



## **LUT School of Business and Management**

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Johtaminen ja organisaatiot

**Yritysstrategian luonne ja johtoryhmä – Johtoryhmän rakenteen ja toiminnan vaikutus nykyaikaisen strategian toteuttamisessa**

**20. 6. 2019**

Tekijä: Harri Tuomi

Ohjaaja: Timo Pihkala

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Harri Tuomi
<b>Tutkielman nimi:</b>	Yritysstrategian luonne ja johtoryhmä – Johtoryhmän rakenteen ja toiminnan vaikutus nykyaikaisen strategian toteuttamisessa
<b>Akateeminen yksikkö:</b>	School of Business and Management
<b>Koulutusohjelma:</b>	Kauppätiede / Johtaminen ja organisaatiot
<b>Ohjaaja:</b>	Timo Pihkala
<b>Hakusanat:</b>	strategia, johtoryhmä, diversiteetti

Tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella aiemman tutkitun tiedon pohjalta case - yrityksen strategian luonnetta ja case-yrityksen johtoryhmän kokoonpanoa ja rakennetta sekä miten niiden vaikutukset näkyvät yrityksen toiminnassa. Tarkastelun pohjalta on tarkoitus löytää suuressa toimintaympäristön muutoksessa toimivalle kaupan- ja palveluiden case- yritykselle kehittämiskohteita sen omaan strategiaan sekä johtoryhmän rakenteen ja työskentelyn kehittämiseen. Tutkielma on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jossa on paneuduttu aiempaan tutkimusaineistoon strategiasta, sen historiasta, määrittelyistä sekä rakenteesta. Samalla tavoin on tarkasteltu aiempaa tutkimusta johtoryhmästä, sen rakenteesta ja taustasta ja näiden vaikutuksista yrityksen päätösprosessiin. Tutkittua aineistoa on verrattu tutkimuksessa annettuun tietoon case- yrityksestä.

Tutkimuksen tulokset osoittivat case- yrityksen strategian ja rakenteen vastaavan kohtalaisen hyvin nykyaikaisen strategian vaatimuksiin. Joustavuutta sekä koordinaatioita tulisi kuitenkin lisätä sekä kiinnittää huomiota erityisesti tavoiteasetantaan ja strategiasta kokonaan puuttuviin elementteihin. Tulokset johtoryhmän toiminnan kehittämiseksi painottuivat suuremman ryhmädiversiteetin saavuttamiseen tulevaisuudessa sekä innovatiivisuuden kasvattamisen tarpeeseen. Toimitusjohtajan rooli muutosjohtamisessa ja erityisesti innovatiivisuuden kasvattajana johtoryhmässä on tulosten mukaan merkittävä. Tuloksien mukaan yksi tärkeä keino saavuttaa parempaa johtamista on toimitusjohtajan valtuuttava johtamisote.

## ABSTRACT

<b>Author:</b>	Harri Tuomi
<b>Title:</b>	The nature of corporate strategy and top management team – The influence of the structure and actions of TMT in strategy implementation and decision making
<b>School:</b>	School of Business and Management
<b>Degree programme:</b>	Business Administration / Management and Organizations
<b>Supervisor:</b>	Timo Pihkala
<b>Keywords:</b>	strategy, top management team, TMT, diversity

The aim of this study is examining the nature of the corporate strategy of the case company and the composition and structure and the influences of those in case company. On the base of the results it is purpose to find areas of development in case company's future strategy work and in evolving the top management teams' s structure and work. The theoretical part of this study is carried out with qualitative research on previous literature and studies of strategy, it's history, definitions and structures. The qualitative theoretical research of top management team and it's structure and backgrounds and the effects of them, especially in decision making, is carried out the same way. The given data, in this study, of the case company is then compared to the research theoretical data.

The results pointed out that the structure and demands of the strategy of the case company was quite corresponding to the needs of contemporary strategy. On the other hand, flexibility and coordination needs to be increased and goal assigning should be qualified. There were fully parts of strategy missing that should be fixed. TMT's evolution in group diversity and innovation should be taken more in focus and in evolving. The role of managing director in creating innovativeness and change management is significant and his or her empowering leadership increases better leadership and management.

## **SISÄLLYSLUETTELO**

<b>1. JOHDANTO JA TAUSTA</b>	<b>1</b>
1.1. Satakunnan Osuuskauppa yrityksenä	1
1.2. Satakunnan Osuuskaupan strategiajaksot ja kehitys 2000- luvulla	3
1.3. Uusi strategia 2023 Satakunnan Osuuskaupassa	6
1.4. Strateginen viitekehys S-ryhmässä	10
1.5. Johdon vastuu ja rakenteet 2000- luvulla	11
1.6. Tutkimusongelma	13
1.7. Tutkimuksen toteutus	14
<b>2. STRATEGINEN JOHTAMINEN JA JOHTORYHMÄ</b>	<b>15</b>
2.1. Strategian synty	15
2.2. Yritysstrategian historia 1900- luvulla	15
2.3. Strategian määritelmiä	17
2.4. Nykyaikainen strategia	20
2.5. Strategian tyypit	23
2.6. Johtoryhmän määritelmiä	26
2.7. Johtoryhmän tausta ja rakenne	27
2.7.1. Ylimmän johdon ikä	27
2.7.2. Työkokemus (sisäinen)	28
2.7.3. Muut urakokemukset	29
2.7.4. Akateeminen koulutus	29
2.7.5. Sosio-ekonominen asema	29
2.7.6. Ryhmän heterogeenisyys	30
2.7.7. Etninen ja sukupuolinen erilaisuus	30
2.7.8. Yhdessäolon aika	30
2.8. Toimitusjohtajan rooli yhteisen näkemyksen luonnissa	31
<b>3. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>33</b>
3.1. Yhteenveto	33
3.2. Johtopäätökset	38
<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>41</b>

### **Kuvaluettelo**

Kuva 1. Satakunnan Osuuskaupan investoinnit vuosina 2006-2017 M€

Kuva 2. Satakunnan Osuuskaupan verollisen myynnin kehitys 2006-2017

Kuva 3. Satakunnan Osuuskaupan operatiivinen tulos 2006-2017 M€

Kuva 4. Satakunnan Osuuskaupan omavaraisuusaste-% 2006-2017

Kuva 5. Satakunnan Osuuskaupan strategia ja arvot 2023

Kuva 6. Satakunnan Osuuskaupan operatiivinen tulos 2017-2023

Kuva 7. Toimialakohtaiset kehitystavoitteet

### **Kuvioluettelo**

Kuvio 1. Strategisen johtamisen kehittymien 1950- luvulta 2000- luvulle

Kuvio 2. Strategian tyypit

Kuvio 3. Strategiapyramidi

### **Taulukkoluetelo**

Taulukko 1. Satakunnan Osuuskaupan liiketoimintayksiköt 2018

Taulukko 2. Satakunnan Osuuskaupan myynti ja kehitys toimialoittain 2018

Taulukko 3. Strateginen tuloskortti ja tavoitteet 2018-2023

Taulukko 4. Satakunnan Osuuskaupan johtoryhmän itsearvio 2019

## 1. JOHDANTO JA TAUSTA

Tämän työn yhtenä tarkoituksena on tutkia kohdeyrityksen strategian luonnetta suhteessa akateemiseen jo tutkittuun teoriaan strategiasta sekä erityisesti näkykö siinä tutkimustiedon pohjalta nykyaikaisen strategian tunnusmerkkejä. Työn toisena tarkoituksena on tarkastella jo tutkitun tiedon pohjalta, miten määritellään johtoryhmä, mitkä ovat keskeisimmät johtoryhmän yhteisiin näkemyksiin vaikuttavat taustatekijät sekä vertaillaan kohdeyrityksen johtoryhmän ominaisuuksia ja rakennetta niihin ja näyttäisikö johtoryhmän rakenne tukevan strategian toteutumista. Saatuja havaintoja käytetään hyödyksi osana tekijän tulevaa pro gradutyötä ja Satakunnan Osuuskaupan johtoryhmän toiminnan sekä strategian kehittämisessä.

Tutkimuksen viitekehyksenä empirian osalta tarkastellaan Satakunnan Osuuskaupassa vuonna 2018 tehdyn konsernin strategiaa ja nykyistä, vuonna 2019 toimivaa johtoryhmää.

### 1.1. Satakunnan Osuuskauppa yrityksenä

Satakunnan Osuuskauppa on Satakunnan maakunnassa, 16 kunnan alueella sekä Raumalla autoliiketoiminnassa toimiva 102- vuotias juridisesti itsenäinen alueosuuskauppa ja se on osa valtakunnallista S- ryhmää. Osuuskaupan kotipaikka on Pori.

Satakunnan Osuuskaupan liiketoimintaportfolio pitää sisällään päätoimiala market- ja tavaratalokaupan, majoitus- ja ravintolatoimialan, liikennemyymlä- ja polttonestetoimialan, autoliiketoimintatoimialan sekä 3 S-Pankkipistettä (taulukko 1).

**Satakunnan Osuuskaupan liiketoimintayksiköt 31.12.2018**

Liiketoimintayksikkö	Määrä kpl	Liiketoimintayksikkö	Määrä kpl
Prisma (+ ruuan verkkokauppa)	2	Original Sokos hotel Vaakuna Pori	1
S-market	9	Amarillo	1
Sale	11	Coffee House	1
Sokos Satakunta tavaratalo	1	Oma Kööki Gatering ja myymälätuotanto	1
Emotion- kauneuden liike	1	PR Ravintolamaailma	1
Kodin Terra rautakauppa	1	Pub Winston	1
Parturi-Kampaamo	1	Ravintola Satakunta	1
<b>Market- ja tavaratalokauppa yht.</b>	<b>26</b>	Rosso	1
ABC - liikennemyymä	3	Tapahtumakulma tilausravintola	1
ABC- polttonestejakelimot	13	Torero	1
<b>Liikennemyymälä- ja polttonestetoimiala yht.</b>	<b>16</b>	<b>Majoitus- ja ravintolatoimiala yht.</b>	<b>10</b>
Autopalin autotalo Pori ja Rauma	5	S-pankkipisteet	3
Karla- monimerkkiahuoltamo	5	<b>Tukitoiminnot yht.</b>	<b>3</b>
<b>Autoliiketoimintatoimiala (Palin Oy) yht.</b>	<b>10</b>	<b>Satakunta konserni yhteensä</b>	<b>65</b>

**Taulukko 1.** Satakunnan Osuuskaupan liiketoimintayksiköt 2018 (mukailtu) (Satakunnan Osuuskaupan toimintakatsaus 2018)

Satakunnan Osuuskauppa on markkinajohtaja omalla toimialueellaan päivittäistavara-, rautakauppa-, polttoneste- ja tavaratalokaupassa, majoitus- ja ravintolakaupassa Porissa (johon kaikki osuuskaupan alan toiminta on keskittynyt) sekä autoliiketoiminnassa Porissa ja Raumalla. Vuonna 2017 liikevaihdosta 57% tuli marketkaupasta, 15% liikennemyymälä- ja polttonestekaupasta, 17% autokaupasta ja loput 11% majoitus- ja ravintolatoimialalta.

Satakunnan Osuuskaupan verollinen myynti vuonna 2018 oli 454,4 miljoonaa euroa (+2,4 %) (Taulukko 2). Operatiivista tulosta se teki 5,1 miljoonaa euroa, joka on noin 1,4 %:a liikevaihdosta. Asiakasomistajilleen eli jäsenilleen se maksoi S-bonusta yli 12 miljoonaa euroa samana vuonna bonuskumppaniensa kanssa, joka oli noin 1 miljoonaa euroa edellistä vuotta enemmän, kuten operatiivinen tuloskin. Asiakasomistajia vuodenvaihteessa 2018 oli yli 70 000 taloutta ja talouspeitto toimialueen osalta ylitti 70 %: a. Liikevaihdon kasvu oli noin 2,4 %:a edelliseen vuoteen verrattuna. Henkilöstöä Satakunnan osuuskaupassa oli vuodenvaihteessa noin 1200 henkilöä, joka oli edellisen vuoden tasoa.

<b>Satakunta-konsernin myynti</b>	<b>1.1.-31.12.2018</b>	<b>+/- % ed.v.</b>
<b>liiketoiminta-alueittain</b>	<b>miljoonaa euroa</b>	
Market- ja tavaratalokauppa	288,8	+1,5
Matkailu- ja ravitsemiskauppa	16,4	+2,6
Auto- ja autotarvikekauppa sekä kor- jaamotoiminta	73,3	+0,3
Liikennemyymälä- ja polttoneste- kauppa	75,7	+8,5
<b>Yhteensä</b>	<b>454,2</b>	<b>+2,4</b>

**Taulukko 2.** Satakunnan Osuuskaupan myynti ja kehitys toimialoittain 2018 (Satakunnan Osuuskaupan toimintakatsaus 2018)

## 1.2. Satakunnan Osuuskaupan strategiajaksot ja kehitys 2000- luvulla

Tutkimuksen lähtökohtien kannalta on tärkeää tunnistaa myös Satakunnan Osuuskaupan lähihistorian kehitys yrityksen, johdon sekä toimintaympäristön näkökulmista.

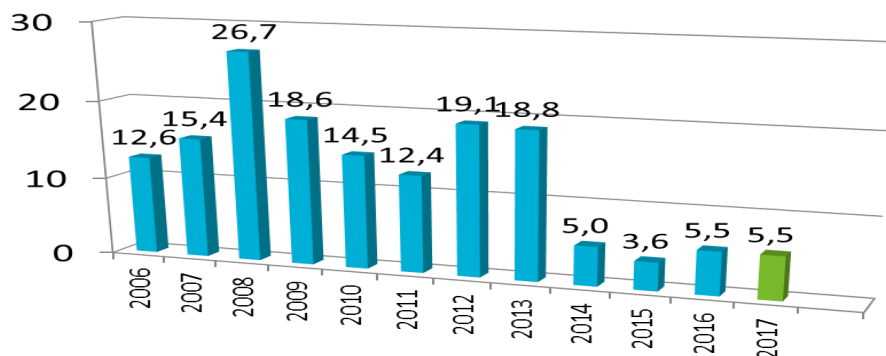
Satakunnan Osuuskaupan 2000- luvun toimintahistoria voidaan jakaa kolmeen jaksoon strategisessa mielessä. 2000- luvun alku vuoden 2004 loppuun (jakso 1), 2005 vuodesta vuoteen 2013 (jakso 2) ja 2014 eteenpäin 2018 asti (jakso 3).

