassa maaseudun integroijana. Osuustoiminnan erityispiirteiden nähtiin sopivan erityisen hyvin kohdeorganisaation harjoittamaan vähittäiskaupan alan liiketoimintaan, joka yleisesti on koettu osuustoiminnallisille yrityksille vaikeana alueena menestyä.

S-ryhmässä osuustoiminnallisuus nähtiin erityisesti merkitsevän muun muassa asiakasomistajaorientoituneen liiketoimintamallin käyttämistä toiminnassa, toiminnan organisoimista itsenäisiin ja luonnollisilla talousalueilla toimiviin alueosuuskauppoihin sekä jäsenten tasavertaisuutta ja aitoja mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksentekoon omistajahallinnon eri päätöksentekoelementeissä.

Haastatteluihin nousivat esille myös omistajuuden identiteetti (Holmström 1999), vallankäyttö sekä psykologisten ja yhteisöllisten tekijöiden merkitys (Jussila, Ikävalko & Pierce 2006), jotka liittyvät suoraan osuuskunnan omistajuuteen, päätöksentekoon ja hallintorakenteisiin.

Tutkimustulokset olivat samankaltaisia myös Trobergin (1997, 2000 & 2005) ja Hansmannin (1999) tutkimusten kanssa, jonka mukaan kollektiivinen ja demokraattinen päätöksenteko vaikeuttaa ja hidastuttaa osuustoimintayritysten toimintaa, joten päätöksenteossa ja hallintorakenteissa on vielä kehittämisen varaa. Laajan jäsenistön nähtiin asettavan lisävaatimuksia osuuskunnan päätöksenteolle ja johtamiselle.

Haastateltavien vastauksissa nousivat esille myös aluerakenteiden, erityisesti paikallisuuden ja keskittymisen merkitys osuusliiketoiminnassa. Tutkimustulokset ovat tässä mielessä yhdenmukaisia muun muassa Tuomisen (2005) tutkimustulosten kanssa, joiden mukaan paikallisuus ja alueellisuus voidaan nähdä osuusliiketoiminnassa toiminnan ja päätöksenteon lähtökohtina ja osuuskuntien menestyminen on sidoksissa oman toimialueensa menestymisen kanssa. Alueosuuskaupoilla nähdään olevan alueelliset erityistarpeet, jolloin jäsenten välitön osuuskunnan toiminnan kontrollointi ja identifioituminen omaan osuuskauppaan voidaan huomioida. Osuustoiminnan peruseräkkeet tukevat oman toimialueen kehittämistä ja oman toimialueen sekä asiakaskunnan tunteminen sekä osuuskuntien osallistuminen paikalliseen toimintaan myös edesauttavat osuuskuntien menestymistä. Skurnikin (2002 & 2005) tutkimustulokset mukailevat näitä samoja linjoja.

Haastattelujen ja kirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että tämän tutkimuksen tulokset tukevat aikaisempien tutkimusten tuloksia ja mukailevat kirjallisuudessa esitettyjä näkökulmia käsiteltyihin aiheisiin. Yhteenvedon voidaan todeta, että tutkimustulokset olivat yhdenmukaisia aikaisempien osuuskuntien liiketoimintaan, strategioihin ja rakenteisiin liittyvien tutkimusten kanssa, mutta tässä tutkielmassa yhdistyvät niin liiketoiminnalliset, rakenteelliset kuin strategiset aspektit ja niiden tutkimuksia tukevat tulokset. Näitä eri näkökulmia on aikaisemmin tutkittu erikseen ja osaa myös osuustoiminnan näkökulmasta muttei yhdistettynä lainkaan.

