

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT
School of Business and Management
Yrittäjyys ja pk-yritysten johtaminen

Harri Tuomi

**MITÄ KANNATTAVUUDEN KEHITTÄMINEN TARKOITTA? –
JOHTORYHMÄN NÄKEMYKSET STRATEGIASTA**

Työn tarkastajat: Professori Timo Pihkala
Tutkijatohtori Tuuli Ikäheimonen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Harri Tuomi
Tutkielman nimi:	Mitä kannattavuuden kehittäminen tarkoittaa? – Johtoryhmän näkemykset strategiasta
Tiedekunta:	School of Business and Management
Maisteriohjelma:	Yrittäjyys ja pk-yritysten johtaminen
Vuosi:	2019
Pro Gradu-tutkielma:	Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT 84 sivua, 6 kuvaa, 2 kuviota, 2 taulukkoa ja 1 liite
Tarkastajat:	Professori Timo Pihkala Tutkijatohtori Tuuli Ikäheimonen
Hakusanat:	strateginen linjakkuus, yhteinen näkemys, strategia, kannattavuus, johtoryhmä

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia kohdeyrityksen johtoryhmän yhteistä näkemystä kannattavuudesta ja sen tasoa strategiaan sisältyvien kannattavuuden kehittämiseen liittyvien tavoitteiden ja keinojen osalta sekä ovatko näkemykset linjakkaasti yhdensuuntaisia. Lisäksi tutkittiin, mitkä tekijät edesauttavat näiden saavuttamista ja ovatko yhteiset näkemykset ristiriidattomia strategian kanssa. Tutkimus toteutettiin kohdeyrityksen johtoryhmälle tehtynä teemahaastatteluna ja survey-tutkimuksena. Teemahaastattelussa saatua aineistoa on verrattu tutkimuksen sisältämään aiempaan tutkimukseen, kohdeyrityksestä annettuun tietoon, kohdeyrityksen strategiaan sekä osin ristiin luokittelemalla haastatteluaineistoja.

Tutkimuksen tulokset osoittivat kohdeyrityksen strategian sisältävän vahvasti nykyaikaisen strategian elementtejä ja, että johtoryhmän rakenne ja taustat loivat kuvan varsin homogeenisestä ryhmästä ja matalasta diversiteetistä. Kohdeyrityksen johtoryhmän yhteinen ymmärrys strategisista kannattavuuden kehittämiseen liittyvistä tavoitteista ja keinoista konsernitason strategiassa oli linjakkaasti yhdensuuntainen, mutta toimiala- tai vastuualueetasolla yhteisen näkemys osin hajoaa ja yhteisen näkemyksen taso on selvästi matalampi.

ABSTRACT

Author:	Harri Tuomi
Title:	How to develop the business viability of the firm? – The insights of TMT about firm`s strategy
Academic Faculty:	School of Business and Management
Master`s programme:	Entrepreneurship and SME Management
Year:	2019
Master`s thesis:	Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT, 84 pages, 6 pictures, 2 figures, 2 tables and 1 appendice
Examiners:	Professor Timo Pihkala Postdoctoral Researcher Tuuli Ikäheimonen
Keywords:	strategic alignment, shared vision, strategy, business viability, top management team (TMT)

The aim of this study was to examine the level of TMT`s shared vision in company`s defined business viability as manifested in strategy and understanding of the means and objectives of it. In addition, the factors that help achieving those and possible conflict between insights and company`s strategy was also studied.

The study was broad up as a survey study and it consist a theme interview of the company`s TMT. Material from the interviews was compared with previous literature, given information of the case company and with the company`s strategy. Interview materials was also crossed up in some categories.

The results pointed out that company`s strategy was highly contemporary. TMT was quite homogenous and had low diversity. The level of TMT`s shared vision in business viability was quite high and it seemed to be strategically aligned in concern (higher) level. The level of shared vision declines significantly on landing on lower level, to range of responsibility.

ALKUSANAT

"Pakko on paras konsultti"- sanotaan.

Tuli joskus luvattua (kesä 2003), että tämäkin homma hoidetaan loppuun. Lupaukset on pakko pitää ja LUT piti huolen tuosta pakosta. Ja hyvä niin! Opiskeluni alkoivat 2003 kesällä (Kati-8) ja jatkuivat hyvin kesään 2006 asti, mutta edellisenä vuonna vaihtunut työpaikka ja yrityksen kasvustrategiaan perustuvat työkiireet vaativat veronsa ja opiskelu jäi tauolle. Tarkoitus oli jatkaa syksyllä 2010. Kuinka ollakaan, yrityksen tilanne muuttui ja yritykseen avautui vakanssi, johon minut valittiin 2011 alusta. Sen jälkeen aikaa ei tuntunut löytyvän. Lappeenrannasta ilmoitettiin lokakuussa 2018, että se on "Now or Never". **Aikaa löytyi!** Nyt lokakuussa 2019, 4 kurssia, yhtä sivuainekokonaisuutta, yhtä tenttiä ja kandidaatintyötä rikkaampana, turkasen väsyneenä, olo on osapuilleen onnellinen!

Kiitos Osuuskauppa Keulalle ja kauppaneuvos Sieviläiselle, koko opiskeluidean isälle, sekä Satakunnan Osuuskaupalle opiskelujen tukemisesta ja mahdollistamisesta. Kiitos koko Kati-8 porukalle hienoista yhteisistä opiskeluvuosista. Erityiskiitos Kivelän Juhalle ja Kaartisen Jussille tukemisesta, kannustuksesta ja avusta opiskelujen loppuun saattamiseksi. Kiitos myös Sarhemaan Teemulle (Kati-14) viimeisen vuoden puserruksen tukemisesta ja avusta. Kiitos kaikille Satakunnan Osuuskaupan konsernin johtoryhmäläisille myös tuesta ja suuresta avusta opiskelujen loppuunsaattamiseksi. Valtavat kiitokset professori Timo Pihkalalle jaksamisesta, uskomisesta, tukemisesta, uskon luonnista ja myös painostamisesta. Ja supersuuri halaus kiitoksineen Nylanderin Jaanalle, sinun uskosi valmistumiseeni ei koskaan loppunut!

Kaikkein suurimmat ja nöyrimmät kiitokseni menevät kuitenkin perheelleni, rakkaalle vaimolleni ja tyttärilleni. Opiskeluihin käytetty aika on ollut kaikki teiltä pois ja silti olette minua jaksaneet tukea kaikki nämä vuodet, olen siitä ikuisesti kiitollinen!

Porissa 25.10. 2019

Harri Tuomi

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma	2
1.2. Tutkimuksen toteutus ja rakenne	4
2. STRATEGIA JA STRATEGISEN LINJAKKUUDEN SYNTY- MINEN YRITYKSEN JOHTORYHMÄSSÄ	6
2.1 Strategia ja sen kehitys	6
2.1.1 Strategian määritelmiä	7
2.1.2 Nykyaikainen strategia	9
2.2. Johtoryhmän määritelmiä	11
2.2.1 Johtoryhmän taustan ja rakenteen vaikutuksia	13
2.3. Johtoryhmän yhteinen linjakas strateginen näkemys	16
2.3.1 Yhteinen näkemys, ymmärrys ja visio sekä koheesio	17
2.3.2 Johtoryhmän konsensus	18
2.3.3 Johtoryhmän strateginen linjakuus	19
2.3.4 Toimitusjohtajan rooli yhteisen näkemyksen luonnissa	22
3. METODOLOGIA	24
3.1. Survey- tutkimus	24
3.2. Teemahaastattelu	25
3.3. Aineiston keruu	26
3.4. Aineiston analyysi	27
3.5. Tulosten luotettavuus ja käyttökelpoisuus	27
4. STRATEGISEN NÄKEMYKSEN RAKENTUMINEN	30
4.1. Kohdeorganisaation kuvaus	30
4.1.1 Strateginen viitekehys kohdeorganisaatiossa	34
4.1.2 Kohdeorganisaation strategia	35
4.1.3 Kannattavuuden määrittely kohdeorganisaatiossa	38
4.1.4 Johtoryhmän rakenne ja vastuut kohdeorganisaatiossa	41
4.2. Kannattavuusajattelu ja sen yhtenäisyys johtoryhmässä	43

4.2.1 Yleiset näkemykset kannattavuudesta ja yhteinen näkemys	44
4.3 Kannattavuuteen vaikuttavat asiat konsernin strategiassa	47
4.4. Näkemykset strategisen kannattavuuden kehittämisestä eri vastuualueilla	52
4.4.1 Talous-, IT- ja kiinteistövastuualueen kannattavuuteen vaikuttavat keinot	52
4.4.2 Asiakkuus- ja viestintävastuualueen kannattavuuteen vaikuttavat keinot	55
4.4.3 Henkilöstövastuualueen kannattavuuteen vaikuttavat keinot	57
4.4.4 Mara- ja limy vastuualueen kannattavuuteen vaikuttavat keinot	59
4.4.5 Market- ja tavaratalovastuualueen kannattavuuteen vaikuttavat keinot	61
4.4.6 Autoliiketoimintavastuualueen kannattavuuteen vaikuttavat keinot	63
4.5. Haastateltavien omat näkemykset yhteisen näkemyksen tasosta	65
4.6. Näkemykset toimitusjohtajan roolista yhteisen näkemyksen luonnissa	68
5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	71
5.1. Johtopäätökset	71
5.2. Yhteenveto	76
LÄHDELUETTELO	78
LIITTEET	
Liite 1. Haastattelurunko	

Kuvaluettelo

Kuva 1. Satakunnan Osuuskaupan verollinen myynti vuosina 2009-2018

Kuva 2. Satakunnan Osuuskaupan investoinnit 2009-2018

Kuva 3. Satakunnan Osuuskaupan operatiivinen tulos (M€) ja Omavaraisuusaste (%/Lv) vuosina 2009-2018

Kuva 4. Satakunnan Osuuskaupan strategia 2023

Kuva 5. Satakunnan Osuuskaupan arvot

Kuva 6. Satakunnan Osuuskaupan Strategia 2023, kuvitusversio

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys

Kuvio 2. Strategisen johtamisen kehittymien 1950-luvulta 2000-luvulle

Taulukkoluetelo

Taulukko 1. Satakunnan Osuuskaupan liiketoimintayksiköt 2018

Taulukko 2. Strateginen tulokortti ja tavoitteet 2018-2023

1. JOHDANTO

Tämän päivän voimakkaasti ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä yrityksen strategia ja sen rooli yrityksessä sekä strategia itsessään ovat kovassa muospaineessa. Yritysten strategiatyötä ja strategian implementointia yleisesti seurattaessa ei voi olla huomaamatta, että valtaosin menestyvien yritysten strategiat ovat muuttuneet joustavammiksi sekä toimintaympäristöään paremmin seuraaviksi. Ne muistuttavat enemmänkin yrityksen tahtotilan ilmaisulta tavoitteistaan, kuin yksityiskohtaisilta ja tarkoilta suunnitelmilta. Niillä mahdollistetaan usein myös erilaisia vaihtoehtoisia polkuja päästä tahtotilaan.

Edelleen yritysstrategiat näyttävät pitävän pääsääntöisesti kuitenkin sisällään erilaisia kokonais- ja välitavoitteita. Niillä pystytään edelleenkin mittaamaan ja toteamaan yrityksen strategian toteutumisen onnistuminen tai mahdollinen strategian muutostarve.

Strategian valmistelun ja erityisesti implementoinnin merkitys näyttää nykytutkimuksenkin mukaan edelleen vain vahvistuvan (Tuomi 2019). Sekä strategian valmistelun siitä yrityksissä päättävälle yrityselimille ja erityisesti implementoinnin keskiössä on yleensä, ainakin keskisuurissa ja suurissa yrityksissä, jonkin tyyppinen johtoryhmä. Yrityksen johtoryhmän rooli strategian onnistumisessa sekä toteutuksen onnistumisessa voidaan siis olettaa olevan varsin keskeinen.

Strategian toteutumisen vastuun jäädessä yrityksessä viimekädessä pitkälti johtoryhmälle, merkittävää onkin se, että johtoryhmä ymmärtää strategian roolin ja tavoitteet sekä keinovalikoiman samalla tavoin ja pelaa "samaa maaliin". Samoin sen tulee tunnistaa oman roolinsa merkitys strategian toteuttamisen varmistajana, varsinkin, kun strategian implementointi yrityksessä on yleensä johtoryhmän vastuulla.