Jakso 1 oli suurelta osin Suomessa vielä ”suljetun talouden” (EU, euro, vähäisempi ulkomainen kilpailu) ja vahvan talouskasvun aikaa. S-ryhmälle se oli merkittävää kasvun aikaa niin liikevaihdollisesti kuin tuloksellisestikin, samoin kehittyi Satakunnan Osuuskauppa. Investoinnit olivat näinä vuosina varsin maltillisia.

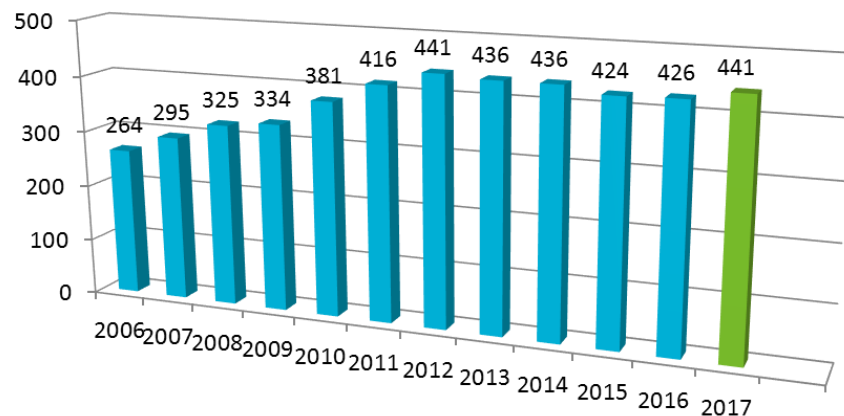
Jakson 2 alussa silloinen liikkeenjohto ja hallinto päätyivät rakentamaan vahvan kasvu- ja investointistrategian. Jakson alussa perustettiin ja hankittiin koko majoitus-



ja ravintolatoimialan toimipaikkakanta sekä Sokos Satakunta- tavaratalon kiinteistö SOK:lta. Mikkolan Prismaa Porissa laajennettiin merkittävästi ja toinen Prisma, Prisma Länsi-Pori, perustettiin Lähikaupalta ostetun Euromarket- myymälän tilalle. Satakunnassa rakennettiin ensimmäisten osuuskauppojen joukossa uusi Kodin Terra – ketjun (rautakauppa) yksikkö. Näiden lisäksi perustettiin uusia yksiköitä myös S-market- ja Sale- ketjuun. Lähes kaikki olemassa olleet market-yksiköt uudistettiin. Kasvustrategian viimeisenä isona investointina uudistettiin vielä Sokos Satakunta- tavaratalo vuonna 2013. Investoinnit vuosina 2006-2013 olivat keskimäärin yli 17 miljoonaa vuodessa (kuva 1). Investointien ja muiden tekemisten yhteissummana verollinen myynti kehittyi 250 miljoonan tasosta yli 440 miljoonaan vuonna 2012 (kuva 2).



**Kuva 1.** Satakunnan Osuuskaupan investoinnit vuosina 2006-2017 M€ (Satakunnan Osuuskaupan toimintakatsaus 2018)



**Kuva 2.** Satakunnan Osuuskaupan verollisen myynnin kehitys 2006-2017 M€ (Satakunnan Osuuskaupan toimintakatsaus 2018)

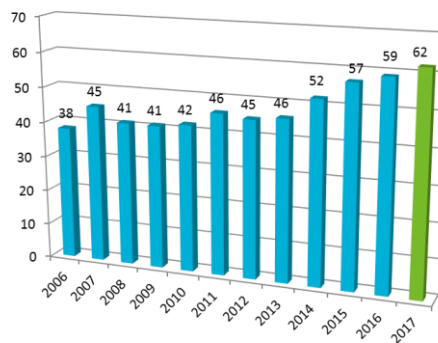
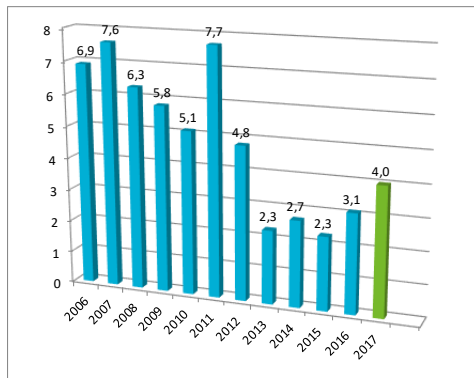
Toimintaympäristössä alkoi tapahtua merkittäviä muutoksia vuosien 2011-2012 aikana ja sen jälkeen. Talouden kasvu taantui, varsinkin Satakunnassa vientivetoisena teollisuusmaakuntana. Verkkokaupan globaali kasvu alkoi näkyä myös suomalaisten ja satakuntalaisten asiakkaiden käyttäytymisessä, Lidl- päivittäistavara-kaupan jalansija sekä markkinaosuus alkoi kasvaa ja haastaa kaikkien alalla toimivien toimintaa. Poriin avattiin uusi verrattain iso kauppakeskus 2014 ja samanaikaisesti 2005 alkaneen investointistrategian johdosta Satakunnan Osuuskaupan poistot olivat (n. 10 M€/v) historiansa korkeimmalla tasolla. Omavaraisuusasteesta oli kuitenkin koko ajan huolehdittu ja se oli tuolloinkin yli 50 prosentin.

Samanaikainen toimintaympäristön haasteiden kasvu, kulutason nousu ja kilpailun tiukka kiristyminen aiheutti luonnollisesti myynnin ja kannattavuuden laskun. Osuuskaupan strategia uusittiin vuonna 2011 ja se ulottui vuoteen 2014. Sen työstön tehoketkellä ei vielä tunnistettu riittävästi tulevia haasteita ja se oli pitkälti edellisen strategian kaltainen vaikkakin investoinnit olivat huomattavasti vähäisempiä. Strategia 2014:a keskeiseksi ongelmaksi muodostui sen liian korkea tahtotila myynnin- ja tuloksen sekä kannattavuuden kasvun tavoitteiden osalta.

Asiaan reagoitiin vahvasti vuoden 2012 lopun ja 2013 alun aikana ja Satakunnan Osuuskaupassa työstettiin uusi strategia vuosille 2014–2018, jossa keskeisenä tavoitteena oli kannattavuuden varmistaminen, tehokkuuden nosto ja kilpailukyvyyn

varmistaminen myös tulevaisuuteen. Investoinnit laitettiin jäihin ylläpitoinvestointeja ja koulutusta lukuun ottamatta.

Noin kolmen vuoden (jakso 3), vuosien 2014-2017, aikana strategiset toimenpiteet ja taktiset tekemiset alkoivat purra ja myynti saatiin jälleen kasvuun sekä operatiivista tulosta (kuva 3) kehittymään oikeaan suuntaan. Kaikkien vaikeidenkin vuosien osalta huolehdittiin siitä, että omavaraisuus (kuva 4) kehittyy suunnitelmien mukaisesti. Näin myös onnistuttiin. Vuoden 2017 aikana rakennettiin siis uusi strategia, joka ulottuu vuoteen 2023.



**Kuva 3 ja 4.** Satakunnan Osuuskaupan operatiivinen tulos 2006-2017 M€ ja omavaraisuusaste-% 2006-2017 (Satakunnan Osuuskaupan toimintakatsaus 2018)

### 1.3. Uusi strategia 2023 Satakunnan Osuuskaupassa

Satakunnan Osuuskauppa on nimensä mukaisesti osuuskunta. Kuten muillakin osuuskunnilla yleensä, sen tehtävä ja toiminta-ajatus pitävät sisällään muitakin tavoitteita kuin taloudellisia tavoitteita. Osuuskunnan ei ole tarkoitus maksimoida tuloista tai pääomantuottoa vaan tuottaa kilpailukykyisiä ja edullisia palveluita sekä etuja jäsenilleen. Satakunnan osuuskaupan toiminta-ajatus on tuottaa etuja ja palveluita asiakasomistajilleen ja sen visio on: Hyödyllisimmät ja Halutuimmat Asiakasomistajan Palvelut Satakuntalaisten Omasta Kaupasta (Satakunnan Osuuskaupan Strategia 2023) (Kuva 5).

Satakunnan Osuuskaupan keskeisimmät arvot ja periaatteet toteuttavat S-ryhmätason arvoja ja periaatteita (S-ryhmä 2018), jotka osaltaan juontuvat kansanvälisen osuustoimintajärjestön ICA:n osuustoiminnallisiin periaatteisiin ja arvoihin (ICA 1995). Joiltain osilta sosiaaliset tavoitteet on tuotu esille strategiassa, mutta ei tarkalla tasolla vaan lähinnä suuntaviivoina.



**Kuva 5.** Satakunnan Osuuskaupan strategia ja arvot 2023 (Satakunnan Osuuskaupan strategia 2023)

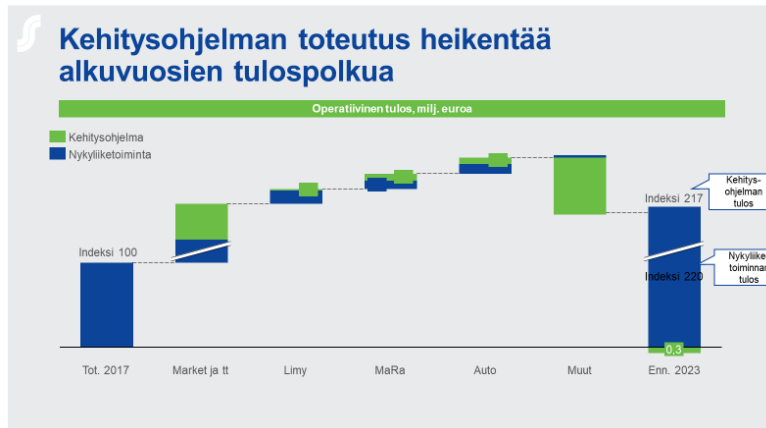
Pystyäkseen toteuttamaan toiminta-ajatuksensa toiminnan on oltava riittävän kannattavaa niin pitkällä kuin lyhyellä aikavälillä. Kasvun ja tavoitteiden saavuttamiseksi on strategiassa määritelty tavoitteet kannattavuuden osalta toteutettavien periaatteiden osalta kuin numeeristen tavoitteidenkin osalta tasapainotetun tulokortin muodossa (taulukko 3). Tulokortin tavoitetasot päivitetään kahden vuoden välein ulkoisen toimintaympäristön muutoksia vastaavaksi.

**Strategiset mittarit 2017 vs tavoite 2023**

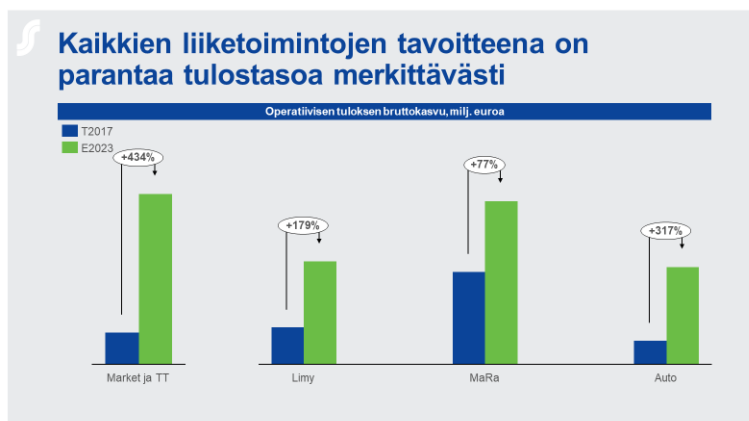
Mittari	TOT 2017	Tav. 2023	
Kokonaispalkitseminen/jäsen	9.	1.-6.	Sijaluku (1-20)
Ketjutytytyväisyys	11.	1.-5.	Sijaluku (1-20)
Asiakasomistajamäärän kasvu	68 819	73 170	Kokonaismäärä
Henkilöstökulut % myyntikatteesta	100,0	93,0	indeksoituna, vuosi 2017 = 100 indeksi
Toiminnan kulut % liikevaihdosta	100,0	94,0	indeksoituna, vuosi 2017 = 100 indeksi
Esimiestyön indeksi	15.	1.-5.	Sijaluku (1-20)
Kiinteät kulut/liikevaihto	100,0	97,0	indeksoituna, vuosi 2017 = 100
Luottamus ja maine (Luottamus ja Maine tutkimus)	3,70	> 3,6	Arvo (0-5)
TYT-indeksi (konserni, työyhteisötutkimus)	15.	1.-6.	Sijaluku (1-20)
Liikevaihdon kasvu-%	3,8	3,2	Keskimäärin/ vuosi
Operatiivinen tulos (milj. euroa )	100,0	217,0	indeksoituna, vuosi 2017 = 100
Omavaraisuusaste %	100,0	112,0	indeksoituna, vuosi 2017 = 100

### Taulukko 3. Strateginen tulokortti ja tavoitteet 2018-2023 (Satakunnan Osuuskaupan strategia 2023)

Satakunnan Osuuskaupan strategiassa kannattavuuden varmistamiseksi ja kehittämiseksi niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä on valittu oikea-aikainen investointiohjelma kasvun saavuttamiseksi, kustannustehokkuuden parantaminen, kroonisesti tappiollisten yksiköiden kannattavuuden kehittäminen uudistusohjelmilla tai lopettaminen (kannattavuustarkastelussa otetaan huomioon liikepaikka- ja osuuskauppakokonaisuus) sekä paremmasta asiakastytytyväisyydestä saatava parempi myynti- ja operatiivinen tulos taso (kuva 6). Kannattavuuden kehitys pitää sisällään myös edellisten investointikausien poisto-ohjelmien loppumisen strategiakaudella ja tulostavoitteet on määritelty myös toimialoittain (kuva 7).