### **5.3 Jatkotutkimustarpeet**

Jatkotutkimuksen kannalta eräs mielenkiintoinen aihe olisi tutkia tarkemmin osuustoimintaorganisaatioiden ketjujen strategista ohjausta ja johtamista hallintohenkilökunnan näkökulmasta käsin. Myös pitkien arvoketjujen hallinta liiketoiminnan taustalla on mukana määrittämässä osuustoimintaorganisaatioiden menestystä. Toinen mielenkiintoinen kohde voisi täten olla liiketoiminnan ja kilpailustrategioiden taustalla vaikuttavien arvoketjujen tutkiminen.

## LÄHDELUETTELO

Ahola, J. 1995. Yrityksen strategiaprosessi : näkökohtia strategisen johtamisen kehittämiseksi konserniorganisaatiossa. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Ansoff, H. I. 1990. Strategia 2000. Helsinki : Rastor-julkaisut.

Eskola, J., Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.

Eskola, J., Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.

Grant, R. M. 2002. Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications. Malden (MA): Blackwell.

Hansmann, H. 1999. Cooperative Firms in Theory and Practice. Liiketaloudellinen Aikakausikirja 4/1999, s. 387-403.

Hakelius, O. 1999. How Will an European Farmer Co-operatives Cope with the Challenges of Today and Tomorrow? Liiketaloudellinen Aikakausikirja 4/1999. s. 471-499.

Hatch, M. J. 1997. Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives. New York: Oxford University Press.

Herranen, T. 2004. Yhdessä eteenpäin (SOK 100 vuotta 1904–2004). Helsinki: Edita.

Honkanen, H. 1989. Organisaation ja työyhteisön kehittäminen: suuntauksia ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Holmström, B. R. 1999. Future of Cooperatives: A Corporate Perspective. . Liiketaloudellinen Aikakausikirja 4/1999, s. 404-417.

Hookana-Turunen, H. 1998. Päätöksenteko ja strategia yrityksen valuuttariskien hallinnassa – päätöksentekijät organisatorisessa ja sosiaalisessa kontekstissaan. Turku: Kirjapaino Grafia Oy.

Jussila, I., Ikävalko, M., Pierce, J. 2006. Ownership in organizations: interplay between psychological, socio-cultural and institutional dimensions. Osuustoimintayrityksen johtaminen –kurssin luentomateriaalit.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.

Kaplan R. S., Norton D. P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio: tehokkaan strategiaproessin toteutus. Helsinki: Kauppakaari.

Kaplan R. S., Norton D. P. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Jyväskylä: Talentum.

Kauppalehti 16.2.2007. Artikkelit ”S-ryhmällä tuli katto vastaan”, ”S-ryhmän on haettava kasvua ulkomailta” ja ”Uusi S-pankki vetoaa vihreällä suomalaisuudella”.

Koskinen, I., Alasuutari P., Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lahti, A. 1983. Yrityksen kilpailustrategia. Espoo: Weilin+Göös.

Lahti, J. 1996. Sinun etusi Suomessa. SOK: F. G. Lönnberg.

Lahti, J. 2001. Sinun kumppanisi Suomessa. SOK: F. G. Lönnberg.



Lappeenrannan teknillinen yliopisto: Kauppatieteellinen tiedekunta. Osuustoimintayritysten menestystekijät ja niiden johtaminen –kotisivu. Www-dokumentti. Saatavilla: [http://www.lut.fi/kati/cbm/paasivu\\_cbm.php](http://www.lut.fi/kati/cbm/paasivu_cbm.php).

Laurinkari, J. 2004. Osuustoiminta: Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi. Kuopio: Suomen graafiset palvelut Oy.

Lindblom, A. 2006. Keskustelua päätöksentekoon liittyvän epävarmuuden olemassaolosta. Liiketaloudellinen Aikakausikirja 2/2006, s. 215-225.

Mannio, L. 2004. Osuuskunnat ja verotus. Helsinki: Edita.

Mintzberg, H., Quinn, J. B. 1996. The Strategy Process : Concepts, Contexts, Cases. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall.

Mähönen, J., Villa, S. 2006. Osuuskunta. Helsinki: WSOYpro.