Johtoryhmän kokoonpanolla, johtoryhmän jäsenten taustoilla ja ryhmän rakenteella on todennäköisesti merkitystä strategian toteuttamisen, implementoinnin ja ymmärryksen osalta. Onnistuakseen strategia tarvitseekin linjakkaan yhteisen

ymmärryksen sen tarkoituksesta, tavoitteista, keinoista ja päämääristä johtoryhmän kesken.

1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma

Tämän pro gradu työn tarkoitus on tutkia kohdeyrityksessä vuonna 2018 uusitun strategian tavoitteiden ja keinojen yhtenäistä ymmärtämistä kohdeyrityksen johtoryhmässä. Tutkimuksessa on tarkoitus tutkia ovatko johtoryhmän jäsenten näkemykset linjakkaasti yhdensuuntaisia strategisissa asioissa vai eroavatko ne toisistaan ja, jos eroavat, niin mistä syystä. Erityisesti tarkoitus on tarkastella strategisen linjakkuuden (strategic alignment) näkymistä yrityksen johtoryhmän ajattelussa eli miten hyvin ylin johto ymmärtää yhteisesti yrityksen tavoitteet sekä yhtenä ulottuvuutena, minkälainen merkitys toimitusjohtajalla on yhteisen näkemyksen luonnissa johtoryhmässä.

Kohdeyrityksessä päätetyn strategian neljä kehittämishjelmaa, jotka on tarkoitus toteuttaa samanaikaisesti strategiakauden aikana, ovat:

1. Kannattavuuden kehittäminen
2. Asiakastytyväisyyden nosto
3. Päivittäistavarakaupan liikevaihdon ja markkinaosuuden kasvu
4. Mikkolan alueen kehittäminen

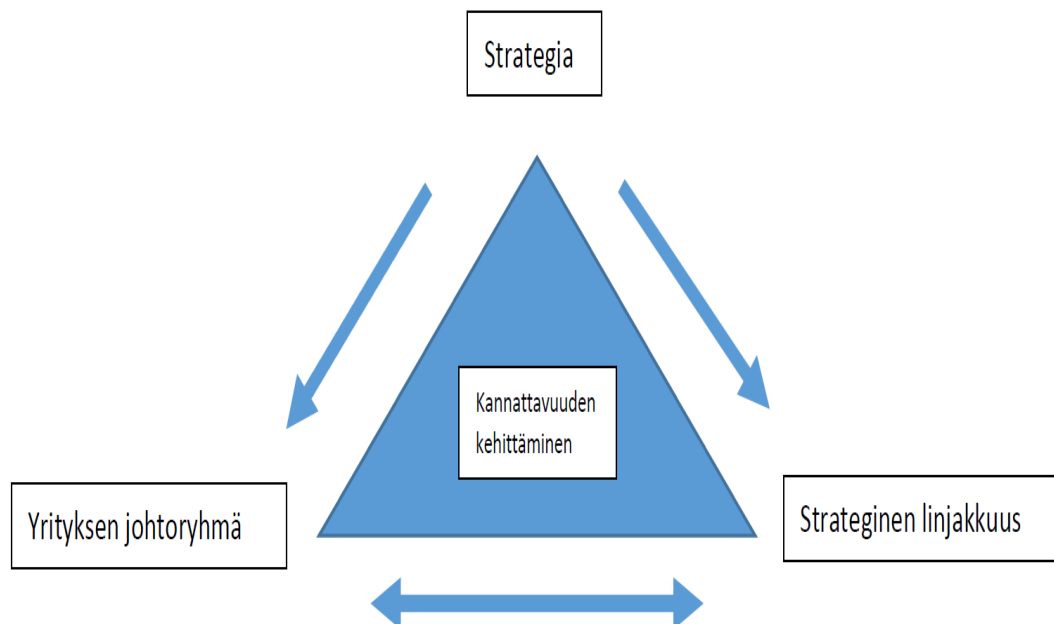
Tutkimuksessa on tarkoitus pureutua siihen, miten eri toimialojen ja tukitoimintojen vastuulliset johtajat johtoryhmässä ymmärtävät yhteisen strategian tavoitteet ja keinot strategian määrittelemän **kannattavuuden kehittämisen osalta**.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on siis selvittää omaako konsernin johtoryhmä yhtenäisen näkemyksen siitä mitä strategiassa määritelty kannattavuus tarkoittaa, mistä se koostuu yrityksessä ja heidän vastualueillaan sekä ovatko näkemykset linjakkaita suhteessa toisiinsa sekä tärkeimpänä, ovatko ne ristiriidattomia

strategian määrittämien tavoitteiden kanssa ja mitkä tekijät vaikuttavat yhteisen näkemyksen rakentumiseen.

Tutkimuksen viitekehysnä empiirisen aineiston osalta toimii kohdeyrityksenä Satakunnan Osuuskauppan konserni ja vuonna 2018 tehty Satakuntakonsernin strategia. Tutkittavana ryhmänä toimii Satakunnan Osuuskaupan konsernin nykyinen konsernin johtoryhmä (jatkossa myös johtoryhmä).

Tämän tutkimuksen kautta saatuja havaintoja käytetään hyödyksi Satakunnan Osuuskaupan johtoryhmän toiminnan sekä strategiatyön kehittämisessä.



Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys

1.2. Tutkimuksen toteutus ja rakenne

Tutkimus toteutetaan osin aiemman tutkitun tiedon analyysin pohjalta ja vertailemalla siihen kohdeyrityksestä saatuja tietoja. Teoreettisen viitekehyksen ja aiemman tutkimuksen osalta pyritään löytämään keskeiset kysymykset empiiriseen osioon kohdeyrityksen johtoryhmän teemahaastatteluja varten.

Johdanto osiossa (1.) tuodaan esille, miksi tutkittava aihe on ajankohtainen ja kiinnostava. Osiossa tuodaan myös esille tutkimuksen tarkoitus ja varsinainen tutkimusongelma sekä kohdeyritys tutkittavine asioineen. Tutkimuksen tekotapa tuodaan myös lyhyesti esille.

Strategia ja strategisen linjakkuuden syntyminen yrityksen johtoryhmässä osiossa (2.) paneudutaan aiemmin tutkittuun aineistoon. Ensin tuodaan esille, mitä tarkoitetaan strategialla. Toiseksi tarkastellaan aiempaa tutkimusta johtoryhmästä sekä sen jäsenten taustojen sekä johtoryhmän rakenteen mahdollisia vaikutuksista yrityksen tuloksiin ja yhteiseen näkemykseen. Kolmanneksi osiossa tarkastellaan teoreettisen tiedon pohjalta mitä tarkoittaa johtoryhmän yhteinen näkemys, konsensus ja strateginen linjakkuus sekä mitä tekijöitä strategisen linjakkuuden syntymiseen tarvitaan.

Metodologia osiossa (3.) kerrotaan tarkemmin tutkimuksen tekotapa, rajataan tutkimuskohde sekä kerrotaan aineiston keruun ja analyysin tapa.

Strategisen näkemyksen rakentuminen osiossa (4.) kuvataan aluksi kohdeyritys sekä sen strateginen viitekehys osana isompaa kokonaisuutta, jolla saattaa olla merkitystä kohdeyrityksen osalta johtopäätöksiä tehtäessä. Osiossa tuodaan myös esille kohdeyrityksen strategia sekä selitetään kohdeyrityksen strategiassa mainittuun kannattavuuteen sisältyvä ajattelu ja tavoitteet. Kohdeyrityksen johtoryhmän rakenne ja vastuut esitellään myös tässä osiossa. Varsinainen sisältö osiossa rakentuu kuitenkin johtoryhmän teemahaastattelujen kuvauksiin ja sen luonnehdintoihin.

Johtopäätös ja yhteenveto osiossa (5.) tarkastellaan teoreettisen viitekehyksen taustaa vastaan teemahaastattelujen tuloksia ja luodaan niiden pohjalta havaintoja

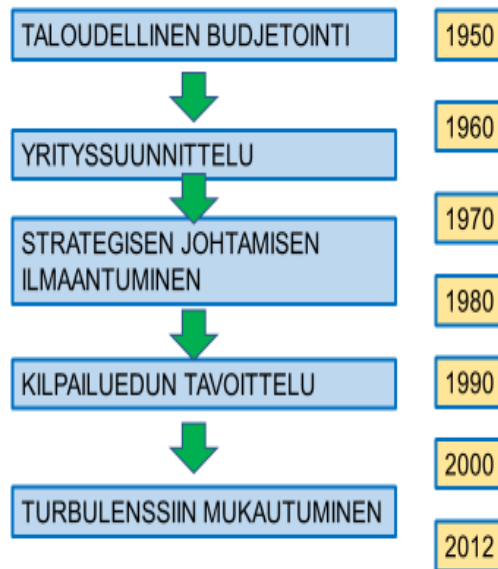
ja johtopäätöksiä näkykö kohdeyrityksen johtoryhmän toiminnassa strategista linjakkuutta erityisesti strategian mukaisen kannattavuuden näkökulmasta ja niihin vaikuttavista syistä.

2. STRATEGIA JA STRATEGISEN LINJAKKUUDEN SYNTYMINEN YRITYKSEN JOHTORYHMÄSSÄ

2.1 Strategia ja sen kehitys

Grant (2010) vertaa historian sotastrategioita ja nykypäivän yritysstrategioita keskenään. Sota- ja yritysstrategiat pitävät hänen mukaansa sisällään useita samankaltaisuuksia. Niistä ainakin kolme on hyvin keskeisiä. Strategiaan sisältyvät asiat ovat tärkeitä, niihin liittyy merkittävää resurssien käyttöä ja asiat ovat vaikeasti peruutettavissa olevia. Grant (2010) erottelee kirjassaan myös strategian ja taktiikan eron. Taktiikka on suunnitelma johonkin yksittäiseen toimenpiteeseen, kun taas strategia on kokonaissuunnitelma yrityksen resurssien käytöstä tavoitteena saavuttaa suotuisa asema sen markkinoilla. (Grant 2010)

Grant (2010) on luonnehtinut yritysten strategian kehittymistä 1950-luvulta tähän päivään, jolloin hänen mukaansa kysymys oli lähinnä taloudellisesta budjetoinnista (pehmenetty Taylorismi) numeerisine tavoitteineen. Seuraavina parina vuosikymmenenä, yrityskokojen kasvaessa ja monimutkaisuuden lisääntyessä yrityksissä, mukaan tuli vahvemmin myös muu yritykseen liittyvä suunnittelu (1980-luvulle tultaessa). Tähän vastauksena oli yritys suunnittelu ja pitkän aikavälin mallit. Näitä vauhdittivat uudenlaiset globaalit muutokset kuten 80-luvun öljykriisi ja Aasian maiden nousu globaaleille markkinoille. Nämä loivat selkeän tarpeen strategisemmalle suunnittelulle. Seuraavien parin vuosikymmenen aikana katseet strategisessa suunnittelussa siirtyivät myös uusien markkinoiden ja toimialojen tarkasteluun sekä ajatteluun yrityksen sisäisten tuottolähteiden parempaan hyödynnettävyyteen. Tultaessa 2000-luvulle mm. uusien teknologioiden ja uudenlaisen globaalin kilpailun tuomat uudenlaiset haasteet vaativat nykyaikaiselta strategialta kykyä mukautua kiivaasti muuttuvaan toimintaympäristöön (Kuvio 2). (Grant 2010)



Kuvio 2. Strategisen johtamisen kehittymien 1950-luvulta 2000-luvulle (mukailtu) (Grant 2010, s.15)

2.1.2 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” (Tuomi 2019). ”Mintzberg et al. (1982) toteaa että kirjallisuudessa strategia on aina määritelty aikomusten ja tulevaisuuden ohjenuorien ehdoin oikeastaan suunnitelmina tulevaisuuteen” (Tuomi 2019). Mintzberg et al. (2009) mukaan neljä perusasiaa strategiassa ovat, ne että se näyttää suunnan tulevaisuuteen, se sisältää koordinoitua toimintaa tavoitteisiin, se tuottaa ymmärrettävän tavoitteen kaikille ja määrittää organisaation sekä se tuottaa

johdonmukaisen toimintasuunnitelman ja luo järjestystä. Mintzberg et al. (1982) tuo tutkimuksessaan 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. (Tuomi 2019).