**Kuva 6.** Satakunnan Osuuskaupan operatiivinen tulos 2017-2023 (muokattu) (Satakunnan Osuuskaupan strategia 2023)



**Kuva 7.** Toimialakohtaiset kehitystavoitteet (muokattu) (Satakunnan Osuuskaupan strategia 2023)

Strategiassa on tuotu esille useita erilaisia tekijöitä, joita kehittämällä liiketoiminnan kannattavuutta ja kilpailukykyä pyritään parantamaan. Johtamisen ja esimiestyön tasoa pyritään nostamaan kehitysohjelmien ja koulutusten avulla ja sitä kautta saavuttamaan parempaa henkilöstötyytyväisyyttä, jonka tulisi heijastua asiakastytyväisyyteen positiivisesti. Henkilökunnan ja johdon jatkuva koulutustavoite tukee tätä päämäärää.

Liiketoiminnan uudistuksilla ja tavoiteltavilla uusilla liiketoiminnoilla pyritään saavuttamaan synergia- ja jäsenhyötyä jo olemassa olevan liiketoiminnan ja kyvykkyyksien kautta. Strategiassa on myös linjattu mahdollisuus kannattaviin yritysostoihin sekä erilaisiin kumppanuuksiin palvelun tarjonnan laajentamiseksi sekä kehittämiseksi. S-ryhmän yhteisten palveluiden ja tietojärjestelmien tuoma kustannustehokkuus maksimoidaan.

Investointien rahoittamiseksi strategia sisältää myös liiketoiminnan kannalta tarpeettoman kiinteän- ja rahoitusomaisuuden realisoinnit pitkällä aikavälillä paremmin tuotaviin liiketoimintatarpeisiin. Strategiajaksoon liittyvä rahoitustarve toteutuessaan vaatii myös ulkoista rahoitusta tulorahoituksen lisäksi. Strategian vaatimasta rahoitustarpeesta johtuen ylijäämän palautusta strategiajaksolla ei tulla jakamaan asiakasomistajille.

Satakunnan Osuuskaupalla itsellään ei ole muita varsinaisia strategioita kuin yritysstrategia. S-ryhmän ketjuliiketoimintaa harjoittavat yksiköt ja ketjut toteuttavat, myös Satakunnan Osuuskaupassa, niille tehtyjä ryhmätason toimialastrategioita ja muut omat liiketoiminnat eivät omaa varsinaisia omia strategioita. Tukitoimintojen ja alueosuuskaupan oman liiketoiminnan osalta niihin otetaan kantaa linjausten muodossa Osuuskaupan strategiassa, muissa ohjeissa ja S-ryhmätason linjauksissa tukitoimintojen osalta.

#### **1.4. Strateginen viitekehys S-ryhmässä**

Strategisesta viitekehyksestä tarkasteltuna tulee tunnistaa myös muutama seikka, jotka vaikuttavat Satakunnan Osuuskaupan strategiaan valintoihin ja strategian sisältöön.

Vaikka Satakunnan Osuuskauppa on itsenäinen alueellisesti jäsenten omistama osuuskunta, sillä on vahva riippuvuus S-ryhmään. Pääosa liiketoiminnoista on yhteisiä S-ryhmätasoisesti ohjattuja ketjuliikeideoita. Näin ollen eri liiketoimintojen sekä liikeideoiden osalta on sopimuksilla sovittu monista asioista. Samoin tulee tunnistaa alueosuuskauppojen rooli SOK-osuuskunnan omistajana monien muiden yhteisesti sovittujen asioiden lisäksi. Näistä asioista johtuen erityisesti kaupparyhmälle

yhdessä tehty S-ryhmätason strategia sekä SOK-yhtymän strategia ja niiden valinnat vaikuttavat tai ainakin voivat vaikuttaa myös alueosuuskaupan strategiaan valintoihin.

S-ryhmästrategioiden rakentumisen taustalla pitää tunnistaa myös se, että ne rakentuvat SOK:ssa alueosuusuppojen ylimmän johdon valmistelevien elinten (alueosuuskauppojen toimitusjohtajat ja SOK:n johtoryhmä sekä alueosuuskauppojen johtoryhmien henkilöitä), SOK:n hallituksen (SOK:n pääjohtaja ja alueosuuskauppojen toimitusjohtajia 6 jäsentä ja 2 ulkopuolista jäsentä) ja sekä SOK:n hallintoneuvoston (alueosuuskauppojen edustajat joko hallintoneuvoston puheenjohtaja tai toimitusjohtaja) lopullisten päätösten pohjalta.

Satakunnan Osuuskaupan puhtaasti omassa ohjauksessa olevat liiketoiminnot ovat autoliiketoiminta, parturiliiketoiminta, oman brändin ravintolat ja catering- ja ruuanvalmistus toiminta, jotka vastaavat noin 20 prosenttia liikevaihdosta. Alueosuuskaupan vastuulla, oman strategiansa mukaisesti, ja toiminnan ytimessä ovat liiketoiminnan operatiivinen harjoittaminen, liikepaikkojen hankkiminen sekä toimialueensa omistajien tarpeiden tyydyttäminen ja oman liiketoiminnan kehittäminen alueellista markkinaa hyödyntäen sekä toteuttaa sitä kautta toimintansa tarkoitusta eli tuottaa etuja ja palveluita asiakasomistajille.

### **1.5. Johdon vastuu ja rakenteet 2000- luvulla**

Satakunnan Osuuskaupan kehityshistorian tunnistaminen on tärkeää tutkimuksen osalta, kuten sen nykyisen johdonkin rooli samalla aikavälillä. Nykyinen konsernin johtoryhmä on osiltaan henkilötasolla sama kuin tarkastelluissa jaksossakin. Tällä voi olla merkitystä myös tutkimuksen lopputuloksissa. Osuuskunnan henkilöstöjohtaja on tullut nykyiseen toimeensa vuonna 2001. Majoitus- ravintola- ja liikennemyymälätoiminnan toimialajohtaja vuonna 2004. Market- ja tavaratalokaupan toimialajohtaja on aloittanut vuonna 2007 (johtoryhmään vuonna 2011) sekä viestintäjohtaja vuonna 2006 (johtoryhmään vuonna 2011). Nykyinen toimitusjohtaja on tullut yritykseen vuonna 2005 toimialajohtajaksi ja valittu toimitusjohtajaksi vuoden 2011 alusta. Autoliiketoiminnan toimitusjohtaja ja talousjohtaja ovat toimineet osuuskunnassa ja johtoryhmässä alle vuoden



Johtoryhmän ikäjakauma Satakunnan Osuuskaupassa painottuu yli 50- vuotiaisiin. Keski-ikä on 52 vuotta. Ikähajonta on 44 vuodesta 57 vuoteen. Työkokemusta Satakunnan Osuuskaupassa 5 henkilöllä on yli 10 vuotta ja kaikilla omilta vastuualueiltaan merkittävän pitkiä työuria myös eri yrityksissä. Suurimmilta osiltaan työkokemus johtoryhmän jäsenillä on tullut kuitenkin S-ryhmästä, autoliiketoiminnan johtajaa lukuun ottamatta, jolla ei ole lainkaan aiempaa S-ryhmän taustaa. Sosio-ekonominen tausta näyttäytyy varsin samakaltaisena kaikkien osalta. Sukupuolijakauma on kaksi naista ja viisi miestä, eikä etnisiä eroavaisuuksia ole lainkaan.

Nykyisen johtoryhmän koko on siis toimitusjohtaja ja kuusi muuta johtajaa. Koulutustaustaltaan toimitusjohtaja mukaan lukien kolmella johtajalla on toisen asteen koulutustutkinto ja loput ovat akateemisesti koulutettuja maisterin tason koulutuksen omaavia henkilöitä.

Konsernin johtoryhmän (2008-) työskentelyä ja sitä edeltävää johtajistoa (-2007), on johtanut 3 toimitusjohtajaa omalla tavallaan, 1994-2003 kauppaneuvos Matti Ojanperä, 2004–2010 kauppaneuvos Antti Määttä, ja vuodesta 2011 toimitusjohtaja Harri Tuomi. Vuosina 2011–2012 yhdistetyille majoitus-, ravintola ja liikennemyymälä- ja polttoneste- toimialoille sekä autoliiketoiminnalle perustettiin omat toimialajohtoryhmät, jota toimivat konsernin johtoryhmän alaisina. Market- ja tavaratalokaupalle se perustettiin jo vuonna 2008.

Konsernin johtoryhmä toimii puheenjohtajansa, toimitusjohtajan kautta, hallituksen alaisena. Toimitusjohtaja on myös Satakunnan Osuuskaupan hallituksen puheenjohtaja, kuten S-ryhmässä yleensäkin suosituksen mukaisesti. Hallituksessa on koko tarkastelujakson aikana ollut verrattain pieniä muutoksia tähän vuoteen asti ja osuuskaupan sääntöjen mukaan hallitus päättää johtoryhmän valmisteleman osuuskaupan strategian, jonka hallintoneuvosto vahvistaa.

Kevään 2019 aikana toteutettiin konsernin johtoryhmässä Talent Vectian toteuttama koulutus, joka sisälsi johtoryhmän itsearvion sen toiminnasta. Kaikki jäsenet vastasivat kyselyyn anonymisti. Sen tulosten mukaan strategia ja arvot ohjaavat vahvasti johtoryhmän työskentelyä ja, että puheenjohtajalla on merkittävä rooli työn jäsentäjänä. Korkeimman arvosanan sai sitoutuminen yhteisiin päätöksiin ja heikoimman

innovatiivisuuden ilmapiiri. Arvosteluasteikko oli 1 = täysin eri mieltä ja 6 = täysin samaa mieltä (Taulukko 4).



**Taulukko 4.** Satakunnan Osuuskaupan johtoryhmän itsearvio 2019 (muokattu) (Talent Vectia)

## 1.6. Tutkimusongelma

Satakunnan Osuuskaupan strategisen muutosvaiheen ja samanaikaisen toimintaympäristön mukaansa tuoma muutostarve on tutkimuksen taustana. Tämän työn yhtenä tarkoituksena on tutkia kohdeyrityksen strategian luonnetta suhteessa akateemisiin jo tutkittuihin teorioihin strategiasta sekä erityisesti näkykö siinä tutkimustiedon pohjalta nykyaikaisen strategian tunnusmerkkejä ja näyttääkö se vastaavan toimintaympäristön vaatimiin haasteisiin ja organisaation tarpeisiin. Työn toisena tarkoituksena on tarkastella jo tutkitun tiedon pohjalta, miten akateemisesti määritellyt johtoryhmän rakenteeseen ja sen dynamiikkaan sekä ominaisuuksiin vaikuttavat tekijät näkyvät Satakunnan Osuuskaupan johtoryhmässä. Lisäksi tavoitteena on löytää kehitettäviä tekijöitä johtoryhmän työskentelyyn, rakenteeseen ja osaamiseen, jotka omalta osaltaan varmistavat strategian hyvän toteuttamisen kohdeyrityksessä sekä tarkastella tukeeko kohdeyrityksen johtoryhmän koostumus strategian toteutumista.

## 1.7. Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutetaan teoreettisen viitekehyksen eli aiemman tutkitun tiedon analyysin ja Satakunnan Osuuskaupasta annettuja tietoja vertaamalla. Tämän vertailun avulla pyritään saamaan vastauksia tutkimusongelmaan liittyviin kysymyksiin. Tutkimuksen rakenne tukee toteutusta.

Johdanto- ja tausta (1.) osiossa tuodaan esille tarvittavat tiedot Satakunnan Osuuskaupasta yrityksenä sekä sen lähihistoria toiminnan tuloksien ja strategian näkökulmasta. Samassa yhteydessä luodaan katsaus sen strategiseen viitekehykseen osana S-ryhmää sekä Satakunnan Osuuskaupan keskeisimmät strategian periaatteet ja painopistealueet. Satakunnan Osuuskaupan johtoryhmän tehtävät ja vastuut sekä rakenne on myös kuvattu tässä osiossa.

Strateginen johtaminen ja johtoryhmä osassa (2.) paneudutaan ensin tutkittuun tietoon siitä, mitä tarkoittaa strategia. Osiossa tarkastellaan yritysstrategian historiaa nykypäivään sekä tuodaan joitakin määritelmiä lukuisista määritelmistä, mitä strategia tarkoittaa ja luodaan katsaus joihinkin strategian tyyppeihin. Toisena tutkittuun tietoon perustuvana tarkasteluna osiossa tarkastellaan mikä on johtoryhmä sekä johtoryhmän taustaa ja rakennetta sekä niiden vaikutusta johtoryhmän toimintaan ja strategian toteuttamiseen.

Yhteenveto ja johtopäätökset (3.) osioissa tarkastellaan teoreettisen viitekehyksen pohjalta Satakunnan Osuuskaupan strategiaa ja johtoryhmää sekä tehdään havain- toja ja johtopäätöksiä tutkimuksen osalta

## 2. STRATEGINEN JOHTAMINEN JA JOHTORYHMÄ

### 2.1. Strategian synty

Sana ”strategia” juontaa niinkin kauas kuin antiikin Kreikkaan. Sana strategia (strategos lat.) on alun perin tarkoittanut suomennettuna sodan johtamisen taitoa tai sotajoukon johtajaa ja englanniksi se on käännetty sanalla generalship, jolle ei varsinaisesti ole suoraa suomennosta olemassa (Grant 2010, s.12; Laaksonen et al. 2009; Garcia 2012). Määrittelyt tuovat hyvin esille sanan alkuperän liitännäisyyden armeijaan ja sotatoimiin (Garcia 2012). Varsinaisesti strategian konsepti ja määritelmä ymmärretään kuitenkin syntyneen vasta 500 eKr. Sun Tzun klassikkoteoksen, The Art of War myötä (Grant 2010, s.12).