Määttä M. 1996. Uudistuva oppilaitos ja johtaminen. Tampere: Tampereen yliopisto.

Neilimo, K. 2005. Oma kauppa. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Neilimo, K. 1994. S-ryhmä - moderni osuustoiminnallinen verkostosovellus. Kokemäki: Kuisma, J. (toim.).

Nilsson, J. 1999. Co-operative Organisational Models as reflections of the Business Enviroments. Liiketaloudellinen Aikakausikirja 4/1999, s. 449-470.

Nilsson, J. 2001. Organisational Principles for Co-Operative Firms. Scandinavian Journal of Management Vol. 17, s. 329-356.

Näsi, J., Aunola, M. 2001. Yrityksen strategiaprosessit: yleinen teoria ja suomalainen käytäntö. Helsinki: MET.

Näsi, J., Aunola, M. 2002. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.

Näsi, J., Neilimo, K. 2006. Mitä on liiketoimintaosaaminen. Helsinki: WSOYpro.

Pellervo-Seura Ry ja Kuluttajaosuustoiminnan Liitto Ry, 2003. Osuustoiminnan periaatteet 2000-luvulle. Kotka: Painokotka.

Porter M. E. 1991. Kansakuntien kilpailuetu. Helsinki: Otava.

Pöyhönen, S. 2002 Osuuskunnan hallinto ja osuuskuntalaki. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Räsänen, K. 1994. Kehittyvä liiketoiminta – haaste tulevaisuuden osajille. Porvoo: Weilin & Göös (WS Bookwell Oy).

Sarala, U. 1988. Kohti oppivaa organisaatiota: aikuiskoulutus organisaatiossa. Lahti: Helsingin yliopisto, Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Seppelin, M. 2000. Osuustoiminnan jalanjäljillä – Katsaus suomalaisen osuustoimintaliikkeen historiaan. Mikkeli: Helsingin yliopiston osuustoimintainstituutin julkaisuja 28.

Skurnik, S. 2005. Suomalaisen talousmallin murros: Suljetusta sääntelytaloudesta kaksinapaiseen globaalitalouteen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Skurnik, S. 2002. The Role of Cooperative Entrepreneurship and Firms in Organising Economic Activities – Past, Present and Future. Liiketaloudellinen Aikakauskirja 1/2002, s. 103–123.

Skurnik, S., Vihriälä V. 1999. Role of Cooperative Entrepreneurship in Modern Market Environment – Introduction and Summary. Liiketaloudellinen Aikakauskirja 4/1999, s. 375-383.

Suomen Osuuskauppojen Keskusliitto SOKL r.y., 2004. Osuuskaupan hyvä hallintotapa. Hallintohenkilökunnan käsikirja. Joensuu: Suomen Painotuote.

S-ryhmän kotisivut. Www-dokumentti. Saatavilla: [www.s-kanava.fi](http://www.s-kanava.fi).

S-ryhmän vuosikertomus 2005. www-dokumentti. Saatavilla: [http://www.s-kanava.fi/images/kuvapankki/alueosuuskaupat/koko/sok\\_yhtyma05\\_fi.pdf](http://www.s-kanava.fi/images/kuvapankki/alueosuuskaupat/koko/sok_yhtyma05_fi.pdf).

Troberg, E. 2005. Osuuskunta – Käyttämätön potentiaali pienyrittäjyyden innovatiivisuuden edistäjänä. Liiketaloudellinen Aikakausikirja 3/2005, s. 451-460.

Tuominen, P. 2005. Paikallisuus ja alueellisuus osuustoimintayritysten liiketoiminnassa. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Uusi-Rauva, E. 1976. Tavoitteellinen päätöksenteko yrityksessä. Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu.

Van Dijk, 1999. Evolution of Business Structure and Entrepreneurship of Cooperatives in the Horti- and Agribusiness. Liiketaloudellinen Aikakausikirja 4/1999, s. 471-483.

Vanhala S., Laukkanen M., Koskinen A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.