Chungyalpa ja Boran (2015) mielestä kokonaisvaltaisimman määrittelyn strategiasta on tehnyt Mintzberg (2009) (Tuomi 2019). Mintzbergin määrittely pitää sisällään useampia näkökulmia ja hänen luomansa viiden P:n – mallin (Plan, Ploy, Pattern, Position, Perspective) kautta strategia määrittyy viiden tekijän kautta. Ne pitävät sisällään ajatuksen siitä, että strategian tulee olla luonnostaan tulevaisuusorientoitunut, sen tulee pitää kilpailijat varpaillaan, se syntyy tiedostamattomasta ja tietoisesta käyttäytymisestä, se pakottaa organisaation tekemään valintoja millä markkinoilla se toimii ja yrityksen vision tulee olla päämotivaattori toiminnalle. (Chungyalpa ja Bora 2015)

Johnson & Scholes (1989) näkevät strategian olevan pitkän aikavälin suunnan ja laajuuden kuvaus ja sillä tavoitellaan etua muuttuvassa toimintaympäristössä. ”Andrews (1971) määrittelyn mukaan strategia määrittää myös millä alalla yritys toimii sekä sen, minkälainen yritys ja organisaatio se haluaa olla taloudellisesti ja inhimillisesti. Se pyrkii myös tuomaan esiin minkälaisia taloudellisia ja ei-taloudellisia hyötyjä yritys pyrkii tuottamaan osakkeenomistajilleen, henkilökunnalleen, asiakkailleen sekä eri yhteisöille (Andrews 1997, s. 52)” (Tuomi 2019). Johnson & Scholes (1989) mukaan taas osakkeenomistajien odotukset pyritään sovittamaan strategiassa muuttuvan toimintaympäristön mukaisiksi. Näyttääkin siltä, että Johnson & Scholes'in (1989) näkemys strategiasta on edeltäjänsä (Andrews 1971) selvästi joustavampi ja dynaamisempi paremman toimintaympäristön huomioimisen kautta.

Chungyalpa ja Bora (2015) toteavat, että yritysstrategiaa ei ole kovin hyvin määritelty. Syyksi he tuovat esille strategioiden erot niiden laajuudessa, niiden orientoitumisessa ajallisesti, tavoitteissa ja tarkoituksessa. Magrettan (2002) mukaan se tulee esille siten, että jotkut määrittelevät strategian ensisijaisesti

yrittäjien kilpailuaseman kautta ja strategia on näin tapa erilaistaa yritys suhteessa kilpailijoihinsa ja löytää sitä kautta ylivoima jollakin markkina-alueella. Muutamat, kuten Mintzberg (1994) näkevät strategiat suunnitelmina saavuttaa organisaation tavoitteet. (Tuomi 2019)

Peck & Juttner (2000) näkevät strategian suhteiden ”hallintamallina” mm. osakkaiden, henkilökunnan ja asiakkaiden kanssa. Thompson ja Stricklandin (2001) näkemykset strategiasta, liittyvät yrityksen valintojen tekemiseen. Heidän mukaansa yrityksellä on erilaisia vaihtoehtoja: pitäisikö erikoistua johonkin, ketkä ovat yrityksen asiakkaita jne. Heidän näkemyksensä mukaan strategia on organisaation lupaus sen tuotteisiin, markkinoihin, asiakkaisiin, kilpailullisiin tekemisiin ja metodeihin yritystoiminnassaan. Kotler et al. (2006) mielestä strategia osoittaa keskeisimmät 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 et al. 2006).” (Tuomi 2019)

Grant (2010) toteaa kirjassaan, että yhteistä strategian määritelmällä 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). Mintzberg et al. (2003) toteavat strategialla olevan eri merkitys eri organisaatiokulttuureilla ja eri lukijoille. Hän näkeekin strategian olevan malli tai suunnitelma, joka yhdistää sulavasti yrityksen tärkeimmät tavoitteet, määrittää toiminnan sekä menettelytavat.

2.1.2 Nykyaikainen strategia

Nykyajan toimintaympäristön nopeat muutokset haastavat ja muuttavat aiemman strategisen ajattelun monilta osin. ”Grant (2010) tuo esille perinteisen strategian prosessoinnin ja ajattelun uusiksi haasteiksi 2000-luvulla useita seikkoja (Tuomi

2019)”. Digitaalisuuden kasvu on tuonut merkittäviä muutoksia ja muutosten odotetaan edelleenkin kasvavan. Kilpailuympäristö muuttuu sen johdosta lähes kaikilla toimialoilla. Disruptiiviset teknologiat haastavat perinteiset tavat harjoittaa liiketoimintaa ja ne muuttavat strategian roolia tarkoista suunnitelmista enemmänkin mahdollisuuksien näkemiseen tulevaisuudessa ja niiden strategista hyödyntämistä. Grantin (2010) mukaan 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 (Tuomi 2019).

Eryteisesti 2000-luvun lopun aikana kasvanut sosiaaliseen vastuullisuuteen ja kestävään kehitykseen liittyvä ajattelu sekä finanssikriisin vaikutus ovat luoneet uusia vaatimuksia nykyaikaiselle yritysstrategialle. Entistä vahvemmat eettisyyden vaateet, myös pitemmällä aikavälillä, luovat paineita ja tarpeita strategian luonteen muutokselle. Nykyaikaisen strategian ei olekaan tarkoitus enää kuvata tarkkoja suunnitelmia vaan olla mahdollistava keinovalikoima, miten tavoitteet voidaan ja halutaan saavuttaa. Luonnollisestikaan monimutkainen toimintaympäristö ei vähennä strategian tarvetta ja tärkeyttä yrityksessä. Itseasiassa se lisää tarvetta tuottaa joustavuutta ja reaktiokykyä toimintaympäristössä hyvien strategioiden avulla. (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 nykyaikana ja haastavat perinteisen strategian ja sen ajattelun sekä toteuttamisen.” (Tuomi 2019) Keskeisimmät nousevat trendit, jotka heidän mielestään vaikuttavat uuteen ajatteluun, ovat alemman tason esimiesten parempi huomioiminen strategiaprosessissa, teknologian kehittyminen, ulkoistamistarpeet, allianssitarpeet, verkostoitumisen tarpeet, globalisaatio, ympäristökysymykset, painotustarpeet enemmän päätöksiin kuin rakenteeseen, työn- ja vapaa-ajan tasapaino, yrityskulttuurin uudenlaiset tarpeet, projektijohtamisen tekniikoiden hyödyntäminen,

strateginen arkkitehtuuri, laitteistojen hallinta, toiminnan monipuolistaminen sekä tiedon hallinta ja tiedolla johtaminen. (Gakure et al. 2012)

Gakure et al. (2012) näkemykset resonoivat hyvin myös Grantin (2010) ajatusten kanssa. Näiden trendien lisäksi varsin merkittäväksi asiaksi nousee myös strategian implementoinnin korostunut osaaminen. Strategian luominenkin on vaikeaa, mutta sen toteuttaminen on yleensä vielä vaikeampaa (Hrebiniak 2006). Parhaankin strategian toteutus kaatuu, mikäli sitä ei ole implementoitu erinomaisesti organisaation alemmille tasoille (Martin 2010). Gakure et al. tuovat myös Coicksin (2010), jonka huomioiden mukaan tehokas strategian toteutus voi tuottaa merkittävää kilpailullista etua. (Gakure et al. 2012)

Toimintaympäristön jatkuva muutos, globaalitalous ja uudenlaiset yritykset haastavat markkinoilla toimivia yrityksiä muuttumaan. Tilanne vaatii myös yrityksen strategioilta uudenlaisia näkökulmia. Grantin (2010) mukaan strategioiden tarve yrityksissä onkin viime aikoina lisääntynyt, jotta ne voivat strategialla ohjata ja avustaa tehokkaampaan ja parempaan tuloksellisuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Nykyaikaisella strategialla tulisi hänen mukaansa parantaa johtamista ja sitä kautta päätöksentekoa, jonka taas tulisi johtaa pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen. (Grant 2010, s. 16)

Porterkin (1996) on todennut 90-luvulla 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 ja tarjota asiakkaalle ainutlaatuinen tuote- ja palvelukokonaisuus, jonka arvo asiakkaalle on ylivertainen. Luonnehdinta näyttäisi sopivan myös nykyaikaisen strategian tarpeisiin. (Tuomi 2019)

2.2. Johtoryhmän määritelmiä

Johtoryhmän tai ylimmän johdon keskinäisiä suhteita ja dynamiikkaa sekä niiden vaikutuksia yrityksen suoritukseen tai onnistumiseen on tutkittu varsin paljon aiemmassa tutkimuksessa. Johtoryhmään liittyvä kirjallisuus on runsasta myös eri näkökulmista ilmiötä tarkasteltaessa. Johtoryhmän tehtävistä yrityksessä löytyy myös aiempaa tutkimusta, mutta yleistäen kirjallisuudesta syntyy näkemys, että tehtävät nähdään yleensä liittyvän erityisesti strategian totuttamiseen tavalla tai toisella. Tieteellisessä kirjallisuudessa yleisin synonyymi suomalaiselle sanalle johtoryhmä näyttää olevan top management team (TMT). Englanninkielisissä artikkeleissa ja tutkimuksissa jossain määrin synonyymina käytetään myös muita termejä kuten top management group (TMG), top management eli ylin johto, top leadership group eli johtava ryhmä ja group of top managers eli johtoryhmä.

Carpenter et al. (2004) viittaavat artikkelissaan tutkijoihin, jotka yleensä vetoavat tutkimuksissaan Hambrick ja Masonin (1984) Upper Enchelons perspective of organisations-teoriaan, väittävän tyypillisesti johtoryhmän ja sen jäsenten tuottavan rajapinnan yrityksen ja sen toimintaympäristön välille ja koska johtoryhmä on vaikutusvaltainen, sen toiminta vaikuttaa vahvasti koko organisaatioon (Tuomi 2019). Nag et al. (2007) mukaan johtoryhmän tehtävä on strategian implementoinnissa huolehtia strategisesta johtamisesta ja varmistaa omistajien puolesta tärkeimpiin tavoitteisiin pääseminen tehokkaasti siinä ulkoisessa ja sisäisessä toimintaympäristössä missä se toimii (Hyväri 2017). Carpenter et al. (2004) toteavat myös, että empiirisesti tarkasteltuna johtoryhmän määrittely variaituu vieläkin moninaisemmaksi kuin teoreettisten konseptointien osalta. Heidän tutkimuksensa tarkastelee kolmeakymmentä eri määritelmää eri tutkijoiden toimesta vuosituhanen vaihteen molemmilta puolilta. Määritelmät poikkeavat jonkin verran toisistaan, mutta kaksi tunnistettavaa seikkaa niistä nousee esille. Toinen on se, että henkilöt johtoryhmässä ovat yrityksen ylintä johtoa, toimitusjohtajan lisäksi ja johtoryhmän tehtävä on tehdä strategisia päätöksiä yrityksessä (Tuomi 2019). Finkelstein et al. (2009) kokoavat mielestäni hyvin ehkä yleisimmän käsityksen johtoryhmästä. He 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 henkilöistä, 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). (Tuomi 2019)

2.2.1 Johtoryhmän taustan ja rakenteen vaikutuksia

Tutkittaessa ylimmän johdon taustojen vaikutusta johdon ja johtoryhmän päätöksentekoon yrityksessä törmätään yleensä Hambrickin ja Masonin (1984) The Upper Echelon - teoriaan tai Hambrickin (2007) teorian päivitykseen. Teoriaan 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. (Tuomi 2019)

Kinuu et al. (2012) tutkivat asiaa johtoryhmän erilaisilla taustamuuttujilla. Heidän tutkimuksessa keskeisiä olivat johtoryhmän jäsenen ikä, työkokemus, muut urakokemukset, akateeminen koulutus, sosio-ekonominen asema, heterogeenisyys sekä etninen ja sukupuolinen erilaisuus. (Kinuu et al. 2012)

Samassa tutkimuksessa havaittiin iän osalta, että nuori johtajuus tai nuoret johtajat yhdistyvät erityisesti yrityksen kasvuun (Child 1974), kun taas johtamisiällä ei tunnistettu olevan suoraa korrelaatiota integroida tietoa päätösten tueksi. Nuorilla johtajilla tunnistettiin kuitenkin olevan tarvetta hakea lisää tietoa päätöksiensä tueksi, joka aiheuttaa pidemmän ajan päätösprosessiin. Samoin myyntien ja tulosten ailahtelevaisuus liittyy nuoreen johtajuuteen. Toisaalta tekninen ymmärrys näyttää ylittävän selvästi vanhempien johtajien ymmärryksen. Vanhemmilla johtajilla kognitiiviset taidot näyttävät heikkenevän iän myötä, jonka vaikutusta vähentää heidän halunsa oppia uutta, kouluttautua sekä heidän pitkä kokemuksensa. Nuoret johtajat näyttäytyvät myös selvästi riskinottokykyisempänä kuin vanhemmat (Vroom and Pahl 1971). (Tuomi 2019)