Grantin (2010) mukaan sota- ja yritysstrategioiden nähdään pitävän sisällään useita samankaltaisuuksia ja periaatteita. Kolme keskeisintä strategiaan sisältyvää yhteistä asiaa sota- tai yritysstrategiassa hänen mukaansa ovat: asiat ovat tärkeitä, niihin liittyy merkittävää resurssien käyttöä ja asiat ovat vaikeasti peruutettavissa olevia. Hän erottelee kirjassaan strategian ja taktiikan eron siten, että taktiikka on suunnitelma johonkin yksittäiseen toimenpiteeseen, kun taas strategia on kokonais-suunnitelma yrityksen resurssien käytöstä tavoitteena saavuttaa suotuisa asema (markkinoilla). (Grant 2010)

### 2.2. Yritysstrategian historia 1900- luvulla

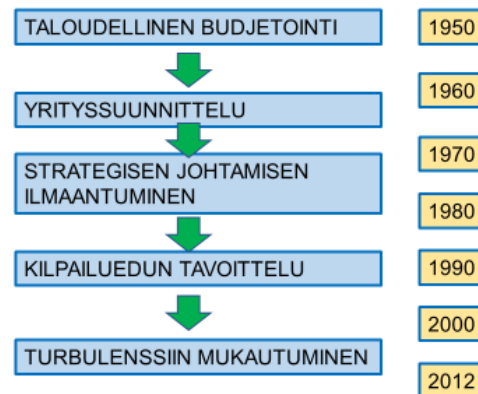
Yritys- ja liiketaloudellista strategiaa käsittelevää kirjallisuutta on saatavilla varsin runsaasti ja monista erilaisista tarkastelukulmista. Kuitenkin tarkasteltaessa eri kirjallisia teoksia, suurimmassa osassa viime vuosikymmenten osalta toistuvat ainakin seuraavat nimet kuten Minzberg, Kotler, Thompson, Strickland, Ansoff, Chandler ja Johnson & Scholes.

Grant (2010) toteaa kirjassaan sen, että liiketoiminnan käytännön tarpeet ovat olleet keskeinen syy yritysstrategioiden kehittymiselle eikä niinkään varsinaisten akateemisten teorioitten kehittyminen itsessään. (Grant 2010)

Ennen 1950- lukua ei yrityksissä vielä puhuttu strategiasta vaan 1900- luvun alkuvuosikymmeniä voidaan kuvata Taylorismilaiseksi aikakaudeksi, jolla on ollut merkittävä vaikutus länsimaiseen yritysjohtamiseen. Taylorin ajatuksen lähtökohtina olivat vahva usko tieteellisen päättelyn voimaan ja käsitys ihmisestä homo economicusena, rationaalisen olentona, jolla on käytännössä vain taloudelliset motiivit (Laaksonen et al. 2009, s.11). Kovaa Taylorismia seurasi vuodesta 1925 pehmenetty Taylorismi, ihmissuhteiden koulukunnan aikakausi, joka kesti noin 1955 asti. Sen lähtökohta oli näkemys tehokkaan liikkeenjohdon ja ihmisten johtamisen samanaikaistaminen (Laaksonen et al. 2009, s.12). Tämä koulukunta alkoi saada kritiikkiä osakseen tultaessa 50- ja 60- luvuille ja yritysjohtajilla oli entistä vaikeampaa koordinoita päätöksiä ja pitää yllä kontrollia yritysten kasvaessa suuremmiksi ja monimutkaisemmiksi (Grant 2010, s. 13).

Tähän tilanteeseen ja tekniikoiden kehittymisen mahdollistamina syntyi yrityssuunnittelu tai ehkä paremmin tunnetut pitkän aikavälin suunnittelu- mallit. 1970- luvun lopun ja 1980- luvun alun globaalit tapahtumat kuten öljykriisi ja uusien Aasian maiden ja Japanin sekä Korean tulo maailmanmarkkinoille toi mukanaan uutta turbulenssia markkinoille. Tämä taas toi tulleessaan tilanteen, jossa 3-5 vuoden pitkän tähtäimen suunnittelu ei enää toiminutkaan. Tämä loi alustan uudelle strategiselle tekemiselle ja suunnittelulle (kuviot 1). (Grant 2010, s. 13)

Keskeisimpänä ajurina 1970- luvun lopun ja 1980- luvun yritysstrategioissa oli keskittyminen tuottavuuteen sekä niiden lähteisiin toimialan sisällä. Porterin (1996) luoma ajattelu toi tähän tukea ajatuksena hakea lisää tulospotentiaalia myös muilta markkinoilta ja toimialoilta. Siirryttäessä 1990- luvulle strateginen analyysi ja ajattelu siirtyi tuottolähteiden ajattelusta ulkoisessa toimintaympäristössä yrityksen sisäisiin tuottavuuden lähteisiin. (Grant 2010, s. 14)



**Kuvio 1.** Strategisen johtamisen kehittymien 1950- luvulta 2000- luvulle (mukailtu) (Grant 2010, s.15)

### 2.3. Strategian määritelmiä

Kuten voi strategian kehittymisen historiaa tarkastelemalla kuvitella, strategialla on myös useita määritelmiä sen pohjalta mm., milloin, kuka tai miksi se on ajateltu tehtävän. Mintzberg et al. (1982) toteaa että kirjallisuudessa strategia on aina määritelty aikomusten ja tulevaisuuden ohjenuorien ehdoin oikeastaan suunnitelmina tulevaisuuteen. Hän tuo artikkelissa esille myös Chandlerin (1962) tyypillisen määrittelyn strategiasta: ”Strategia on määrittely yrityksen pitkän tähtäimen maaleista ja tavoitteista päättämisestä sekä toimenpiteiden suuntaamisesta ja resurssien allokoineista tavoitteiden toteuttamiseksi.”.

Mintzbergin et al. (2009) mukaan strategiassa keskeisimmät ja perustavaa laatua olevat neljä asiaa ovat:

1. Se näyttää suunnan tulevaisuuteen
2. Se tuottaa koordinoitua toimintaa yrityksen tavoitteisiin
3. Se määrittää organisaation ja sen tehtävän ymmärrettävästi kaikille
4. Se tuottaa johdonmukaisuutta ja toimintasuunnitelmat sekä luo järjestystä

Andrews (1971) määrittäi yritysstrategian olevan kokonaisuus, joka määrittää ja tuo esille yrityksen päämäärät ja tavoitteet, toimintaperiaatteet ja suunnitelmat saavuttaa päämäärät ja tavoitteet. Se määrittää hänen mukaansa myös millä alalla yritys toimii sekä sen, minkälainen yritys ja organisaatio se haluaa olla taloudellisesti ja inhimillisesti. Yritysstrategia määrittää myös sen minkälaisia taloudellisia ja ei-taloudellisia hyötyjä yritys pyrkii tuottamaan osakkeenomistajilleen, henkilökunnalleen, asiakkailleen sekä eri yhteisöille (Andrews 1997, s. 52). Määrittely edeltäjiinsä oli saanut näin myös tuottonäkökulman sidosryhmilleen pitkän aikavälin toiminnan kuvauksen lisäksi.

Johnson & Scholes (1989) määrittelevät strategian olevan organisaation pitkän tähtäimen suunnan ja laajuuden kuvaus, jolla tavoitellaan etua muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategialla pyritään myös sovittamaan resurssit muuttuvan ympäristön mukaisiksi siten että se täyttää osakkeenomistajien odotukset (Johnson & Scholes 1989). Uutta määrittelyssä oli selkeästi toimintaympäristön lisääntynyt huomiointi strategisella tasolla.

Quinn (2003) toteaa kirjassa *The Strategy Process*, että strategialla on eri merkitys eri lukijoille ja eri organisaatiokulttuureilla. Hän määrittää strategian olevan yhtenäinen malli tai suunnitelma, joka yhdistää yrityksen suurimmat tavoitteet, menettelytavat ja toiminnan. (Quinn 2003)

Chungyalpa ja Bora (2015) tuovat artikkelissaan esille, että yritysstrategiaa ei ole edelleenkään kovin hyvin määritelty. Luonnollisiksi syiksi he tuovat esille strategioiden erot niiden laajuudessa, niiden orientoitumisessa ajallisesti, tavoitteissa ja tarkoituksessa. Se tulee esille siten, että jotkut määrittelevät strategian ensisijaisesti yrityksen kilpailuaseman kautta ja strategia on näin tapa erilaistaa yritys suhteessa kilpailijoihinsa ja löytää sitä kautta ylivoima jollakin markkina-alueella (Margetta 2002). Toiset, kuten Minzberg (1994) näkevät strategiat suunnitelmina saavuttaa organisaation tavoitteet.

Yksi koulukunta kuten Peck & Juttner (2000) näkevät strategian suhteiden ”hallintamallina” mm. osakkaiden, henkilökunnan ja asiakkaiden kanssa. Thompson ja

Stricklandin (2001) näkemys strategiaan perustuu artikkelin mukaan yrityksen valintojen tekemiseen erilaisista mahdollisista vaihtoehdoista, kuten pitäisikö yrityksen erikoistua johonkin, ketkä ovat sen asiakkaat tms. Heidän mielestään strategia on organisaation sitoumus joihinkin tuotteisiin, markkinoihin, asiakkaisiin, kilpailullisiin tekemisiin ja metodeihin yritystoiminnassaan. Kotler ja Keller (2006) näkevät strategian auttavan osoittamaan perustavaa laatua olevat kysymykset mikä organisaatio on, ketä se palvelee, mitä se tekee ja miksi se sitä tekee. Heidän mukaansa strategisen suunnittelun rooli on luoda yritykselle selvät prioriteetit, auttaa keskittämään resurssit oikein, vahvistaa toimintoja ja varmistaa, että työntekijät ja muut osakkaat tekevät töitä yhteisen maalin hyväksi (Kotler ja Keller 2006).

Porter toteaa (1996) artikkelissaan, että aikanaan strategian sydän oli oikea asemointi (suhteessa markkinaan ja kilpailijoihin), mutta nykyään dynaamiset markkinat ja muuttuva teknologia on muuttanut ajattelun ja perinteinen asemointi nähdään liian staattisena. Hän näkee, että kilpailukykyinen strategia on olla erilainen kilpailijoistaan. Kilpailukykyisen strategian perusta on valita erilaiset toimintamallit tarjota asiakkaalle ainutlaatuinen tuote- ja palvelukokonaisuus, jonka arvo asiakkaalle on ylivertainen. (Porter 1996)

Chungyalpa ja Boran (2015) mielestä kokonaisvaltaisimman määrittelyn strategiasta on tehnyt Minzberg (2009). Minzbergin määrittely pitää sisällään useampia näkökulmia. Hänen luomansa viiden P:n – mallin (Plan, Ploy, Pattern, Position, Perspective) kautta strategia määrittyy viiden tekijän kautta, jotka ovat:

- suunnitelma- joka viittaa tulevaisuuden tekemisiin ja lähtee siitä, että strategia on luonnostaan tulevaisuusorientoitunut.
- juoni- joka viittaa tiettyihin toimenpiteisiin kilpailutilanteessa ja tavoite on pitää kilpailijat ”varpaillaan”.
- toimintamalli- joka syntyy ajan kuluessa tietoisista ja tiedostamattomista käytäytymismuodoista.
- organisaation asema markkinoilla- joka pitää sisällään ajatuksen organisaation pakosta tehdä valintoja siitä, millä markkinoilla sen kannattaa toimia.
- perspektiivi- tarkastelee organisaation tapaa tehdä asioita ja sen osalla organisaation vision merkitys on pääosassa.



(Chungyalpa ja Bora 2015)

Lopuksi Grant (2010) toteaa kirjassaan, että yhteistä strategian määritelmillä on se, että suurimmalla osalla niissä on tahto saavuttaa tietyt tavoitteet, niihin liittyy yrityksen resurssien allokaatiotarpeet, ne luovat johdonmukaisuutta yrityksen toimintaan, ne sisältävät integraatiota tai yhtenäisyyttä päätöksissä sekä toimenpiteissä. (Grant 2010, s. 15)

#### **2.4. Nykyaikainen strategia**

Tämän päivän toimintaympäristön nopeat muutokset haastavat aiemman strategisen ajattelun monilta osin. Grant (2010) tuo esille perinteisen strategian prosessoinnin ja ajattelun uusiksi haasteiksi 2000 luvulla useita seikkoja. Digitaalisuuden kasvu on tuonut merkittäviä muutoksia kilpailuympäristöön monille toimialoille. Disruptiiviset teknologiat haastavat perinteiset tavat harjoittaa liiketoimintaa ja ne muuttavat strategian roolia tarkoista suunnitelmista enemmänkin mahdollisuuksien näkemiseen tulevaisuudessa ja niiden strategista hyödyntämistä. Hänen mukaansa se on aiheuttanut tarpeen hakea liiketoiminnan osalta yhteistyötä verkostojen ja kumppanuuksien kautta sekä joidenkin toimintojen ulkoistamista. Yksinään ja omillaan toimiminen markkinoilla ei useinkaan enää onnistu. (Grant 2010)

Vuosien 2008-2009 finanssikriisin ja erityisesti sen jälkimainingeissa syntyneen sosiaalisen vastuullisuuden vaatimukset ovat kasvaneet ja näkyvät tämän päivän yritysstrategioissa vahvemmin, eettisyyden sekä kestävän kehityksen pitkän aikavälin lisäksi. Grantin (2010) johtopäätös onkin, että tämän päivän strategian tavoitteena ei ole tuottaa tarkkoja suunnitelmia vaan pikemminkin tuottaa ideoita siitä mitä ja miten ne halutaan saavuttaa. Tämä ei kuitenkaan vähennä strategian tarvetta ja tärkeyttä yrityksessä vaan pikemminkin lisää sen tarvetta tuottaa joustavuutta ja reaktiokykyä toimintaympäristössä. (Grant 2010, s. 15)

Gakure et al. (2012) ovat tutkineet nykyaikaiseen strategiaan vaikuttavia nousevia trendejä yritysstrategiassa 2000- luvulla akateemisen tutkimuksen pohjalta. He viittaavat artikkelissaan useisiin strategiaa tutkineisiin henkilöihin.

He tuovat esille lukuisan määrän syitä miksi strategian rooli on muutoksessa nyky-aikana ja haastaa perinteisen strategian ja sen ajattelun sekä toteuttamisen. Keskeisimmät nousevat trendit, jotka heidän mielestään vaikuttavat uuteen ajatteluun ovat:

1. Tarve organisaatiopyramidin alemmilla tasoilla työskentelevien henkilökunnan ja alemman tason esimiesten huomioiminen strategiaprosessissa
  2. Teknologioiden kehittymisen rooli
  3. Ulkoistamistarpeet
  4. Allianssi tarpeet
  5. Konsolidointi ja verkostotarpeet
  6. Globalisaatio
  7. Ympäristövaikutukset
  8. Painotus enemmän päätöksiin kuin rakenteeseen
  9. Työn ja vapaa-ajan tasapaino
  10. Yrityksen kulttuurin tarpeet
  11. Projektijohtamisen tekniikoiden hyödyntäminen
  12. Strateginen arkkitehtuuri
  13. Yrityksen laitteistojen hallinta
  14. Toiminnan monipuolistaminen ja tiedon hallinta ja johtaminen.
- (Gakure et al. 2012)

Näkemykset ovat hyvin yhtenäiset myös Grantin (2010) ajatusten kanssa. Näiden trendien lisäksi keskeinen huomio tutkimuksessa kiinnittyy myös kahteen painotettuun asiaan. Strategian implementoinnin ja toteutuksen osaamisen entistä suurempaan tarpeeseen. Hrebiniak (2006) toteaa, että vaikka hyvän strategian luominenkin on vaikeaa, sen toteuttaminen on yleensä vielä vaikeampaa. Parhaankin strategian toteutus kaatuu, mikäli sitä ei ole erinomaisesti implementoitu organisaation alemmille tasoille (Martin 2010). Coicksiin (2010) huomioiden mukaan tehokas strategian toteutus voi tuottaa merkittävää kilpailullista etua.

Trendien huomioiminen uuden ajan strategiassa tuottaa tutkijoiden (Gakure et al. 2012) mukaan siis merkittäviä etuja yritykselle. Trendien 1-14 (yllä) selitykset niiden

hyödyitä olivat: (1.) Alemman tason henkilökunnan mukaan ottaminen tuottaa paremman ja tehokkaamman strategian toteuttamisen yrityksessä. (2.) Uusien teknologioiden hyödyntäminen liiketoiminnassa on välttämätön ja ne mahdollistavat uusien strategioiden adoptoinnin. (3.) Ulkoistamisstrategialla joissakin toiminnoissa voidaan saavuttaa mm. kustannusetua tai kilpailukykyistä tuotedifferointia markkinoilla (Martin, 2010). (4.-5.) Pitkäaikaisten allianssien kanssa on mahdollista saavuttaa monia etuja vertikaalisessa arvoketjussa erikoistuneiden kumppanien kanssa (Thompson ja Martin, 2010). (6.) Monet alat ovat joutuneet globaalin kilpailun piiriin ja se on huomioitava myös yrityksen strategiassa, samoin kuin samoista syistä syntynyt tarve lähteä hakemaan oman yrityksen osalta markkinoita kotimarkkinoiden ulkopuolelta verkostojen kautta. (7.) Huonosti suunniteltu ja toteutettu ympäristöstrategia voi vähentää kilpailukykyä yrityksen ja jopa koko toimialan osalta. Estly ja Charmoviitz (2012) väittävät, että on selvää, että investoimalla ympäristön johtamiseen yrityksessä voi parantaa yrityksen kilpailukykyä. (8.) Keskittymällä päätösten tekemisen mekanismeihin yritysstrategiassa enemmän kuin rakenteeseen on nouseva piirre nykyaikaisessa strategiassa. Yrityksen rakenne varmistaa paremman toimeenpanon vain, jos se tukee päätöksentekoa siten, että se nopeuttaa ja parantaa sitä (Mankins ja Roberts 2010). (9.) Amabile ja Kramer (2011) toteavat, että luovuuden keskeinen ajuri ja tuottavan toiminnan aikaansaaja on ihmisen sisäinen tunne työelämästä. Siihen vaikuttaa tunteiden kirjo, motivaatiotekijät ja havainnot työpäivän aikana. Niihin vaikuttavien asioiden huomioiminen yrityksissä on heidän mielestään keskeistä hyvän ja tehokkaan laadun takia. (10.) Kulttuurin eri muotojen (organisaatiokulttuuri, kansallinen kulttuuri, kansainvälinen kulttuuri) merkitys strategiassa on nopeasti noussut kriittiseksi menestystekijäksi (Johnson et al. 2011). (11.) Projektijohtamisen malia hyödyntämällä nähdään olevan mahdollisuuksia parantaa strategian toimeenpanoa paremmin ajallaan ja budjetissa pysyen, varsinkin suurissa organisaatioissa. Se luo myös mahdollisuuden pilkkoa strategian osa-alueita helpommin hallittaviksi osakokonaisuuksiksi. (12.) Nykyisten organisaatioiden katsotaan tarvitsevan enemmän avarakatseisuutta, tulevaisuuteen suuntautunutta katsontaa ja muutosorientoitunutta otetta. Kaplan et al. (2008) näkeekin, että strategisen arkkitehtuurin tuotantoprosessina, jossa organisaatio pystyy muuttamaan nykyiset ydinosaamisensa tulevaisuuden kilpailutekijöiksi. Hamel ja Prahalad (1996) kuvaavat strategisen arkkitehtuurin laajaksi mahdollisuuksien suunnitelmaksi. (13.)

Yritysten perinteinen tapa on ollut investoida ja hallita omia tuotanto- tai muita laitteistoja. Laitteistojen hallinnan muutoksella strategioissa viitataan esimerkiksi siihen mahdollisuuteen, että investoinnin tekeekin toimittaja tai alihankkija. Tällä pystytään vaikuttamaan paremmin resurssien käyttöön ja hallintaan. (14.) Hyvin rakennettu strategia nojautuu hyvään tiedon laatuun ja sen tuotantoprosessiin yrityksessä. Dynaamisessa toimintaympäristössä olosuhteet muuttuvat usein nopeammin kuin strategiaa on saatu implementoitua (Diem 2007). Strategian muodostuminen ja implementointi tulisikin nähdä jatkuvana oppimisprosessina yrityksessä ja se on täysin riippuvainen organisaation kognitiivisista kyvyistä ja oppimismekanismeista. (Gakure et al. 2012)

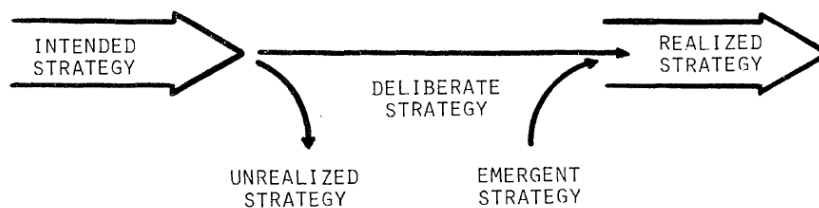
Nykyaikainen strategia vaatii selkeästi uudenlaisia näkökulmia toimiakseen nykyisessä toimintaympäristössä ja nykyaikaisissa yrityksissä. Kuten Grant (2010, s. 16) on todennut, strategian tarve yrityksissä on vain lisääntynyt. Hän tarkentaa näkemystään muutamilla seikoilla. Strategia avustaa organisaation tehokasta johtamista parantamalla päätöksentekoa, yhteensovittamalla asioita ja keskittämällä organisaation toiminnan pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen (Grant 2010, s. 16).

## **2.5. Strategian tyypit**

Akateeminen kirjallisuus pitää sisällään varsin paljon aineistoa liittyen strategian eri tasojen, tarpeiden ja sen tyyppien osalta eri konteksteissa. Chungyalpa ja Bora, (2015) toteavat, että strategia voi olla hyvin erilainen monella tavalla. He tuovat esille kuitenkin kaksi keskeisintä erottavaa tekijää, jotka ovat strategian tarkoitus ja laajuus. Strategian tarkoituksen määrittää se mitä sillä yritetään saavuttaa, esimerkiksi markkinointistrategialla pyritään saavuttamaan markkinoinnin tavoitteet, kun taas laatustrategialla pyritään saavuttamaan tavoitteet myytävän tuotteen laadun osalta. Laajuus heidän mukaansa taas liittyy strategian rooliin yrityksessä. Mikäli kysymyksessä on yritystason strategia se koskee koko yritystä ja myös sen pienempiä osalualueita, esimerkiksi hr-toimintoja tai markkinointia, ja niiden tulee toteuttaa osaltaan myös kokonaisstrategiaa. Toisen ääripään strategiat voivat yrityksessä taas olla erittäin kapeita laajuudeltaan ja koskea vaikka uuden yksittäisen tuotteen lanseerausta markkinoille. (Chungyalpa ja Bora 2015)

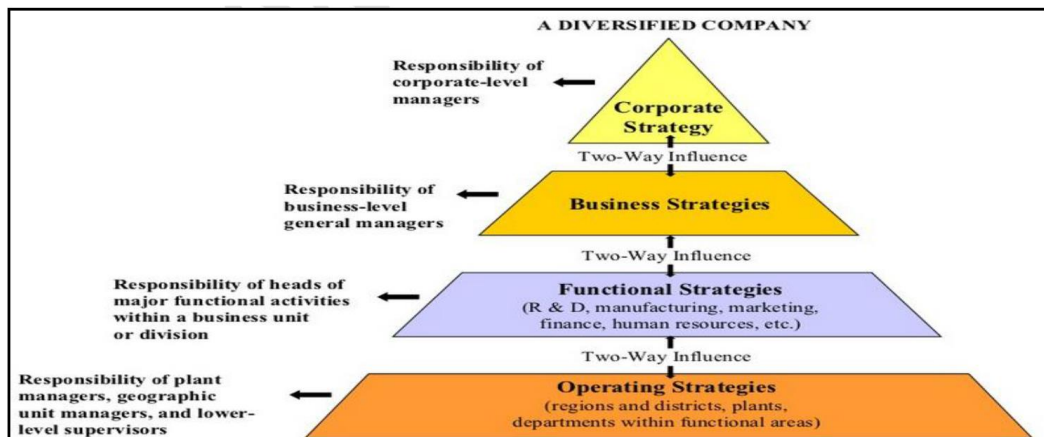
Yksi tunnetuimmista strategikoista, Minzberg (1985), lähestyy strategian tyypejä toisesta kulmasta. Hän toteaa strategiaa ja erityisesti sen rakentumista sekä toteutumista yrityksissä nähtävän liian analyttisenä prosessina pitkän aikavälin tavoitteissaan ja toimenpidesuunnitelmissaan. Hänen mallinsa mukaan strategiaa tulisi tarkastella sen mukaan, miten strategia varsinaisesti toteutuu. (Minzberg et al. 1985)

Minzbergin strategia on jaettu viiteen osa-alueeseen: aiottuun strategiaan tulevaisuudesta, johdonmukaiseen toimintaan, toteutumattomaan strategiaan, uuteen tai nousevaan strategiaan ja lopuksi toteutuneeseen strategiaan (kuvio 2). Nämä tyypit tulisi tunnistaa jo strategian tekemisen yhteydessä. (Minzberg ja Waters 1985)



**Kuvio 2.** Strategian tyypit (Minzberg ja Waters 1985)

Chungyalpa ja Bora (2015) tuovat artikkelissan esille Thompson ja Stricklandin strategian tyypittelymallin yhtenä parhaista määritellyistä malleista. Thompson ja Stricklandin (2001) pyramidimalli tuo esille strategiat organisaation eri tasoilla. Ylimpänä on yritys(ksen)strategia, sen alapuolella kilpailu- tai liiketoimintastrategia, jonka alapuolella ovat toimintokohtaiset strategiat ja alimpana toimintojen sisällä olevat pienemmät strategiat (kuvio 3). (Chungyalpa ja Bora 2015)



**Kuvio 3.** Strategiapyramidi (Thompson ja Strickland 2001)

Yritystason, pyramidin huipun, strategian on tarkoitus olla koko yrityksen tärkein strateginen taso. Siinä otetaan kantaa mm. missä liiketoiminnassa yritys on mukana, miten sen on tarkoitus saavuttaa vahva kilpailuasema ja kaikkien liiketoimintayksiköiden hyvä tuottavuus sekä allokoida niiden käyttöönsä saamat resurssit. Sen alla olevien liiketoimintastrategioiden tärkein tehtävä on liiketoiminnon pitkän tähtäimen hyvän kilpailuaseman saavuttaminen markkinoilla. Yhden liiketoiminta-alueen yrityksille mallin lähtökohtana on, että yritystason strategia ja liiketoimintastrategia ovat sama asia (Thompson ja Strickland, 2001). Toimintokohtaiset strategiat liiketoimintastrategian alla tarkoittavat esimerkiksi markkinoin ja hr-toimintojen strategioita, joiden tarkoitus on tukea operatiivisten strategioiden toteutumista, jotka ovat alimpana pyramidissa. Kuitenkin niin, että ne tukevat myös liiketoiminta- ja yritystason strategiaa. (Chungyalpa ja Bora 2015)

Kuten todettua, strategian tyypittelyn malleja on monia tarkasteltaessa viime vuosikymmenten kirjallisuutta aiheesta. Yksi keskeinen tarkastelukulma strategian tyyppien osalta on myös niiden konteksti liiketoiminta-alueen osalta. Asiaa on tutkinut mm. Galbraith ja Schendel (1983). He totesivat tutkiessaan kuluttajatuote- ja teollisuustuoteklusterin eroavaisuuksia ainakin eroja tarvittavien strategioiden määrässä. Kuluttajatuoteklusterissa tarvittiin kuuden tyyppisiä strategioita, kun taas teollisuustuoteklusterissa vain neljää (Galbraith ja Schendel 1983).

Kaikesta kirjallisuudesta ja tutkimuksesta voitaneen päätellä, että yhtä ja ainoaa oikeata tapaa tyypitellä strategioita ei varmaankaan ole vaan ne ovat vahvasti sidoksissa itse yrityksen toimialoihin, kokoon, toimintoihin, markkina-asemaan, toimintaympäristöönsä jne.