Yrityksen sisäisen työkokemuksen osalta johtoryhmän ja erityisesti toimitusjohtajan oletetaan omaavan enemmän yleisjohtajan näkemyksiä, kuin muiden yrityksen

johtajien (Kinuu et al. 2012). Johtoryhmän muiden jäsenten, kuin toimitusjohtajan, oletetaan tuovan aiemman ensisijaisen työkokemuksensa luomaa osaamista ryhmään (Hambrickin ja Masonin 1984). Yrityksen ulkopuolelta johtoon tulleet johtajat näyttävät tekevän enemmän muutoksia yrityksen rakenteeseen, toimintamalleihin ja ihmisiin, kuin yrityksen sisältä urapolkunsa tehneet (Kinuu et al. 2012). Aiemman yrityksen sisäisen työkokemuksen oletetaan vaikuttavan johtajan päätösiin, mutta työhistorian ei nähdä kuitenkaan dominoivan päätöksiä (Kinuu et al. 2012). Sekä ulkoisten toimintojen historiaa omaavien johtajien kokemus, että sisäisten kokemusten omaavien johtajien kokemus näkyy yhtä lailla asioissa, joita yrityksen strategiassa korostetaan. Sisäistä ja ulkoista kokemusta ei siis nähdä erottelvana asiana. Positiivista korrelaatiota sisäisten toimintojen historiaa omaavien osalta yrityksen tuottavuudessa on tutkimuksen osalta kuitenkin huomattavissa. Saman tutkimuksen osalta löytyy huomio, että johtoryhmä, joka on syntynyt vain johdon sisältä rakentuneesta johtajaryhmästä, omaa rajoittuneen tietopohjan päätöksiensä tueksi (Hambrick 2007). Hambrick (2007) mukaan huomionarvoista on myös se, että, on kokemus sisäistä tai ulkoista, johto reflektoi päätöksiä kuitenkin aina omien kokemustensa kautta.

Kinuu et al. (2012) mukaan koulutus indikoi ylimmän johdon tieto- ja osaamis pohjaan ja koulutus pohja näyttäisi korreloivan positiivisesti innovaatiotoimintaan (Hambrick ja Mason 1984). Tästä johtuen nähdään myös, että akateeminen koulutus vaikuttaa päättämisoimaisuuteen positiivisesti. Collins ja Moore (1970) väittävät kuitenkin, että MBA-tutkinnon suorittaneet eivät ole niin innovatiivisia ja riskinotto kykyisiä kuin "itseoppineet" johtajat ja että kauppa korkeakoulut eivät ole erityisesti panostaneet innovatiivisuuteen eivätkä riskinotto kyvyn ominaisuuksien tukemiseen (Kinuu et al. 2012). Mintzbergin (2007) mukaan koulutus parhaimmillaankin vain parantaa sellaisen johtajan kyvykkyyttä, jolla on kyvykkyys ennestään johtamiseen. (Tuomi 2019)

Sosio-ekonominen tausta näyttäytyy yritysten ylimmän johdon osalta eri tavoin. Diversiteettiä omaava ja alemmilta sosiaaliluokilta taustansa omaavat johtoryhmät tuottavat isompaa kasvua ja tuottoa kuin yritykset, joiden johto koostuu ylempistä sosio-ekonomisista ryhmistä (Hambrick ja Mason 1984). Yrityksen omistajista

koostuva johto ei näytä suoriutuvan yrityksen johtamisesta yhtään sen paremmin kuin ammattijohtajat. Selkeästi suoriutumiseen ammattijohdolle tuntuvat vaikuttavan maksettavat bonukset, hyvä toimeentulo ja oman elämän riippuvuus yrityksen menestymisestä (Kinuu et al. 2012). (Tuomi 2019)

Bolo et al. (2011) toteaa, että demograafiset yhteneväisyydet johtoryhmässä nostavat laadun tasoa ja keskinäisiä vaikutussuhteita yksilöiden välillä. Demograafiset yhteneväisyydet rakentavat myös luottamusta. Luottamus onkin keskeinen tavoite, jotta yritystä pystytään johtamaan erinomaisesti. Sen rakentamiseksi tarvitaan riittävästi yhteistä aikaa johtoryhmässä. Demografisiin yhteneväisyyden tahtotiloihin vaikuttaa nykyään erittäin vahvasti myös ulkoiset paineet, jotka vaativat huomioimaan sukupuoli- ja etnisen tasapuolisuuden. Toisaalta erilaisuuden nähdään tuovan erilaisia näkökulmia ja kokemuksia strategisissa ulottuvuuksissa ja organisaation johtamisessa. (Tuomi 2019)

Yksi tutkimuksen näkemys on, että monipuolinen johtoryhmä tuo mukanaan laajemman perspektiivin, tehtävään liittyvän tietämyksen, paremmat tiedot ja kyvyt sekä näitä kautta paremman päätösprosessin (Kinuu et al. 2012). Tutkimuksen pohjalle on tunnistettu myös se, että eri taustojen omaavat ja eri 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. (Kinuu et al. 2012)

Kinuu et al. (2012) viittaavat Janisin (1972) mukaan siihen, että homogeeninen, yhtenäinen ja eristynyt ryhmä johtaa huonoihin päätöksiin. Heidän mukaansa House et al. (1976) kuitenkin toteavat, että rutiiniongelmien ratkomisessa 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. (Tuomi 2019)

Boerner et al. (2011) 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 tähtämellä korreloi positiivisesti yrityksen tuloksiin. Pitkän tähtäimen näkökulmasta ryhmän erilaisuuden vaikutus tuloksiin näyttää laantuvan. Tutkimukseen liittyy kuitenkin useitakin rajoituksia ja huomioita. (Boerner et al. 2011)

2.3. Johtoryhmän yhteinen linjakas strateginen näkemys

Akateemisessa kirjallisuudessa yhteisestä näkemyksestä ryhmässä, johtoryhmässä tai organisaatiossa tai sen eri tasoilla löytyy paljon tutkimusta ja jo pitkältä ajalta historiassakin. Sitä on tutkittu myös monissa eri viitekehyksissä niin strategisista, kuin muistakin lähtökohdista. Aihe tuntuu olevan edelleenkin varsin ajankohtainen ja näkemykset asian sisältämien ilmiöidenkin osalta tuntuvat osin edelleenkin jakavan tutkijoiden ja eri tieteenalojen mielipiteitä.

Johtoryhmän yhteisestä/jaetusta visiosta (shared vision) tai yhteisestä/jaetusta näkemyksestä (shared vision) tai yhteisestä/jaetusta ymmärryksestä (shared cognition) sekä johtoryhmän konsensuksesta (consensus) ja koheesiosta eli yhtenäisyydestä (cohesion) akateemista tutkimusta löytyy siis runsaasti ja ne tuntuvat tutkimusten mukaan linkittyvän tai liittyvän toisiinsa tavalla tai toisella osana yhteistä linjakasta näkemystä. Johtoryhmän strategisesta linjakkuudesta (strategic alignment), tässä kontekstissa ymmärrettynä, uudempaa tutkimusta ja akateemista aineistoa löytyy rajallisesti. Strateginen linjakkuus akateemisessa kirjallisuudessa on pääosin liitännäinen osana, tavalla tai toisella, IT-järjestelmiin tai IT- strategiaan yrityksessä. Eli tutkimus niiltä osin on keskittynyt tarkastelemaan lähinnä sitä, miten tietojärjestelmien hyödyntämisellä pystytään luomaan mm. yhteinen tavoitetila ja yhteinen ymmärrettävä kieli yritykselle ja/tai sen johtoryhmälle.

2.3.1 Yhteinen näkemys, ymmärrys ja visio sekä koheesio

Ensley ja Pearce (2001) käsittelevät yhteistä ymmärrystä (shared cognition) tai kuten he sen kuvaavat ajatteluksi ryhmätasolla, uusien yritysten kontekstissa, ryhmän perustamisvaiheessa ja yrityksen myöhäisemmässä vaiheessa ”lopullisessa” muodossaan. Keskeisenä kulmana heillä on ollut myös tutkia johtoryhmän konfliktien vaikutusta ryhmätason ajatteluun. He toteavat, että johtoryhmän mentaalinen tila on merkittävä ennustaja sen käyttäytymisestä. Yksi merkittävimmistä ryhmätason mentaalitasoista on ryhmän hyvä koheesio, joka ennustaa ryhmän käyttäytymistä ja se tarkoittaa johtoryhmän keskinäisten sosiaalisten suhteiden olevan erinomaisia (Shaw 1981). Edelleen he toteavat korkean koheesio omaavan tiimin olevan taipuvaisia syvempään luottamukseen toisiinsa sekä tyytyväisyyteen yhtenäisestä ryhmästä. He viittaavat myös aiempiin tutkimuksiin, joissa on havaittu, että ryhmän sisäiset konfliktit parantavat ryhmän strategista mentaalista tilaa. Samatyypisiä ryhmän vaikutuksia sisäisten ristiriitojen osalta on tuonut esille heidän mukaansa mm. Amason (1996). Ensleyn ja Pearcen (2001) oma tutkimus omassa tutkimuskontekstissaan ei kuitenkaan tukenut näitä väitteitä eli kognitiiviset konfliktit eivät korreloineet jaettuun strategiseen ajatteluun positiivisesti. (Ensley ja Pearce 2001)

Ryhmän koheesio on määritelty olevan ryhmän yhteinen taso, jolla he työskentelevät yhdessä kohti organisaation tavoitteita. He määrittelevät sen olevan myös dynaaminen prosessi, joka reflektoi ryhmän suuntaa yhtenäisenä ja sen pysymistä yhtenäisenä ryhmän tavoitellessa sen tavoitteita, tyydyttäen samalla jäsentensä tarpeita. Ryhmän keskinäinen luottamus toisiinsa pelaa asiassa merkittävää roolia. (Mach et al. 2010)

Yhteisen ymmärryksen olemassaolo johtoryhmässä on välttämätön, jotta se pystyy suoriutumaan tehtävistään tehokkaasti ja koordinoitusti, toteaa Vasilaki ja O’Regan (2007). He toteavat tutkimuksessaan, että yhteinen ymmärrys korreloi positiivisesti yrityksen tuloksiin. Yhteisen ymmärryksen on todettu myös vaikuttavan positiivisesti strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Vasilaki ja O’Regan 2007)

Yhteinen visio on yleensä kehitetty luomaan motivaatiota saavuttaa jokin haluttu tilanne nykytilanteesta. Saavuttaakseen yhteisen vision tarvitaan tehokkuutta, toivoa ja avoimuutta (Boyatzis ja Akrivou 2006). Yhteisen vision saavuttaminen tarvitsee myös ihmisiltä unelmoimista, oman itsensä kuvittelua tulevaisuudessa ja olla innostunut näistä asioista. (Boyatzis et al. 2015)

Preston ja Karahanna (2009) esittävät artikkelissaan ajatuksen, että jaettu ymmärrys on avainmekanismi saavuttaa henkinen linjakkuus yrityksessä.