## 2.6. Johtoryhmän määritelmiä

Johtoryhmiä ja erityisesti sen jäsenten dynamiikkaa, keskinäisiä suhteita, suorituskykyä tms. on akateemisesti tutkittu paljonkin ja kirjallisuutta sekä tutkimuksia on lukemattomia eri näkökulmista. Johtoryhmän tehtävistä yrityksessä löytyy myös jonkin verran tutkittua tietoa, mutta johtoryhmän määrittelyn osalta tietoa on saatavilla vähemmän. Tieteellisessä kirjallisuudessa yleisin synonyymi suomalaiselle sanalle johtoryhmä näyttää olevan top management team (TMT). Englanninkielisissä artikkeleissa ja tutkimuksissa kuitenkin jossain määrin synonyyminä käytetään myös muita termejä kuten mm. top management group (TMG), top management, top leadership group ja group of top managers.

Carpenter et al. (2004) viittaavat artikkelissaan tutkijoihin, jotka yleensä vetoavat tutkimuksissaan Hambrick ja Masonin (1984) Upper Enchelons perspective of organisations- teoriaan, tyypillisesti väittävät johtoryhmän ja sen jäsenten tuottavan rajapinnan yrityksen ja sen toimintaympäristön välille ja koska johtoryhmä on vaikutusvaltainen sen toiminta vaikuttaa vahvasti koko organisaatioon (Hambrick, Finkelstein & Mooney, in press). Artikkelissa todetaan, että empiirisesti tarkasteltuna johtoryhmän määrittely varioituu vieläkin moninaisemmaksi kuin teoreettisten konseptointien osalta. Carpenter et al. (2004) tuovatkin tutkimuksessaan esille 30 eri määritelmää eri tutkijoiden ja kirjoittajien toimesta 2000- luvun alun molemmilta puolilta. Vaikka määritelmät jonkin verran eroavatkin toisistaan kaksi tunnistettavaa seikkaa niistä nousee esille. Suurimmassa osassa määrittelyjä nousee esille se, että henkilöt johtoryhmässä ovat yrityksen ylintä johtoa, toimitusjohtajan lisäksi ja johtoryhmän tehtävä on tehdä strategisia päätöksiä yrityksessä.

Finkelstein et al. (2009, s. 10) toteavat, että termi johtoryhmä (TMT) on lainattu strategisen johtamisen teoreetikoilta ja sillä tarkoitetaan suhteellisen pientä ryhmää (3-

10 henkeä) vaikutusvaltaisia johtajia yrityksen huipulta, yleensä toimitusjohtaja sekä heistä, jotka raportoivat hänelle. Heidän mukaansa johtoryhmällä on kolme keskeistä käsitteellistä elementtiä: kokoonpano, rakenne ja prosessi. Kaikki kolme elementtiä ovat liitännäisiä johtoryhmän kykyyn tuottaa hyviä strategisia päätöksiä. (Finkelstein et al. 2009)

Hyväri (2015) lainaa tutkimuksessaan strategian implementoinnista yrityksessä johtoryhmän roolista ja organisaation projektinjohtamisesta, Nag et al. (2007). Heidän mukaansa johtoryhmän tehtävä on mainitussa kontekstissa huolehtia strategisesta johtamisesta varmistaen samalla omistajien puolesta tärkeimpiin tavoitteisiin pääsemisestä resurssitehokkaasti siinä ulkoisessa ja sisäisessä ympäristössä missä se kilpailee. (Hyväri 2015)

## **2.7. Johtoryhmän tausta ja rakenne**

Tutkittaessa ylimmän johdon taustojen ja luonteenpiirteiden vaikutusta johdon ja johtoryhmän päätöksentekoon yrityksessä tutkimuksissa yleensä törmätään Hambrickin ja Masonin (1984) The Upper Echelon - teoriaan tai Hambrickin (2007) teorian päivitykseen. Tästä syystä sitä ei tule ohittaa tässäkään työssä. Siihen viitataan useasti myös useissa eri yhteyksissä tutkittaessa ylimmän johdon toimintaa ja vaikutuksia eri yhteyksissä. Hambrickin ja Masonin teoria pohjautuu siihen ajatukseen, että organisaation tulokset, strategiset valinnat ja suoritustasot ovat osittain ennustettavia johdon taustalla olevista luonteenpiirteistä.

Kinuu et al. (2012) tutkivat asiaa teemalla Upper Echelons Theory and Research: A review of theory and empirical literature 28 years later. Heidän tarkastelukulmiaan tutkimuksessa olivat ikä, työkokemus, muut urakokemukset, akateeminen koulutus, sosio-ekonominen asema, heterogeenisyys, etninen ja sukupuolinen erilaisuus.

### **2.7.1. Ylimmän johdon ikä**

Nuori johtajuus tai nuoret johtajat yhdistyvät erityisesti yrityksen kasvuun (Child 1974; Hart and Mellons 1970). Johtamisiällä ei tunnistettu olevan korrelaatiota



integroida tietoa päätösten tueksi, nuorilla johtajilla tunnistettiin kuitenkin olevan tarvetta hakea lisää tietoa päätöksiensä tueksi, joka vaatii pidemmän päätösajan (Taylor, 1975). Samoin myyntien ja tulosten ailahtelevaisuus liittyy nuoreen johtajuuteen (Bolo, Muchemi and Ogutu 2011). Toisaalta tekninen ymmärrys ylittää selvästi vanhempien johtajien ymmärryksen. Vanhemmilla johtajilla kognitiiviset taidot näyttävä heikkenevän iän myötä, jonka vaikutusta vähentää heidän halunsa oppia uutta, kouluttautua sekä heidän pitkä kokemuksensa (Botwinic, 1977; Burke and Light, 1981). Nuoret johtajat näyttäytyvät myös selvästi riskinottoiskykyisempänä kuin vanhemmat (Vroom and Pahl 1971). (Kinuu et al. 2012)

### **2.7.2. Työkokemus (sisäinen)**

Hambrickin ja Masonin (1984) mukaan johtoryhmän ja erityisesti toimitusjohtajan oletetaan omaavan enemmän yleisjohtajan näkemyksiä ja jokaisen, erityisesti johtoryhmän muiden jäsenten oletetaan tuovan oman aiemman ensisijaisen työkokemuksen tuomaa osaamista ja näkemystä ryhmään. He ovat jakaneet aiemman työkokemuksen kolmeen pääryhmään ulkoiset toiminnot (markkinointi, myynti, tuote, tutkimus ja kehitys), sisäiset toiminnot (tuotanto, prosessi, tekniikka ja kirjanpito) sekä tukitoiminnot (laki ja talous). Aiemman työkokemuksen oletetaan vaikuttavan johtajan päätösiin, mutta työhistorian ei nähdä sitä kuitenkaan dominoivan. Heidän teorian mukaan ulkoisten toimintojen historiaa omaavien johtajien kokemus näkyy asioissa, joita yrityksen strategiassa korostetaan. Sama näkyy sisäisten toimintojen kokemusta omaavien johtajien osalta. On myös nähtävissä positiivista korrelaatiota sisäisten toimintojen historiaa omaavien osalta yrityksen tuottavuudessa. (Kinuu et al. 2012)

Mielenkiintoinen havainto on myös se, että tukitoimintojen kokemusta omaavien johtajien on todettu tuovan erilaisuutta ja monipuolisuutta yrityksen toimintaan (Kinuu et al. 2012).

### **2.7.3. Muut urakokemukset**

Yrityksen ulkopuolelta johtoon tulleet johtajat näyttävät tekevän enemmän muutoksia yrityksen rakenteeseen, toimintamalleihin ja ihmisiin, kuin yrityksen sisältä urapolkunsa tehneet (Carlson 1972). Hambrick (2017) toteaa, että johtoryhmä, joka on syntynyt vain johdon sisältä rakentuneesta johtajaryhmästä, omaa rajoittuneen tietopohjan päätöksiensä tueksi. Edelleen hänen mukaansa johto peilaa strategisia päätöksiä myös omien aiempien kokemusten pohjalta. (Kinuu et al. 2012)

### **2.7.4. Akateeminen koulutus**

Artikkelin mukaan koulutus indikoi tieto- ja osaamispohjaan, jota ylin johto omaa ja koulutus pohja näyttäisi korreloivan positiivisesti innovaatiotoimintaan (Hambrick ja Mason 1984). Tästä johtuen nähdään myös, että akateeminen koulutus vaikuttaa päättämisoimaisuuteen positiivisesti (Irungu 2007). Collins ja Moore (1970) väittävät kuitenkin, että MBA- tutkinnon suorittaneet eivät ole niin innovatiivisia ja riskinotto kykyisiä kuin ”itseoppineet” johtajat ja että kauppakorkeakoulut eivät ole erityisesti panostaneet innovatiivisuuteen eivätkä riskinotto kyvyn ominaisuuksien tukemiseen. Minzbergin (2007) mukaan koulutus parhaimmillaan vain parantaa johtajan kyvykkyyttä, jolla on kyvykkyys ennestään johtamisessaan. (Kinuu et al. 2012)

### **2.7.5. Sosio-ekonominen asema**

Sosio-ekonominen tausta näyttäytyy yritysten ylimmän johdon osalta siten, että erilainen ja alemmilta sosiaaliluokilta taustansa omaavat johtoryhmät tuottavat isompaa kasvua ja tuottoa kuin yritykset, joiden johto koostuu ylemmistä sosio-ekonomisista ryhmistä (Hambrick ja Mason 1984). Yrityksen omistajista koostuva johto ei näytä suoriutuvan yrityksen johtamisesta yhtään sen paremmin kuin ammattijohtajat (Morris, 1979). Selkeästi siihen tuntuvat vaikuttavan ammattijohtajille maksettavat bonukset, hyvä toimeentulo ja oman elämän riippuvuus yrityksen menestymisestä. (Kinuu et al. 2012)

### **2.7.6. Ryhmän heterogeenisyys**

Janisin (1972) mukaan ryhmän homogeeninen, yhtenäinen ja eristynyt ryhmä johtaa huonoihin päätöksiin. House et al. (1976) toteaa kuitenkin, että rutiiniongelmien ratkaisemisessa homogeeninen ryhmä toimii heterogeenistä paremmin. Uudentyyppisiä ongelmia ratkottaessa, heterogeeninen ryhmä, jonka taustalla on erilaisia mielipiteitä, erilaista tietoa ja taitoa, pystyy suoriutumaan tilanteesta paremmin. Homogeeninen ryhmä tekee myös nopeammin strategiset päätökset. Hambrick ja Maisonin (1984) mukaan vakaina aikoina homogeeniseen ryhmään liitetään positiivisesti yrityksen tuloksellisuus, kun taas epävakaina aikoina näyttää käyvän toisin päin. (Kinuu et al. 2012)

### **2.7.7. Etninen ja sukupuolinen erilaisuus**

Bolo et al. (2011) toteaa, että demograafiset yhteneväisyydet nostavat laadun tasoa ja keskinäisiä vaikutussuhteita yksilöiden välillä ja rakentavat luottamusta, joka on keskeinen tavoite saada ihmisen kesken aikaa, jotta yritystä pystytään johtamaan. Asiaan vaikuttaa kuitenkin nykyään erittäin vahvasti ulkoiset paineet, jotka vaativat huomioimaan sukupuoli- ja etnisen tasapuolisuuden. Toisaalta erilaisuuden nähdään tuovan erilaisia näkökulmia ja kokemuksia strategisissa ulottuvuuksissa ja organisaation johtamisessa. (Kinuu et al. 2012)

### **2.7.8. Yhdessäolon aika**

Boerner et al. (2012) on tutkinut johtoryhmän jäsenten eroavaisuuksien sekä johtoryhmän yhdessäolon pituuden kautta syntyneitä vaikutuksia yrityksen pääoman tuoton kehitykseen. Muuttujina ryhmän jäseniä erottelevina tekijöinä olivat lähes samat asiat kuin Kinuu et al. (2012) toivat esille artikkelissaan. Boerner et al. (2012) tuovat myös esille tutkimuksessaan näkökulmia ja oletuksia, joihin heidän tutkimuksensa pohjautuu. Näitä ovat ainakin Van Knippenbergin et al. (2019 s. 1009) esittämä näkemys, että monipuolinen ryhmä tuo mukanaan laajemman perspektiivin, tehtävään liittyvän tietämyksen, paremmat tiedot ja kyvyt ja näitä kautta paremman päätösprosessin (Kinuu et al. 2012). Tutkimuksen pohjalle on tunnistettu myös se, että eri

taustojen ja alojen osaamista omaavat johtajat omaavat myös erilaiset verkostot, jotka omalta osaltaan tuovat päätösprosessiin lisää osaamista ja ymmärrystä ja sen takia päätökset ovat laadukkaampia kuin homogeenisessä ryhmässä (Bassett-Jones, 2005). (Kinuu et al. 2012)

Boerner et al. (2012) päätyivät tutkimuksessaan siihen, että keskivertoajan yhdessä olleet saivat aikaan ryhmissä sosiaalista integraatioita ja kollektiivista oppimista, kun taas pitkään yhdessä olleet ryhmät alkoivat kärsiä laskevasta ulkopuolisesta kommunikaatiosta ja ryhmän laskevasta yhtenäisyydestä. Tutkijaryhmän tulokset näyttävät siis siltä, että ryhmän erilaisuus lyhyellä tähtäimellä korreloi positiivisesti yrityksen tuloksiin. Se näyttäisi toteutuvan ainakin pääosin ja että pitkän tähtäimen näkökulmasta ryhmän erilaisuuden vaikutus tuloksiin laantuu. Tutkimukseen liittyy kuitenkin useitakin rajoituksia ja huomioita. (Boerner et al. 2012)

## **2.8. Toimitusjohtajan rooli yhteisen näkemyksen luonnissa**

Luo et al. (2016) toteavat tutkimuksessaan, että monipuolisilla organisaatioilla on lukuisia ja ristiriitaisia tavoitteita, jotka aiheuttavat merkittäviä ristikkäisiä haasteita ylimmälle johdolle. Tutkimuksessaan he keskittyivät tarkastelemaan toimitusjohtajan (CEO) monipuolista ja taitavaa johtamista sekä hänen johtamistapansa vaikutusta johtoryhmän jäseniin. Heidän tutkimuksensa mukaan toimitusjohtajan johtamistapa peilautuu selvästi johtoryhmän jäsenten johtamiseen ja päätöksentekoon, erityisesti yhteistyökäyttäytymiseen, tiedonjakamiseen ja yhteiseen päätösprosessiin ryhmässä. Samoin he näkevät, että toimitusjohtajan rooli taitavana ja monipuolisena johtajana toimii johtoryhmän jäsenten taitavan johtajuuden lähteenä ja mahdollistajana. Oikeanlaisella johtamisella toimitusjohtaja voi mahdollistaa johtoryhmän jäsenilleen paremmat valmiudet selvitä monimutkaisessa toimintaympäristössä ja luomaan oikeantasoisia riskinottoa kykyä ja innovatiivisuutta. Tutkijoiden mukaan riskinottoa kyky on myös liitännäinen henkilön persoonallisuuteen, kokemukseen ja tietoon. (Luo et al. 2016)

Buyl et al. (2011) ovat tutkineet toimitusjohtajan roolia moderoida, taikka tasoittavaa tai sovittavaa roolia ja vaikutusta hyödyntää johtoryhmän toiminnallista eroavaisuutta sikäli, kun se vaikuttaa yrityksen suoritukseen. Heidän mukaansa keskeistä on toiminnallisesti erilaisen johtoryhmän erinomaisen suorituksen saavuttamiseksi, toimitusjohtajan osaamisen, tuen ja yhteisten kokemusten kautta levitettävä tieto ja osaaminen. Tutkimuksen mukaan myös johtoryhmän jäsenten toiminnallisten taustojen erilaisuudet nostavat yrityksen suoritustasoa, mikäli toimitusjohtaja jakaa laajasti kokemuksiaan toisten jäsenten kanssa, mikäli hän ei ole kuitenkaan yrityksen perustaja. (Buyl et al. 2011)

Colbert et al. (2014) toteavat, että organisaation tehokkuus ei kuitenkaan riipu ainoastaan toimitusjohtajasta vaan myös hallitsevasta osasta muita johtajia. Heidän mukaansa sitoutuminen organisaatioon syntyy erinomaisesta muutosjohtamisen taidosta toimitusjohtajan ja johtoryhmän kesken. He korostavat tutkimuksessaan myös toimitusjohtajan roolia yrityksen taloudellisessa suorituksessa ja sitoutumisen rakentamisessa. Yhteinen näkemys muutosjohtamisesta ja sen toteuttaminen on keskeistä. Heidän päätelmänsä johtoryhmän jäsenistä on myös varsin selkeä. Ylimpään johtoon tulisi valita henkilöitä, jotka ovat tunnollisia ja omaavat korkean tason muutosjohtamisen osaamisen toiminnassaan. Tutkijoiden lopputulemana on myös näkemys siitä, että toimitusjohtajan onnistumiselle on tärkeämpi painottaa muutosjohtamisen osaamista kuin taas johtoryhmän jäsenille on tunnollisuus painavampi peruste. Kuitenkin niin, että molemmat ovat kaikilla vahvoja. (Colbert et al. 2014)

Carmeli et al. (2011) tutkivat toimitusjohtajan roolia johtoryhmän prosesseihin ja toimintaan. Heidän tutkimuksensa mukaan toimitusjohtajan valtuuttavalla johtamistavalla on vaikutuksia johtoryhmän prosesseihin, joilla taas on positiivisia vaikutuksia yrityksen suorituksiin. Päälöydökset tutkimuksessa indikoivat selvästi toimitusjohtajan valtuuttavan johtamistavan auttavan johtoryhmän potentiaalin hyödyntämistä, joka näkyy yrityksen tuloksissa. Potentiaali näyttää myös korkeammalta yrityksissä, joilla on korkeampi epävarmuus toimintaympäristössään. (Carmeli et al. 2011)

### 3. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

#### 3.1. Yhteenveto

Tutkimuksessa tarkasteltu Satakunnan Osuuskaupan strategia 2023 tuntuu omaavan monia strategiaan liittyviä samankaltaisuuksia, joskin myös eroavaisuuksia akateemisen tutkimuksen valossa. Huomionarvoista on se, että Satakunnan Osuuskaupan strategiassa on havaittavissa myös monien eri strategisen ajattelun aikakausien tyypillisiä ominaisuuksia.

Taylorismiläisyyttä ei Satakunnan Osuuskaupan nykyisessä strategiassa ole havaittavissa, mutta samankaltaisuutta 1970 - 1980-luvun pitkän aikavälin suunnittelun kanssa siinä näyttäisi vielä olevan. Tähän omalta osaltaan näyttäisi vaikuttavan rakenteelliset vaatimukset S-ryhmätasolla strategiatyön osalta. Samoin Porterin (1996) luoman ajattelun pohjalta on nähtävissä jonkin verran samantyyppistä ajattelua löytyvän tutkittavan osuuskaupan strategiassa. Grantin (2010) esille tuoman 1990 - luvun lopun ajattelu kilpailuedun tavoittelusta sekä sisäisten tuottavuuden lähteiden (erityisesti henkilöstötuottavuus ja johtaminen) hyödyntämisestä näkyy strategian tavoitteissa myös selkeästi. Satakunnan osuuskaupan tulokortti on näistä yksi ilmentymä

Chandlerin (1962) määrittely strategiasta, vaikka onkin jo vuosikymmeniä vanha, tuntuu edelleen sopivan ehkä osin geneerisen muotoilunsa takia myös kuvaamaan varsin hyvin Satakunnan Osuuskaupan strategiaa. Minzberg et al. (2009) esille tuomat neljä strategian keskeisintä asiaa: suunta tulevaisuuteen, koordinoitua toimintaa tavoitteisiin, organisaation määrittäminen ja tehtävän ymmärrettävyys kaikille sekä johdonmukaisuus ja toimintasuunnitelmat, eivät kaikilta osin näy Satakunnan Osuuskaupan strategiassa. Erityisesti organisaation määrittäminen ei näyttäydä selkeänä Minzbergin et al. (2009) lähtökohdista tarkasteltuna. Toisaalta kysymys on myös siitä millä tasolla organisaation määrittely halutaan nähdä. Varsinaisia toimintasuunnitelmia Satakunnan Osuuskaupan strategiassa ei ole vaan enemmänkin erilaisia tahtotiloja.

Andrewsin (1971; 1997) määrittely strategiasta kuvaa erinomaisen hyvin Satakunnan Osuuskaupan strategiaa, erityisesti siksi, että se ottaa huomioon ei- taloudelliset tavoitteet, jotka ovat yleensä ominaisempia juuri osuuskunnille ja tässä tapauksessa osuuskaupalle. Samoin hänen määrittelyssään vahvassa roolissa, kuten tutkittavan osuuskunnan strategiassakin, ovat asiakkaat, henkilöstö ja muut yhteisöt. Samoin vahvoja yhtäläisyyksiä löytyy Peck & Juttnerin (2000) näkemyksistä strategian olevan suhteiden ”hallintamalli” samaisten sidosryhmien kanssa. Stricklandin (2001) strategian näkökulmatkin voidaan kohtuullisen hyvin löytää Satakunnan Osuuskaupankin strategiasta, mutta niin hänen kuin Andrewsin (1971; 1997) määrittelyn osalta Satakunnan Osuuskaupan strategian määrittely liiketoimintansa fokuksen osalta on jossain määrin avoimempi.

Porterin (1996) ajattelu tarjota asiakkaille ainutlaatuinen ja ylivertainen tuote- ja palveluvalikoima näkyy varsin selvästi Satakunnan Osuuskaupan strategiassa, erityisesti visiossa ja toiminta-ajatuksessa. Saman aikakauden strategista ajattelua ja määrittelyä luonut Minzberg (2009) tuo viiden P:n- mallinsa kautta viisi tekijää, jotka hänen mukaansa määrittävät strategian. Viiden P:n mallin elementit on löydettävissä myös Satakunnan Osuuskaupan strategiasta. Minzbergin (2009) mukaan yrityksen visio on hyvin keskeisessä osassa strategiaa. Satakunnan Osuuskaupan strategiassa myös vision merkitys on tärkeä, mutta toiminta-ajatus ohjaa strategian toteuttamista jopa visiotakin vahvemmin.

Satakunnan Osuuskaupan nykyinen strategia omaa varsin paljon ominaisuuksia eri historian aikajaksojen ja määrittelyjen osalta. Strategian linjauksissa on nähtävissä lisäksi paljon nykyaikaisen strategian määrittelyjen ominaisuuksia. Satakunnan Osuuskaupan strategia ei pidä sisällään yksityiskohtaisia suunnitelmia liiketoiminoittain vaan on luonteeltaan mahdollistava ja joustava, kuten mm. Grant (2010) kuvaa nykyaikaista strategiaa. Samoin strategia mahdollistaa toteutuakseen kumppanuuksia ja alliansseja, joita Grant (2010) ja Gakure et al. (2012) tuovat esille nykyaikaisen strategian elementteinä. Sosiaalinen vastuullisuus ja eettisyys ovat mm. Grantin (2010) mukaan myös keskeisiä nykyaikaisen strategian elementtejä. Nämä näkyvät myös vahvasti Satakunnan Osuuskaupan strategiassa.

Gakure et al. (2012) esille tuomien neljäntoista trendin osalta, erityisesti kahdessa on nähtävissä selviä eroja. Satakunnan Osuuskaupan strategiassa tiedon hallintaan, laatuun ja sen johtamiseen ei juurikaan kiinnitetä huomiota. Ei myöskään yrityksen johtamisen rakenteeseen sekä siihen liittyvään päätösten tekemisen varmistamiseen. S-ryhmärakenteen osalta strategian rakenne ja päätäntäjärjestelmä on määritelty, kuten osuuskaupan hallinnon osalta, mutta varsinkin operatiivisen johtamisen näkökulmasta sekä rakenne, että johtamis- ja päätäntäjärjestelmä on kokonaan kuvaamatta.

Chungyalpa ja Bora (2015) kuvaavat yritysstrategiaa sellaiseksi, jolla on vaikutusta kaikkiin yrityksen toimintoihin ja asioihin. Satakunnan Osuuskaupan strategian rakenne ja sisältö näyttäisi täyttävän tämän määrittelyn varsin hyvin. Toisaalta myös Minzbergin ja Watersin (1985) strategian tyypit on mahdollista nähdä myös Satakunnan Osuuskaupan strategiassa, joka mahdollistaa kirjauksillaan strategian muutoksen ja uusien asioiden huomioinnin visionsa toteuttamiseksi.

Thompsonin ja Stricklandin (2001) strategiapyramidin tarkastelu suhteessa Satakunnan Osuuskaupan strategiaan on mielenkiintoinen. Strategiapyramidia suoraan tarkasteltuna voidaan todeta, että Satakunnan Osuuskaupalla on vain pyramidin huippu (Corporate Strategy) itsellään, mutta kun otetaan tarkasteluun mukaan S-ryhmätaso, sille saadaan mukaan seuraava taso (Business Strategies). Vaikka Satakunnan Osuuskaupalla eikä S-ryhmätasollakaan ole varsinaisia toimintokohtaisia eikä operatiivisia strategioita, niihin toimintoihin liittyvät ohjeet ja linjaukset tulevat osuuskaupassa ja S-ryhmässä pyramidin ylemmän tason määritysten kautta. Strategiapyramidi kuvaa siis kuitenkin varsin hyvin S-ryhmän ja Satakunnan Osuuskaupan strategian rakennetta.

Satakunnan Osuuskaupan johtoryhmän kokoonpano näyttää hyvin yhteneväiseltä akateemisten määrittelyjen kanssa (Carpenter et al. 2004; Finkelstein et al. 2009; Hyväri 2015). Henkilöt ovat osuuskunnan ylintä johtoa, pieni 7 hengen ryhmä, kaikki raportoivat toimitusjohtajalle sekä kaikki huolehtivat strategisesta johtamisesta ja päätöksenteosta.



Tarkasteltaessa Satakunnan Osuuskaupan konsernin johtoryhmän rakennetta aiempaan tutkimukseen, iästä todetaan nuoruuden korreloituvan kasvuun yrityksessä, kun taas tutkittavan, yrityksen kasvua hakevan johtoryhmän voi todeta olevan yli keski-ikä. Aiemman tutkimuksen esille tuoma nuoreen johtajuuteen liittyvä epävarmuus päätöksenteossa ei myöskään näy Satakunnan Osuuskaupan iäkäämmissä johtajissa vaan päinvastoin. Toisaalta innovatiivisuus on vain keskimääräisellä tasolla Satakunnan Osuuskaupan johtoryhmässä Talent Vectian tutkimuksen mukaan ja teoreettinen tutkimus tukee myös näkemystä vanhempien johtajien kognitiivisten taitojen heikkenevän iän myötä.

Sisäisten tai ulkoisten työ- ja urakokemuksien osalta voidaan todeta Satakunnan Osuuskaupan johtoryhmän olevan varsin homogeeninen kokonaisuudessa. Tutkimustiedon valossa tieto- ja osaamis pohja päätöksentekoon saattaa jäädä osin rajoittuneeksi. Se saattaa vaikuttaa myös osaltaan innovatiivisten ratkaisujen ja päätösten todettuun keskimääräiseen tasoon.

Tutkimustiedon valossa akateemisen koulutuksen pitäisi korreloida positiivisesti innovatiivisuuden ja päätöskyvyn kanssa. Toisaalta Minzberg (2007) toteaa, että koulutus parhaimmillaankin vain parantaa johtajan jo itsessään omaavaa kyvykkyyttä. Tähän taustaan tarkasteltuna koulutus pohja Satakunnan Osuuskaupan johtoryhmän jäsenillä näyttäisi kuitenkin olevan ainakin teoriassa hyvällä tasolla ryhmänä tarkasteltuna.

Sosio-ekonomiselta kulmalta tarkasteltuna osuuskaupan johtoryhmä on varsin samantyyppinen ryhmä. Tutkimustiedon pohjalta alemmilla sosiaaliluokilla taustansa omaavat tuottavat parempaa kasvua ja tuottoa. Toisaalta taas kilpailukykyinen palkkataso, palkitseminen ja ainakin jossain määrin oman elämän riippuvuus yrityksen menestyksestä saattaa varmistaa suoritustasoa Satakunnan Osuuskaupassa.