2.3.2 Johtoryhmän konsensus

Lohrke et al. (2004) toteavat tutkimuksessaan johtoryhmien keskeisen roolin yrityksen isoissa strategian muutostilanteissa. Heidän tutkimuksessaan esitellään tärkeimpinä muutosvoimina muutoksen onnistumisessa johtoryhmän tietoisuus sekä ymmärrys tilanteesta, kognitiivisen monimutkaisuuden hallinnan ryhmässä, ryhmän motivaation, ryhmän kyvykkyyden sekä johtoryhmän konsensuksen. Konsensus kuvaa sitä tasoa, miten johtoryhmän jäsenet hyväksyvät tai eivät hyväksy strategisia päätöksiä (Dess ja Origer 1987). Konsensuksen taso vaikuttaa siihen, miten ryhmän jäsenet ymmärtävät ja ovat sitoutuneita toteuttamaan strategiaa (Woolridge ja Floyd 1989) ja konsensuksen taso on avain strategisen prosessin onnistumiseen (Child 1972). Lohrke et al. (2004) mukaan johtoryhmän konsensuksen puute, varsinkin stabiilissa tilanteessa, voi johtaa yrityksen huonoon operatiiviseen tehokkuuteen. Toisaalta artikkelin mukaan matala konsensuksen taso saattaa vahvasti muuttuvassa toimintaympäristössä jopa parantaa yrityksen suoritusta, johtuen ryhmän erilaisista näkemyksistä. Akateeminen kirjallisuus ja tutkimus antaakin jossain määrin monitahoisen lopputuleman asiassa artikkelin mukaan. (Lohrke et al. 2004)

Akateeminen tutkimus strategisesta konsensuksesta yleensä keskittyy pääosin (sovitun) yksimielisyyden määrään ryhmän kesken, joka koskee organisaatiotason strategiaa. Strateginen konsensus viittaa jaettuun ymmärrykseen strategisista prioriteeteista johtoryhmän kesken (ja keskijohdon ja/tai operationaalisen johdon kesken) (Kellerman et al. 2005: 721). Tarakci et al. (2013) tutkimuksessa todetaan, että strategian toteuttaminen tarkoittaa johdon toimimista oikeiden strategisten

prioriteettien mukaan ja toimiminen vaatii konsensusta prioriteettien osalta. Korkeamman tason strateginen konsensus ryhmässä helpottaa kommunikoimista ja koordinaatiota toiminnassa (Kellerman et al. 2008), luo synergiaa (Cannon-Bowers et al. 1993) ja parantaa ryhmän ja organisaation suoritusta (Dooley et al. 2000). On myös todettu, että korkea konsensuksen taso voi myös haitata joitakin prosesseja kuten muutos- ja innovaatioprosessia. (Tarakci et al. 2013)

Walter et al. (2013) tuovat esille samasuuntaisia tuloksia kuten Tarakci (2013) ja toteavat strategisen linjakkuuden ja konsensuksen olevan keskeisessä roolissa yrityksen suorituksen onnistumisessa. Linjakkuuden ollessa korkeampi, suurempi konsensus johtoryhmän kesken parantaa sen ja yrityksen suoritusta ja tehokkuutta. Heidän väitteensä on myös se, että vaikka strateginen linjakkuus olisikin ryhmän kesken matalampi, korkea konsensus voi kuitenkin auttaa pitämään suoritukset hyvällä tasolla, mutta toisaalta mikäli strateginen linjakkuus on korkealla, konsensuksen korkea taso ei merkittävästi paranna tuloksia (Walter et al. 2013). He näkevät siis selvän eron strategisen linjakkuuden ja konsensuksen välillä.

Wooldridgen ja Floydin (1989) artikkelissa tuodaan esille erityisesti kaksi keskeisintä ulottuvuutta konsensuksen olemuksessa prosessiympäristössä: konsensuksen laajuus ja sen sisältö. Laajuus viittaa siihen, ketkä osallistuvat konsensukseen ja sisältö siihen, mistä asioista päättäjät ovat samaa mieltä. Sekä johtamisteoreetikot, että organisaatioteoreetikot näyttävät olevan yhtä mieltä siitä, että strategia syntyy toimitusjohtajan ja johtoryhmän konsensuksen lopputuloksena. Artikkelissa todetaan myös, että konsensus sisältää sitoutumisen strategiaan. (Wooldridge ja Floydin 1989)

2.3.3 Johtoryhmän strateginen linjakkuus

Kuten todettua, strategista linjakkuutta on tutkittu paljonkin osana IT- järjestelmiä. Strategisesta linjakkuutta IT- strategian ja yritysstrategian välillä on tutkinut mm. Baker et al (2011) ja Avison et al. (2004) ja he tuovat esille tutkimuksessaan strategisen linjakkuuden mallin (SAM). Preston ja Karahanna (2009) sekä Masa'deh ja Kuk (2007) ovat tutkineet strategista linjakkuutta suhteessa IT-

järjestelmän rooliin johtoryhmän strategisen linjakkuuden syntymiseen sekä IT-johtajan ja johtoryhmän välillä sekä niiden vaikutuksia yrityksen suoritukseen. Osana IT- järjestelmää ja tiedon johtamista sekä osana yrityksen suoriutumista asiaa on tutkinut Masa´deh ja Shannak (2012). Tounkara et. al (2009) ovat tutkimuksessaan keskittyneet strategisen linjakkuuden ja tiedon johtamisen problematiikkaan.

Strategista linjakkuutta on kuitenkin tutkittu myös tavalla tai toisella tulkittavaksi johtoryhmäkontekstiin ja yrityksen sekä ryhmän suoriutumiseen ainakin 1980-luvun lopusta asti.

Kerr ja Jackofsky (1989) ovat tutkineet johtajien palkkaamisesta suoraan strategiaan sopivina tai vaihtoehtoisesti erilaisten kehitys- ja kehittämistoimenpiteiden kautta kehittyvien johtajien hyviä ja huonoja puolia. Heidän näkemyksensä mukaan jälkimmäisellä tavalla saavutetaan johtajien osalta strategisesti linjakkaampi toiminta. Heidän tutkimuksessaan huomiona on myös se, että ennen koheesion ja sitoutumisen syntymistä johtajien on saavutettava jaettu tai yhteinen ymmärrys strategiasta. Erityisesti sitoutuminen strategiaan syntyy osallistumisesta strategiaprosessiin (Quinn 1980). Edelleen heidän mukaansa johdon toiminnan linjakkuus syntyy myös johdon kehittämistoimenpiteiden lopputuloksena. (Kerr ja Jackofsky 1989)

Morrison et al. (2011) ovat tutkineet strategista linjakkuutta yritysprosesseissa. He toteavat strategisen linjakkuuden tarkoittavan heidän viitekehyksessään mekanisme, millä organisaatio pystyy tuomaan näkyväksi liittymäpinnat liiketoimintaprosessien ja strategioiden välillä. Se taas mahdollistaa yrityksen päättäjien kerätä tarkoituksenmukaisen näkemyksen yrityksen prosesseista. He lainaavat Woolfea (1993), joka on todennut strategisen linjakkuuden kuvaavan tilaa, jossa maalit ja toiminnat ovat harmoniassa niitä tukevien systeemien kanssa. Toisaalta Mosaic (2017) on todennut, että yrityksen strateginen tarkoitus ja suunta on ymmärrettävä osana strategista linjakkuutta. Hänen mukaansa tarkoitus ja suunta jakautuu strategisiin ja taktisiin asioihin, joiden tulee olla linjassa toisiinsa. Strategisia ovat yrityksen päämäärä, visio, strategia ja millä tavoitteilla ne

saavutetaan. Taktisia ovat millä prosesseilla ja resursseilla tavoitteet saavutetaan ja millä rakenteella sekä kulttuurilla se toteutetaan. (Mosaic 2017)

Walter et al. (2013) toteavat, että jos strateginen linjakkuus on matalaa johtoryhmässä, sen fokus keskittyy vähemmän tärkeisiin strategisiin asioihin yrityksen toimintaympäristössä. Strategisen linjakkuuden ollessa korkeaa keskittyminen suuntautuu tärkeimpiin strategisiin asioihin (Walter et al. 2013).

Gomesin ja Romaon (2012) tutkimus paneutuu tasapainotetun tuloskortin kontekstissa strategiseen linjakkuuteen. He toteavat strategisen linjakkuuden kautta saavutettavan kehitystä yrityksen suorituksiin ja kilpailuetua. Heidän mukaansa strateginen suunnittelu ja johtamisjärjestelmä (tasapainotettu tuloskortti) linjaa ja liittää liiketoiminnan aktiviteetit yrityksen visioon ja strategiaan. Strateginen linjakkuus yrityksessä vaatii onnistuakseen seuraavat elintärkeät komponentit (Kaplan & Norton 2001): (1) strategisen sopivuuden eli sisäisen johdonmukaisuuden strategian sisäisten toimintojen sopivuudesta keskenään sen eri osien kanssa, (2) organisaation linjakkuus eli miten organisaation eri osat synkronoivat toiminnot keskenään, (3) inhimillisen pääoman linjakkuus, joka on saavutettavissa silloin kun työntekijöiden tavoitteet ovat linjassa strategian kanssa sekä (4) linjakkuus suunnittelu- ja kontrollijärjestelmien kanssa, joka saavutetaan, kun johtamisjärjestelmä on linjassa strategian kanssa. (Gomes ja Romao 2012)

Rohm (2008) toteaa artikkelissaan, että organisaatio voi saada linjakkuutta ja apua strategisessa suunnittelussa ja johtamisjärjestelmässä tasapainotetusta tuloskortista. Tasapainotetun tuloskortin avulla yritys voi siis saavuttaa parempaa strategista linjakkuutta visionsa toteuttamiseen ja onnistumiseen hänen mukaansa.

Kirjallisuus ja aiempi tutkimus näyttäisi tukevan ajatusta siitä, että linjakkaan strategisen toiminnan aikaansaaminen johtoryhmässä vaatii vahvaa koheesiota, vahvaa yhteistä/jaettua ymmärrystä strategisista tavoitteista ja keinoista, korkeata rakennettua konsensuksen tasoa sekä yhteistä visiota. Tämä näyttäisi kuitenkin tarvitsevan tuekseen myös ohjausjärjestelmän, joka luo yhteisen kielen ainakin tavoitteille ja omalta osaltaan varmistaa koko johtoryhmän linjakkaan ymmärryksen

strategian toteuttamiseen ja implementointiin. Näyttää myös siltä, että akateeminen kirjallisuus tukee vahvasti ajatusta strategisen linjakkuuden positiivisesta korrelaatiosta yrityksen suorituksiin.

2.3.4 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 (Tuomi 2019)”. Luo et al. (2016) tarkastelivat toimitusjohtajan (CEO) johtamisen sekä johtamistavan vaikutusta johtoryhmän jäseniin. Heidän löydöksensä mukaan toimitusjohtajan johtamistapa näkyy myös johtoryhmän jäsenten johtamisessa ja päätöksenteossa. Toimitusjohtajan johtamistavan peilautuminen näkyy erityisesti yhteistyökäyttäytymisessä, tiedonjakamisessa ja yhteisessä johtoryhmän päätösprosessissa. Toimitusjohtajan rooli taitavana ja monipuolisena johtajana toimii myös johtoryhmän jäsenten taitavan johtajuuden lähteenä ja mahdollistajana. Toimitusjohtaja voi näin mahdollistaa johtoryhmän jäsenille paremmat valmiudet selvitä monimutkaisessa toimintaympäristössä ja tukemaan hyvää riskinottoa ja innovatiivisuutta. Tutkijoiden mukaan riskinotto on myös liittäminen henkilön persoonallisuuteen, kokemukseen ja tietoon. (Tuomi 2019)

Buyl et al. (2011) ovat tutkineet toimitusjohtajan roolia moderoida johtoryhmän toimintaa ja toimitusjohtajan tasoittavaa ja sovittavaa roolia sekä hänen mahdollisuutta hyödyntää johtoryhmän toiminnallisia eroavaisuuksia sikäli, kun ne vaikuttavat 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 ja mikäli hän ei ole kuitenkaan yrityksen perustaja (Buyl et al. 2011). (Tuomi 2019)

Colbert et al. (2014) toteavat, että organisaation tehokkuus ei kuitenkaan riipu ainoastaan toimitusjohtajasta vaan myös merkitsevistä osista 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 ovat keskeisiä. 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. Molemmat ominaisuudet tulee olla kuitenkin olla kaikilla vahvoja. (Tuomi 2019)

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 tuovat esille toimitusjohtajan valtuuttavan johtamistavan auttavan johtoryhmän potentiaalin hyödyntämistä. Potentiaalin on havaittu vaikuttavan positiivisesti yrityksen tuloksissa. Yllättäen myös korkeampi epävarmuus toimintaympäristössä näyttää nostavan potentiaalia johtoryhmässä. (Carmeli et al. 2011)

Tuomi (2019) on tutkinut myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaation toimitusjohtajan roolia yhteisen näkemyksen luonnissa. Sen johtopäätöksissä todetaan merkittävänä asiana toimitusjohtajan rooli johtoryhmän yhteisen näkemyksen luojana ja laadukkaiden strategisten päätöksien mahdollistajana.