Tutkittava ryhmä näyttäytyy kaiken kaikkiaan varsin homogeenisenä ryhmänä. Janisin (1972) mukaan tällöin syntyy huonoja päätöksiä ja House et al. (1976) mukaan heterogeeninen ryhmä onnistuu paremmin uudentyyppisten ongelmien ratkaisemisessa. Toisaalta homogeeninen ryhmä tekee nopeammin strategiset päätökset, kuten näyttäisi olevan myös Satakunnan Osuuskaupan johtoryhmän tilanteessa.

Hambrick ja Maison (1984) toteavat homogeenisen ryhmän tuottavan parempaa tuloksellisuutta, tämä ei kuitenkaan tunnu erityisesti näkyvän Satakunnan Osuuskaupassa. Tähän on osaltaan kuitenkin vaikuttanut merkittävästi haasteellinen suhdanne- ja markkinatilanne 2010-luvun jälkeen Satakunnassa. Etnistä erilaisuutta ei ryhmässä ole lainkaan, mutta naisia ja miehiä johtoryhmässä on, mutta ei tasa-suhteisesti. Tutkimukset näyttäisivät tukevan diversiteetin kasvattamista myös näissä asioissa, jotta saadaan johtamiseen sekä päätöksiin enemmän erilaisia näkökulmia.

Aiempi tutkimus (Boerner et al. 2012) myös viittaa pitkään yhdessä toimineiden ryhmien kärsivän laskevasta ulkopuolisesta kommunikaatiosta ja laskevasta yhtenäisyydestä. Satakunnan Osuuskaupan johtoryhmälle tänä vuonna tehty tutkimus ei kuitenkaan viittaa tämän suuntaiseen kehitykseen. Tähän saattaa myös vaikuttaa kahden jäsenen vaihtuminen ja toimenkuvien jatkuva kehittyminen muuttuvissa tarpeissa, jatkuvan koulutuksen lisäksi.

Johtoryhmän kyselytutkimuksen osalta ryhmän puheenjohtajan rooli näyttää varsin korkealta johtoryhmän työskentelyssä. Akateemisesti tarkasteltuna mm. Luo et al. (2016) toteavat tutkimuksensa pohjalta, että toimitusjohtajan johtamistapa peilautuu erityisesti ryhmän jäsenten johtamiseen, päätöksentekoon, yhteistyökäyttäytymiseen, tiedon jakamiseen sekä yhteiseen päätösprosessiin. Toimitusjohtajan roolilla on myös merkittävä vaikutus innovatiivisuuteen, jonka taso ei näyttäisi olevan riittävän korkealla Satakunnan Osuuskaupan johtoryhmässä. Innovatiivisuuden kehittymiseen näyttää liittyvän myös vahvasti toimitusjohtajan muutosjohtajan rooli. Tutkimusten mukaan toimitusjohtajan edistäessä valtuuttavan johtamisen mallia, voidaan myös saavuttaa positiivisia vaikutuksia yrityksessä. Valtuuttavalla johtamisella näyttäisi myös olevan mahdollista hyödyntää johtoryhmän potentiaalia paremmin ja tutkimuksen valossa sen pitäisi toimia, jopa paremmin epävakaimmissa toimintaympäristöissä

### 3.2. Johtopäätökset

Yhtenä keskeisenä johtopäätöksenä strategian ja strategiatyön kehittämisessä on, niin alueosuuskauppatasolla kuin ryhmätasollakin, käydä sisäistä keskustelua strategian roolista ja sisällöstä sekä siitä, miten valtakunnallinen ja alueellinen taso strategiatyössä pystyttäisiin paremmin koordinoimaan ja synkronoimaan nykyisiin, erityisesti ulkoisesta toimintaympäristöstä tuleviin tarpeisiin nähden.

Satakunnan Osuuskaupankin strategiatarkeastelun yksi huomio on se, että nykyinen strategia pitää selkeästi sisällään eri aikakausien strategian elementtejä. Näin varmasti käytännössä onkin ja varmasti osin pitääkin olla, mutta analyyttisesti tarkasteltuna strategia ei ole kaikilta osin johdonmukainen, se on työläs tehdä ja fokus saattaa hajota.

Enemmän tulee myös kiinnittää huomiota mitä nykyaikaisen strategian tulisi alueosuuskauppa kontekstissa sisältää ja mitä ei. Tähän liittyy voimakkaasti myös sen rakenne varsinkin, kun nykyisessä toimintaympäristössä myös alueosuuskaupat keskenään ovat erilaisissa tilanteissa suhteessa markkinaan, suhdanteeseen, väestönkehitykseen sekä liiketoimintaportfolioonsa. Strategian tulee olla nykyistäkin mahdollistavampi löytää disruptiivisessa liiketoimintaympäristössä uusia tapoja tuottaa toiminta-ajatuksensa mukaisia tuotteita ja palveluita. Tämä toisaalta luo S-ryhmätasoiselle strategiatyölle lisää haasteita.

Satakunnan Osuuskaupan strategian elementtien osalta tulee selkeästi jatkossa tarkastella erityisesti sen mahdollisia puutteita. Seuraavassa strategian päivityksessä pitäisi kysyä ainakin tarvitaanko tarkempi kuvaus organisaation rakenteesta ja johtamis- ja päättämisyjärjestelmästä ja erityisesti, tukeeko se tulevaisuuden tavoitteita vai pitääkö nykyistä järjestelmää muuttaa? Tämän tulee pitää sisällään myös tiedon hallinta ja johtaminen, joka puuttuu kokonaan strategiasta. Yksi perustava laatua oleva tarkastelu on myös taloudellisten ja ei- taloudellisten tavoitteiden ajanmukaisempi määrittely. Kysymys on erityisesti siitä, onko sosiaalisten tavoitteiden määrittely nykyisessä strategiassa liian epämääräistä ja onko tulokorttijohtaminen ja -tavoiteasetanta taas toisaalta nykyiseen tilanteeseen liian passiivinen ja

hidas sekä liian tarkka. Huomiota on kiinnitettävä erityisesti Satakunnan Osuuskaupan tukitoimintojen (hr, talous, viestintä ja asiakkuudet), jollei omiin strategioihin, niin ainakin strategisiin linjauksiin toiminnan kehittämiseksi. Niiden kirjaukset Satakunnan Osuuskaupan strategiassa ovat varsin kevyitä, jos niitä tarkastellaan aiempaan tutkimukseen ja jos oletetaan, että Thompson & Stricklandin (2001) strategiapyramidi toimii jatkossakin keskeisenä strategian rakenteen viitekehyksenä S-ryhmässä. Huomioitavaa niissäkin on, että niiden tulee olla luonteeltaan joustavia ja strategian tavoitteet huomioiden mahdollistavia.

Tutkitun tiedon pohjalta myös Satakunnan Osuuskaupan visiota, sen roolia ja ymmärrettävyyttä on selkeästi syytä kehittää. Toiminta-ajatuksen tulisi enemmänkin ohjata operatiivista toimintaa ja vision strategista tahtotilaa ja olla erityisesti johtoryhmän ja hallinnon agendalla strategisten päätösten tukena.

Satakunnan Osuuskaupan johtoryhmän rakenne ja kokoonpano tuntuisi vastaavan varsin hyvin nykyisiäkin yrityksen tarpeita määrältään ja jäsenten vastuulta tarkasteltuna.

Selkeitä tulevaisuuden tarpeita on kuitenkin johtoryhmässä nähtävissä. Niistä keskeisin näyttää olevan johtoryhmän johtajien ikääntyminen. Seuraavan 10-15 vuoden aikana jo eläkkeelle siirtymisen takia lähes koko johtoryhmä vaihtuu, toimitusjohtaja mukaan lukien. Tähän tulee proaktiivisesti valmistautua ja mahdollisuuksien mukaan varmistaa uusien johtajien kasvu eri tavoin Satakunnan Osuuskaupassa (ja S-ryhmässä) ja muiden, esimerkiksi trainee-ohjelmien kautta kasvatettavien sekä ulkoisten vaihtoehtojen kartoittaminen on aloitettava lähitulevaisuudessa.

Uusien johtoryhmän jäsenten valinnassa tulee selkeästi kiinnittää muutamiin asioihin huomiota tutkimuksen pohjalta, vaikka Satakunnan Osuuskaupan nykyinen johtoryhmä näyttääkin toimivan verrattain hyvin nykyisessä tilanteessa. Ryhmädiversiteettiin tulee kiinnittää enemmän huomiota tulevaisuudessa. Tieteellinen tutkimus tuntuu kuitenkin tukevan isossa kuvassa heterogeenisen ryhmän parempaa suoritusta ja onnistumista. Huomiota tulee erityisesti kiinnittää, luonnollisesti osaamisen lisäksi, ikään, sukupuoleen ja S-ryhmän ulkopuoliseen kokemukseen. Tavoitteena

tulisi olla monen ikäinen, taustoiltaan erilainen ja sukupuolijakaumaltaan tasapuolinen ryhmä. Tämän pitäisi tukea myös innovatiivisuuden ja sitä kautta myös tulokellisuuden kasvua. Samalla se edustaa paremmin laajan asiakaskunnan toiveita ja ymmärrystä yrityksen palveluista.

Toimitusjohtajan toiminnan ja roolin merkitys yrityksessä on luonnollisesti merkittävä monestakin syystä. Tieteellisen tutkimuksen mukaan erityisesti toimitusjohtajan vaikuttavuus johtoryhmän yhteisen näkemyksen ja laadukkaiden strategisten päätösten taustalla on jopa yllättävänkin suuri. Merkittävin huomio oli toimitusjohtajan rooli innovatiivisuuden kasvattajana ja kehittäjänä. Toimitusjohtajan tuleekin jatkossa paneutua erityisesti innovatiivisuuden kehittämiseen johtoryhmässä ja luoda itselleen riittävää osaamista siihen. Johtoryhmän innovatiivisuuden kasvun kautta strategian ja siihen liittyvien päätösten toteutumista tulee edelleen kehittää. Valtuuttavaa johtamista kannattanee edelleen edistää ainakin johtoryhmätasolla, koska sen edut näyttävät ilmeisiltä ja toimintaympäristön monimutkaisuus tukee tätä näkemystä.

## LÄHDELUETTELO

Andrew, K. R. 1997. The Concept of Corporate Strategy. In: Foss, N. J. (toim.) Resources Firms and Strategies. New York: Oxford University Press, Inc

Boerner S., Linkohr, M. & Kiefer, S. 2007. Top management team diversity: positive in the short run, but negative in the long run? Konstanzer Online-Publications-System (KOPS), pp. 328-353.

Buyl, T., Boone, C., Hendriks, W. & Matthyssens, P. 2011. Top Management Team Functional Diversity and Firm Performance: The Moderating Role of CEO Characteristics, *Journal of Management Studies* 48:1, pp.151-177.

Carmeli, A., Schaubroeck, J. & Tishler, A. 2011. How CEO empowering leadership shapes top management team process: Implications for firm performance. *The leadership quarterly*, vol. 22, pp. 399-411.

Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A. & Sanders, Wm. G. 2004. Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition. *Journal of Management*, vol. 30(6), pp. 749-778.

Chungyalpa, W. & Bora B. 2015. Towards Conceptualizing Business Strategies, *International Journal of Multidisciplinary Approach and Studies*, vol. 2, No 1, pp.73-83.

Colbert, A. E. & Barrick, M. R. 2014. Personality and leadership composition in top management teams: Implications for organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, vol. 67, pp. 351-387.

Finkelstein, S., Hambrick, D. C., Cannella Jr. A. A. 2009 *Strategic Leadership*. New York: Oxford University Press, Inc

Gakure, R., Keraro, V., Okari, H. & Kiambati, K. 2012. Emerging Trends Shaping Contemporary Business Strategy. *Prime Journal of Business Administration and Management (BAM)*, Vol. 2(9), pp. 673-679.

Galbraith, C. & Schendel, D. 1983. An Empirical Analysis of Strategy Types. *Strategic Management Journal*, vol. 4, pp. 153-173.

Garcia, L. M. 2012. Understanding design thinking exploration and exploitation: Implications for design strategy. *International Design Business Management*. In: Karjalainen, T-M. *IDBM papers vol 2*, vol 2, pp.150-162.

Grant, R. M. 2010. *Contemporary Strategy Analysis*. 7th edition. John Wiley & Sons Ltd.

Hyväri, I. 2016. Roles of top management and organizational project management in the effective company strategy implementation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 226, pp.108-115.

ICA. Cooperative values and Principals 1995. Saatavilla <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2005. *Exploring Corporate Strategy*. 7 ed. Harlow: Pearson Education Limited

Kinuu, D., Murgor, P., Walter, O., Letting, N. & Aosa, E. 2012. Upper Enchelons Theory and Research: A review of theory and empirical literature 28 years after, *Prime Journal of Business Administration and Management (BAM)*, vol. 2(10), pp 697-703.

Laaksonen, M., Launonen, R., Terho, S. & Westling, J. 2009. Liiketaloudellisen strategian perusteita. In: Terho. S. (toim.) *Strategian jäljillä*, Julkaisusarja 2: Artikkelikoelmat No 1, pp. 6-43. Maanpuolustuskorkeakoulu: Johtamisen ja pedagogiikan laitos.

Luo, B., Zheng, S., Ji, H. & Liang, L. 2016. Ambidextrous leadership and TNT-member ambidextrous behavior: the role of TMT behavioral integration and TMT risk propensity, *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 1-22.

Minzberg, H. & Waters J. A. 1982. Tracking Strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*, vol. 25, no 3, pp. 465-499.

Minzberg, H. & Waters J. A. 1985. Of Strategies, Deliberate and Emergent. Strategic Management Journal, vol. 6, pp. 257-272.

Minzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. & Ghoshal, S. 2003. The Strategy Process. 4 ed. Harlow: Pearson Education Limited

Satakunnan Osuuskauppa 2018. Satakunnan Osuuskaupan Strategia 2023, ei saatavilla

Satakunnan Osuuskauppa 2019. Satakunnan Osuuskaupan toimintakatsaus 2018. Saatavilla <http://view.sok-julkaisut.fi/publication/satakunnanok/>

S-ryhmä 2018. Arvot Strategia ja Visio. Saatavilla <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/arvot-strategia-ja-visio>