3. METODOLOGIA

Tämä tutkimus edustaa tyypiltään laadullista tapaustutkimusta. Tutkimuksen kohteena on kohdeorganisaation konsernin johtoryhmä (johtoryhmä), jonka tehtävä kohdeorganisaatiossa on valmistella kohdeorganisaation strategia hallintoelimiä päätettäväksi, implementoida ja jalkauttaa se käytäntöön kohdeorganisaatiossa ja tehdä sekä strategisia, että operatiivisia päätöksiä päätetyn strategian pohjalta. Tässä tutkimuksessa selvitetään kohdeorganisaation johtoryhmän yhteisiä näkemyksiä konsernin strategiaan liittyvien (erityisesti) kannattavuuden elementtien ja niiden ymmärtämisen osalta. Tutkimuksessa pyritään luomaan myös näkemyksiä siitä, miksi nämä näkemykset ovat samantyyppisiä tai eivät ole sekä mistä näkemuserot tai yhtäläisyydet johtuvat. Yhtenä ulottuvuutena tarkastellaan myös toimitusjohtajan roolia yhteisen näkemyksen rakentumisessa. Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla johtoryhmän jäseniltä. Kvalitatiivisen tutkimuksen piirteet (Hirsijärvi 2002, s. 123-127) ovat hyvin havaittavissa tässä tutkimuksessa, mutta sekä teemahaastattelu, että taustatiedot pitävät sisällään myös kvantitatiivista tietoa ja mahdollistavat kvantitatiivisen luonnehdinnan mm. johtoryhmän jäsenten taustamuuttujien suhteen. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymistapojen tarkka rajaus on kuitenkin vaikeaa joissakin tilanteissa (Hirsijärvi 2002, s. 125). Tämä tutkimus perustuu vahvasti faktanäkökulmaan ja tutkija on erityisen kiinnostunut haastateltavien todellisista näkemyksistä ja tuntemuksista sekä tulkinnoista tutkittavaa asiaa kohtaan. Faktanäkökulmalla on tyypillistä tehdä selvä ero maailman ja siitä esitettyjen väitteiden välillä. Usein purettua haastattelumateriaalia lähestytään ns. faktanäkökulmasta (Alasuutari 2011).

3.1. Survey- tutkimus

Hirsijärvi et al. (2002, s. 123) toteavat survey-tutkimuksen elementtejä olevan mm. tietystä, yleensä pienestä ihmisjoukosta, poimittu otos standardoidussa muodossa ja otos on yleensä suhteellisen pieni. Yleensä käytetään kyselylomaketta tai

strukturoitua haastattelua ja kerätyllä aineistolla pyritään kuvailemaan, selittämään sekä vertailemaan ilmiötä. Tapaustutkimuksesta sen erottaa erityisesti se, että tapaustutkimuksessa valitaan yleensä yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia ja aineistoa, joista kerätään useita metodeja käyttämällä. Tämä tutkimus on toteutettu kohdeyrityksessä toimivasta pienestä joukosta strukturoitua haastattelua hyödyntäen. Näiden luonnehdintojen pohjalta voidaan todeta tutkimuksen siis olevan survey-tutkimus (Hirsijärvi et al. 2002, s. 122-133).

3.2. Teemahaastattelu

Hirsijärvi et al. (2002) tuovat esille kehikon aineistonkeruun perusmenetelmistä. Heidän mukaansa näitä perusmenetelmiä ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja dokumenttien käyttö. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto ja sille on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu (Hirsijärvi et al. 2002). Teemahaastattelussakaan ei voi kuitenkaan kysellä ihan mitä tahansa, vaan siinä pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen tai tutkimustehtävän mukaisesti (Sarajärvi ja Tuomi 2018). Teemahaastattelun ero avoimeen haastatteluun on esitetty olevan siinä, että avoimessa haastattelussa haastattelija selvittelee haastateltavan ajatuksia ja mielipiteitä, ajatuksia, tunteita ja käsityksiä sen mukaan kuin ne tulevat aidosti vastaan keskustelun kuluessa (Hirsijärvi et al. 2002).

Tämän tutkimuksen teemahaastattelussa käytettiin liitteenä (liite 1) olevaa haastattelurunkoa ja haastateltaville kerrottiin samanlainen alustus tulevaan haastatteluun, haastattelun aluksi (liite 1). Samalla pyydettiin, että haastateltavat eivät kerro muille johtoryhmän jäsenille haastattelun sisällöstä ja kysymyksistä. Tällä pyrittiin varmistamaan samalainen lähtötilanne kaikille haastateltaville, koska asioiden spontaanilla luonnehdinnalla nähtiin olevan merkitys vastauksiin. Haastattelun osalta haastateltavilla oli ainoastaan tieto haastateltavasta aikeesta eli kohdeyrityksen strategiaan liittyvästä ymmärryksestä kannattavuuteen liittyvistä kysymyksistä sekä näiden ymmärtämisestä.

Tutkimuksessa käytetty haastattelu täyttää hyvin teemahaastattelun elementit, mutta pitää sisällään myös avoimen haastattelun elementtejä. Haastattelujen kuluessa haastattelija syvensi myös joidenkin kysymysten ja haastateltavien osalta lisäkysymyksillä erilaisia aihealueita, erityisesti varmistaakseen oikein ymmärryksen vastauksissa.

3.3. Aineiston keruu

Aineisto kerättiin kuuden kohdeyrityksen ylimpään johtoon kuuluvan johtajan haastatteluista. He kaikki kuuluivat kohdeyrityksen konsernin johtoryhmään ja vastaavat jostakin konserniyrityksen keskeisestä funktiosta. Kokonaisuudessaan haastateltavat kattoivat siis kaikki muut sektorit yrityksestä paitsi toimitusjohtajan roolin. Haastattelut tapahtuivat kahdenvälisinä haastatteluina haastattelijan (kohdeyrityksen toimitusjohtaja/johtoryhmän puheenjohtaja) ja haastateltavan välillä. Aineisto kerättiin jokaisen kanssa sovitun haastatteluajan puitteissa ja ajallisesti tiedonkeruu tapahtui 23.8-2.9. 2019 aikana.

Kohdeyrityksen konsernin johtoryhmän jäsenet osallistuivat kaikki mielellään haastatteluun, varsinkin heidän tunnistaessaan asioiden kehittämismahdollisuudet tutkimuksen valmistuttua. Kaikki haastattelut toteutettiin kohdeyrityksen konttorissa ja kaikkien haastattelujen aikavaraus oli yksi tunti alustuksineen. Yksi haastattelu jouduttiin tekemään kaksiosaisena, haastateltavan pyynnöstä. Ensimmäisessä osassa haastateltava vastasi kysymysosiin 1-4 ja toisessa kysymysosiin 5-6. Aikavaraus oli kuitenkin sama kuin muillakin. Lyhin haastattelu oli 37 minuuttia ja pisin 51 minuuttia. Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 4 tuntia ja 38 minuuttia, joka tarkoittaa 75:ä litteroitua A4- sivua tekstiä. Kaikki haastattelut tallennettiin erilliselle digitaaliselle tallentimelle, josta ne litteroitiin peruslitterointimenetelmällä sanatarkasti, ilman ylimääräisiä liitesanoja Word tiedostoiksi, joita syntyi yhteensä seitsemän kappaletta. Haastateltavien taustat on esitelty tarkemmin kohdassa 4.1.4.

Haastattelurunkoon ei haastattelujen aikana tehty muutoksia, mutta haastattelijan huomiona vastauksista oli kysymysosioiden 2-3 jonkintasoisen samankaltaisuuden ja lievän päällekkäisyyden. Tämän johdosta kysymysosioita 2-3 tulee käsitellä osin yhtenä aineistona, ristikkäin analysoitaessa ja purettaessa vastauksia. Haastateltavat eivät saaneet nähdä kysymyksiä etukäteen tai haastattelun kuluessa. Näin pyrittiin varmistamaan spontaani näkemys ja keskustelu.

Viimeisen, osion 6 kysymysten osalta, haastateltavia muistutettiin erityisesti siitä, että toimitusjohtajan/johtoryhmän puheenjohtajan roolia arvioitaessa, ei ole tarkoitus arvioida nykyisen toimitusjohtajan onnistumista tai roolia, vaan yleisellä tasolla roolin vaikutusta yhteiseen näkemykseen.

3.4 Aineisto analyysi

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tehdään usein analyysiä pitkin tutkimusta, eikä vain yhdessä tutkimusprosessin vaiheessa (Hirsijärvi et al. 2002). Hirsijärven ja Hurmeen (2000) mukaan pääperiaate haastattelujen purkuun on se, että valitaan sellainen analyysitapa, joka parhaiten tuo vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään (Hirsijärvi et al. 2002).

Johtuen kysymyksenasettelusta, tutkimusongelmasta ja laajoista monipolvisista vastauksista, aineistoa luokiteltiin kysymyskokonaisuuksien sisällä saatujen vastausten pohjalta. Tällä tavoin oli saatavissa näkymä myös siihen, miten paljon saman tai erisuuntaisia näkemyksiä vastaajilla oli. Vastaajia luokiteltiin analyysivaiheessa johtoryhmän jäsenten taustamuuttujien osalta. Näitä tarkasteltiin myös ristiin toistensa kanssa. Tavoitteena oli löytää eroja ja yhtäläisyyksiä sekä selittäviä asioita yhteisiin näkemyksiin.

3.5. Tulosten luotettavuus ja käyttökelpoisuus

Metodikirjallisuudessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin ja reliabiliteetin käsittein. Näitä on kritisoitu laadullisen tutkimuksen piirissä, koska ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä. Sarajärvi ja Tuomi (2018) tuovat esille teoksessaan monien laadullisen oppaiden tukevan näkemystä siitä, että validiteetti ja reliabiliteetti tulisi jättää pois laadullisesta tutkimuksesta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa minkäänlaisia yksiselitteisiä ohjeita. Sarajärvi ja Tuomi (2018) tuovat keskeiseksi avuksi asiassa sen, että tutkimusta tulisi arvioida kuitenkin kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus painottuu. Puolueettomuuskysymys tutkijan osalta on myös laadullisen tutkimuksen keskeisiä kysymyksiä, koska tutkija on tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija. (Sarajärvi & Tuomi, 2018)

Reliabiliteetin osalta, koskien tätä tutkimusta, voidaan tarkastella tämän tutkimuksen toistettavuutta. Tämän tutkimuksen kysymyskehikkoa voi varmasti käyttää samassa organisaatiossa muissakin organisaation osissa jollain tavoin muunneltuina, esimerkiksi toimialajohtoryhmien (keskijohdon) näkemysten keräämiseen. Tutkimuksen uusiminen suoraan esimerkiksi jonkin ajan päästä konsernin johtoryhmässä ei antane enää oikeanlaista kuvaa toteutettaessa tutkimus samalaisilla kysymyksillä, monistakin syistä.

Validiteetin osalta termin osuvuus toimii ehkä parhaiten tarkasteltaessa teorian ja empirian kytkemistä toisiinsa. Tässä tutkimuksessa voidaan osoittaa aiemman tutkimuksen ja empiirisen osuuden yhteensopivuus. Niistä on löydetty yhteisiä määritelmiä ja tulokset tukevat valittua teoreettista viitekehystä. Kuten todettua, tämä tutkimus pohjautuu myös faktanäkökulmaan. Mitään poikkeavaa ei ole noussut esille, joka ei tukisi näkemystä, että haastatteluiden vastaukset ovat tosia ja niihin voi luottaa. Ulkoista validiteettia tukee myös se, että analyysissä saadut vastaukset on kuvattu haastateltavien kertomusten mukaan sanatarkasti eikä asioita ole tulkittu ulkopuolelta tulevien tietojen pohjalta. Lainaukset haastatteluaineistoista tukevat validiteettia.

Tutkimus on toteutettu johdonmukaisesti tutkimuksen tarkoituksesta lähtien. Ensin tutkitaan ja tuodaan esille aiempaa tutkimusta ja käsitteitä sekä ilmiöitä, tämän

rinnalle on tuotu empiirinen aineisto analyyseineen ja teoriaa tukevine löydöksineen, joista on tehty johtopäätöksiä. Tutkimusta voidaan pitää sisäisesti johdonmukaisena. Tutkimuksen tekijän asiantuntemus sekä rooli tässä tapaustutkimuksessa on tärkeä ja se vahvistaa tutkimuksen validiteettia.

4. STRATEGISEN NÄKEMYKSEN RAKENTUMINEN

4.1. Kohdeorganisaation kuvaus

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii Satakunnan Osuuskauppakonserni (jatkossa myös Satakunnan Osuuskauppa). Se on Satakunnan maakunnassa, 16 kunnan alueella sekä Raumalla autoliiketoiminnassa toimiva yli 100- vuotias alueosuuskauppa. Keskus- ja kotipaikkana on Pori. Satakunnan Osuuskauppa toimii juridisesti itsenäisenä osuuskauppana myös osana valtakunnallista S-ryhmää.

Satakunnan Osuuskauppa harjoittaa liiketoimintaa neljällä toimialalla. Osuuskunnan päätoimiala on market- ja tavaratalokauppa, jonka lisäksi se harjoittaa liiketoimintaa majoitus- ja ravintolatoimialalla, liikennemyymälä- ja polttonestetoimialalla sekä autoliiketoimintatoimialalla (Taulukko 1).

Satakunnan Osuuskaupan liiketoimintayksiköt 31.12.2018

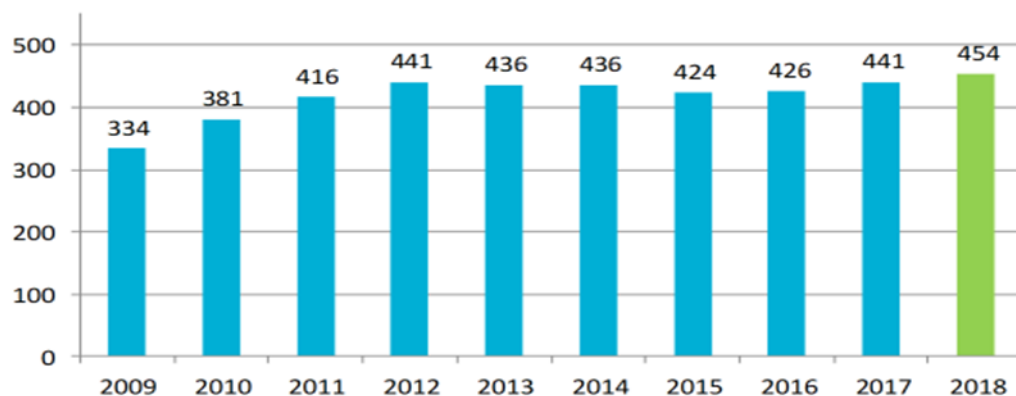
Liiketoimintayksikkö	Määrä kpl	Liiketoimintayksikkö	Määrä kpl
Prisma (+ ruuan verkkokauppa)	2	Original Sokos hotel Vaakuna Pori	1
S-market	9	Amarillo	1
Sale	11	Coffee House	1
Sokos Satakunta tavaratalo	1	Oma Kööki Gatering ja myymälätuotanto	1
Emotion- kauneuden liike	1	PR Ravintolamaailma	1
Kodin Terra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

Taulukko 1. Satakunnan Osuuskaupan liiketoimintayksiköt 2018 (mukailtu) (Tuomi 2019)

Satakunnan Osuuskauppa on markkinajohtaja omalla toimialueellaan päivittäistavara-, rautakauppa-, polttoneste- ja tavaratalokaupassa sekä majoitus- ja ravintolakaupassa Porissa sekä autoliiketoiminnassa Porissa ja Raumalla. Vuonna 2018 liikevaihdosta 57% syntyi marketkaupasta, 15% liikennemyymälä- ja polttonestekaupasta, 17% autoliiketoiminnasta ja loput 11% majoitus- ja ravintolatoimialalta. (Tuomi 2019)

Satakunnan Osuuskaupan verollinen myynti vuonna 2018 oli 454,4 miljoonaa euroa. Operatiivista tulosta se teki 5,1 miljoonaa eroa, joka oli noin 1,4 %:a liikevaihdosta. Asiakasomistajilleen eli jäsenilleen se maksoi S-bonusta yli 12 miljoonaa euroa samana vuonna yhdessä bonuskumppaniensa kanssa. Asiakasomistajia vuodenvaihteessa 2018 oli yli 70 000 taloutta ja talouspeitto toimialueen osalta ylitti 70 %. Henkilöstöä Satakunnan osuuskaupassa oli vuodenvaihteessa 2018 noin 1200 henkilöä. (Tuomi 2019)

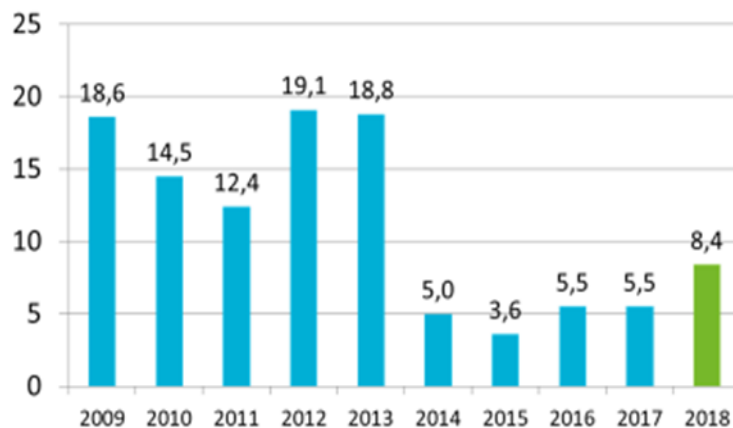
Myynti milj. euroa (verollinen/konserni)



Kuva 1. Satakunnan Osuuskaupan Verollinen myynti vuosina 2009-2018. (Satakunnan Osuuskaupan toimintakatsaus 2018)

Satakunnan Osuuskaupan 2000-luvun toimintahistoriaa on kuvattu Tuomen (2019) kauppatieteiden kandidaatintutkielmassa varsin laajasti. Siinä on tuotu esille kolme erityyppistä strategista jaksoa, joilla kuvataan Satakunnan Osuuskaupan eri strategisia vaiheita. Sen mukaan jakso 1, joka ulottui 2000-luvun alusta 2004-vuoden loppuun, oli varsin menestykseläs sekä liikevaihdon että tuloksen kasvun näkökulmasta, vaikka investoinnit olivatkin varsin maltillisia. (Tuomi 2019)

Investoinnit palvelukysyntään milj. euroa (konserni)

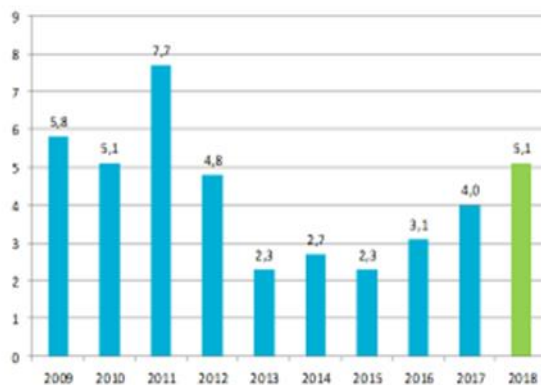


Kuva 2. Satakunnan Osuuskaupan investoinnit 2009-2018.(Satakunnan Osuuskaupan toimintakatsaus 2018)

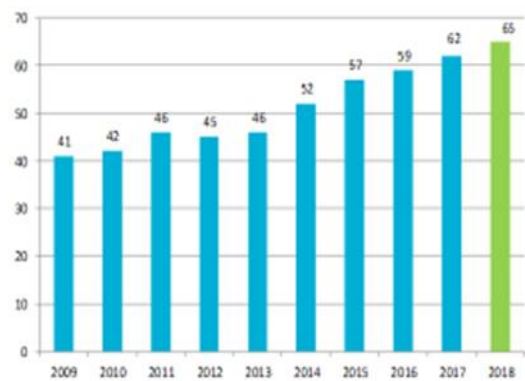
Vuodesta 2005 vuoteen 2013 ulottuva strategijakso oli varsin merkittävä investointipainotteinen kasvun aika, varsinkin liikevaihdon osalta ja myös

operatiivisen tuloksen osalta. Tällöin Satakunnan Osuuskauppaan perustettiin merkittävä määrä uusia liiketoimintoja ja uusia toimialoja. Verollinen myynti kehittyikin alun 250:stä miljoonasta yli 440 miljoonaan euroon ja investoinnit olivat keskimäärin yli 17 miljoonaa vuodessa. (Tuomi 2019)

Operatiivinen tulos
milj. euroa (konserni)



Omavaraisuusaste (%)



Kuva 3. Satakunnan Osuuskaupan operatiivinen tulos (M€) ja Omavaraisuusaste (%/Lv) vuosina 2009-2018. (Satakunnan Osuuskaupan toimintakatsaus 2018)

Kolmas strategiajako ajoittuu vuosille 2014-2018. Vuoden 2011 jälkeen Satakunnan Osuuskaupan toimintaympäristössä alkoi tapahtua merkittäviä muutoksia osin globaalin kaupan murroksen ja verkkokaupan kasvun kautta sekä osin merkittävien toimialueen markkina- ja kilpailutilannemuutosten kautta (Tuomi 2019). Turbulenssi ja muutos jatkuu edelleen, jonka lisäksi maakunnassa on herätty vahvasti negatiivisiin väestön kehityssennusteisiin tulevaisuudessa. Vuosien 2014-

2018 strategian kulmakiviä olivatkin kannattavuuden varmistaminen, tehokkuuden nosto ja kilpailukykyisyyden varmistaminen (Tuomi 2019). Näillä toimenpiteillä myynti saatiin jälleen kasvuun ja operatiivista tulosta kehittymään positiivisesti. Vuonna 2017 aikana rakennettiin uusi strategia vuodesta 2018 vuoteen 2023, jonka sisältö on omalta osaltaan tämän tutkimuksen taustalla.

4.1.1 Strateginen viitekehys kohdeorganisaatiossa

Strategisesta viitekehyksestä tarkasteltuna tulee tunnistaa 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 ketjuliikeyhteisöitä. Näin ollen eri liiketoimintojen sekä liikeyhteisöiden osalta on sopimuksilla sovittu monista asioista S-ryhmässä. 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. (Tuomi 2019)

S-ryhmästrategioiden rakentumisen taustalla pitää tunnistaa myös se, että ne rakentuvat SOK:ssa alueosuuskauppojen ylimmän johdon valmistelevien elinten, kuten SOK:n hallituksen ja sekä SOK:n hallintoneuvoston päätösten pohjalta (Tuomi 2019). Nämä toimielimet on miehitetty kahta SOK:n hallituksen jäsentä sekä SOK:n pääjohtajaa lukuun ottamatta alueosuuskauppojen toimitusjohtajien tai hallintoneuvoston puheenjohtajien toimesta.

”Satakunnan Osuuskaupan puhtaasti omissa ohjauksessa tällä hetkellä olevat liiketoiminnot ovat autoliiketoiminta, parturiliiketoiminta, oman brändin ravintolat ja catering- ja ruuanvalmistustoiminta, jotka yhteensä vastaavat noin 20 prosenttia liikeyhteisöistä” (Tuomi 2019). Alueosuuskaupan vastuulla, oman konsernistrategian mukaisesti, ja toiminnan ytimessä ovat kaiken liiketoiminnan operatiivinen ja koko

osuuskaupan strateginen johtaminen. Liikepaikkojen hankkiminen sekä toimialueensa omistajien tarpeiden tyydyttäminen sekä toiminnan tarkoituksen toteuttaminen eli tuottaa etuja ja palveluita asiakasomistajille, ovat toiminnan keskeisimpiä vastuita yritykselle.

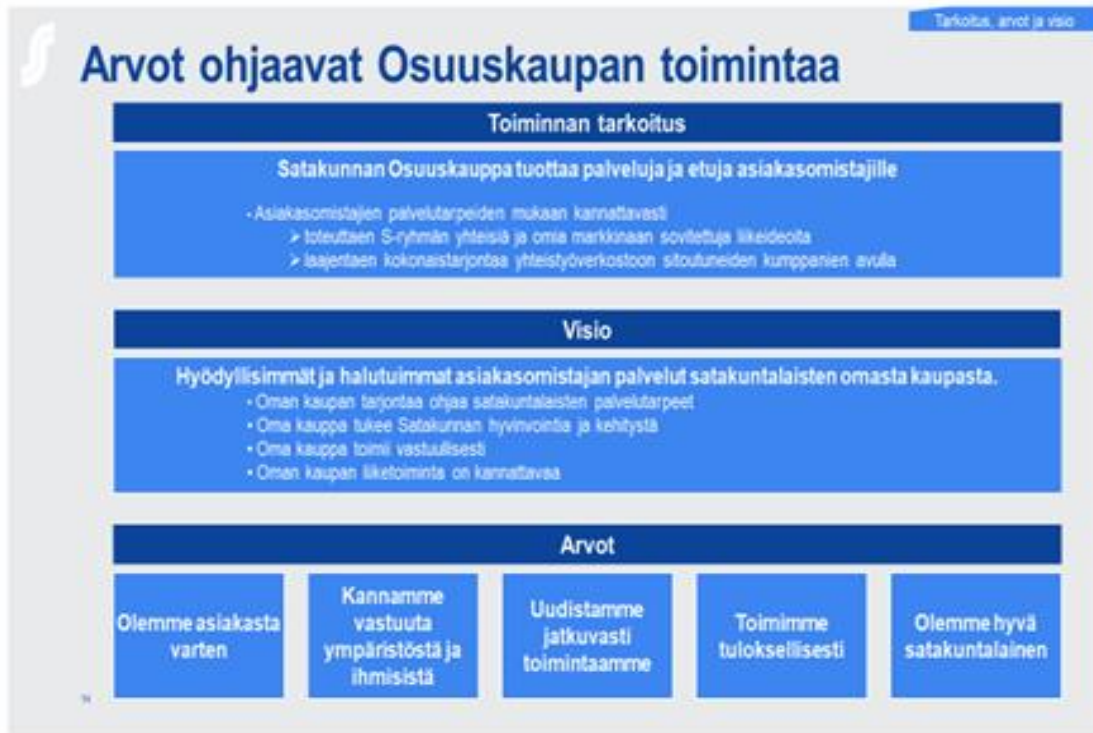
4.1.2 Kohdeorganisaation strategia

Satakunnan Osuuskauppa on nimensä mukaisesti osuuskunta. Kuten muillakin osuuskunnilla yleensä, sen strategian määrittelemä tehtävä ja toiminta-ajatus pitävät sisällään muitakin tavoitteita kuin taloudellisia tavoitteita. Osuuskunnan ei ole tarkoitus maksimoida tulosta tai pääomantuottoa vaan ensisijaisesti tuottaa kilpailukykyisiä ja edullisia palveluita sekä etuja jäsenilleen. (Tuomi 2019)

Satakunnan Osuuskaupan strategiassa määritellyt arvot ja periaatteet ohjaavat vahvasti myös johtoryhmän toimintaa. 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 4 ja 5). (Tuomi 2019)



Kuva 4. Satakunnan Osuuskaupan strategia 2023 (Satakunnan Osuuskaupan strategia 2023)



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

Satakunnan Osuuskaupan nykyinen ja voimassa oleva strategia on erittäin kasvuhakuinen niin liikevaihdon kuin operatiivisen tuloksenkin osalta. Strategialla pyritään oikea-aikaisilla investoinneilla tuottamaan uusia ja uusittuja palveluita ja etuja asiakasomistajille. Samanaikaisesti strategianmukaisella toiminnalla pyritään säilyttämään vahva omavaraisuusaste (yli 50%:ia liikevaihdosta) ja toiminnan tehokkuutta nostetaan edelleen eri tavoin. Merkittävin tehokkuuden kasvu pyritään strategiassa saavuttamaan toiminnan tehokkuutta parantamalla, joka käytännössä tarkoittaa älykkäämpää ja tehokkaampaa henkilöstön käyttöä suhteessa liikevaihtoon. Vahvalla liikevaihdon kasvulla pyritään myös suurempaan euromääräiseen myyntikatekertymään, koska kova ja edelleen koveneva

kilpailutilanne kaikilla toimialoilla aiheuttaa suhteellisen myyntikatteen edelleenkin laskevan trendin.

Tuomen (2019) mukaan Satakunnan Osuuskaupan Strategia-2023, joksi sitä kutsutaan, pitää sisällään monien eri aikakausien strategisen ajattelun elementtejä ja tyypillisiä ominaisuuksia. Erityisen hyvin hänen mukaansa strategiaa kuvaa mm. Andrews (1971; 1997) määrittely strategiasta, jossa otetaan vahvasti huomioon myös ei-taloudelliset tavoitteet, asiakkaat, henkilöstö ja muut yhteisöt, jotka ovat luonteva osa Satakunnan Osuuskaupan strategisia tavoitteita osuuskuntana. Satakunnan Osuuskaupan strategiassa tunnustetaan kuitenkin vahvasti se, että ilman riittävän vahvaa kannattavuutta, varsinkin pitkällä aikavälillä, perustehtävääkään eikä ei-taloudellisiakaan tavoitteita voi toteuttaa ja, että Satakunnan Osuuskauppa on kuitenkin ensisijaisesti yritys.

Tuomi (2019) kuvaa Satakunnan Osuuskaupan strategian myös seuraavasti: ”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 liiketoiminnoittain 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.” (Tuomi 2019)



Kuva 6. Satakunnan Osuuskaupan Strategia 2023, kuvitusversio. (Satakunnan Osuuskaupan strategia 2023)

Satakunnan Osuuskaupalla ei ole muita varsinaisia strategioita kuin yritysstrategia. S-ryhmän ketjuliiketoimintaa harjoittavat yksiköt ja ketjut toteuttavat, myös Satakunnan Osuuskaupassa, niille tehtyjä ryhmätason kilpailustrategioita ja Satakunnan Osuuskaupan 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. (Tuomi 2019)

4.1.3 Kannattavuuden määrittely kohdeorganisaatiossa

Pystyäkseen toteuttamaan toiminta-ajatuksensa Satakunnan Osuuskaupan toiminnan on oltava taloudellisesti riittävän kannattavaa niin pitkällä kuin lyhyellä aikavälillä. Kasvun ja yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi, on strategiassa määritelty tavoitteet kannattavuuden osalta niin toteutettavat periaatteet kuin numeerisetkin tavoitteet tasapainotetun tuloskortin muodossa (taulukko 2).

Tuloskortin tavoitetasot päivitetään kahden vuoden välein ulkoisen toimintaympäristön muutoksia ja investointeja vastaavaksi. (Tuomi 2019)

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 2. Strateginen tuloskortti ja tavoitteet 2018-2023 (osin indeksoitu) (Satakunnan Osuuskaupan strategia 2023)

Satakunnan Osuuskaupan strategian sisältämä taloudellinen kannattavuusajattelu on juonnettavissa strategian liittyvästä strategisesta mittaristosta. Strateginen mittaristo on alueosuuskauppasovellus tutusta Kaplan & Nortonin tasapainotetutusta mittaristosta, joka pitää sisällään siihen liittyvän ajattelumallin mukaan neljä kulmaa: asiakas-, henkilöstö-, prosessi- ja talousnäkökulmat. Niistä kaikista voidaan johtaa tavoiteajattelu kokonaiskannattavuuden rakentumiselle.

Kokonaispalkitsemisen kasvua tavoitellaan, ei pelkästään perustehtävän toteuttamisen takia vaan sen tosidekan takia, että mitä sitoutuneempi ja

keskittävämpi asiakasomistaja on, sitä parempi on keskiostos ja suhteellinen kate osuuskunnalle. Ketjutytytyväisyyden positiivinen kasvu korreloi suoraan liikevaihdon kasvuun ja sitä kautta kate-eurojen määrään. Absoluuttisen asiakasomistajamäärän kasvu toimii kannattavuusfunktiossa täysin samoin. Luottamuksen ja maineen ylläpitäminen ja kehittäminen entistä paremmaksi luo myös omalta osaltaan mahdollisuuksia parempaan myynninkehitykseen ja tuloksellisuuteen.

Mitä matalampi henkilöstökulujen osuus on myyntikatteesta, sitä parempi on tehokkuus ja työn tuottavuus, tiettyyn rajaan asti. Samoin toimii toiminnan kulut liikevaihdosta ja kiinteät kulut liikevaihdosta mittarit. Huomionarvoista on erityisesti toiminnankuluja tarkasteltaessa, että selvästi suurin kuluerä Satakunnan Osuuskaupassa on henkilöstökulut, noin 45-50% koko kuluryhmästä. Näin ollen onkin merkittävää myös kannattavuuden näkökulmasta huolehtia erinomaisesta johtamisesta, joka parhaimmillaan tuottaa hyvän työtyytyväisyyden, joka taas tuo henkilöstöön mukanaan sitoutumista, motivaatiota ja tehokkuutta. Esimiestyön kehittyminen on keskeinen henkilöstön työtyytyväisyyden kanssa korreloiva asia, johon Satakunnan Osuuskaupan strategiassa uskotaan. Siksi myös esimiestyön kehittymisellä on selkeä kannattavuutta kasvattava syy seuraus suhde. Muiden kulujen osuus ja kehitys rakentuu pitkälti kaiken muun toiminnan kehittämisen kautta, mutta erityisesti johtoryhmän ja hallituksen päätökset investoinneista vaikuttavat vahvasti erityisesti kiinteiden kulujen kehityksiin erityisesti poisto-ohjelmien kautta. Investoinneilla saattaa olla myös merkittäviä negatiivisia tulosvaikutuksia tulevaisuuden liiketoiminnalle, mikäli investoinnit eivät ole oikean kokoisia ja oikea-aikaisia.

Taloudellisissa mittareissa liikevaihdon kasvu on ehkä enemmänkin kuva edellä mainittujen asioiden summasta hieman samoin kuin operatiivinen tuloskin. Operatiivisen tuloksen tavoitteiden saavuttaminen kuitenkin varmistaa usein myös sen, että ei- taloudellisetkin tavoitteet voidaan saavuttaa, varsinkin kun ne usein tarvitsevat oman taloudellisen panostuksensa tavalla tai toisella. Omavaraisuuden pitäminen riittävällä tasolla varmistaa suhdannevaihteluista selviämisen sekä pitää ja varmistaa osuuskunnan pystyvän tekemään asioita omista lähtökohdistaan ja pitämään ne omissa käsissään. Riittävä omavaraisuus myös varmistaa riittävän investointivalmiuden, kun perustehtävä sitä vaatii.

Satakunnan Osuuskaupan strategiassa onkin kannattavuuden varmistamiseksi ja kehittämiseksi niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä valittu tärkeimpinä toimenpiteinä oikea-aikainen investointiohjelma kasvun saavuttamiseksi, kustannustehokkuuden parantaminen, kroonisesti tappiollisten yksiköiden kannattavuuden kehittäminen uudistusohjelmilla tai lopettaminen (kannattavuustarkastelussa otetaan huomioon liikepaikka- ja osuuskauppakokonaisuus) sekä paremmasta asiakastyytyvyydestä saatava parempi myynti ja kustannustehokkuuden nosto. (Tuomi 2019)

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 ja kannattavuuden luomiseksi. S-ryhmän yhteisten palveluiden ja tietojärjestelmien tuoma kustannustehokkuus maksimoidaan. (Tuomi 2019)

4.1.4 Johtoryhmän rakenne ja vastuut kohdeorganisaatiossa

Satakunnan Osuuskaupan konsernin johtoryhmän vastuut ja rakenne juontavat juurensa vuodesta 2008, jolloin se perustettiin entisen johtajiston tilalle. Vuodesta 2008 vuoden 2010 puoleenväliin sitä johti nykyistä edellinen toimitusjohtaja ja siitä eteenpäin nykyinen toimitusjohtaja. Konsernin johtoryhmä käyttää yrityksessä toimitusjohtajan toimivaltaa ja se toimii toimitusjohtaja kautta hallituksen alaisena. Toimitusjohtaja on myös Satakunnan Osuuskaupan hallituksen puheenjohtaja, kuten S-ryhmässä yleensäkin suosituksen mukaisesti. Kaikki nykyiset johtoryhmän johtajat vastaavat oman alueensa strategisesta johtamisesta sovittaen sen konsernin strategian mukaiseksi omilla alueillaan. Konsernin johtoryhmän keskeisin tehtävä on johtaa osuuskauppaa hallituksen päättämän strategian mukaisesti.

Perustamisvaiheessa vuonna 2008 konsernin johtoryhmään kuuluivat toimitusjohtajan lisäksi neljä varsinaista jäsentä: market- ja tavaratalokaupan toimialajohtaja, autoliiketoiminnan toimitusjohtaja (tytäryhtiö), majoitus- ja ravintola

sekä liikennemyymäläliiketoiminnan toimialajohtaja, talousjohtaja sekä sihteerinä henkilöstöpäällikkö. Vuoden 2011 alusta johtoryhmään kutsuttiin varsinaiseksi jäseneksi myös henkilöstöpäällikkö ja vuoden 2013 alusta viestintä- ja markkinointipäällikkö. Alkuperäisen johtoryhmän jäsenten vastuut ja tehtävät ovat samantyyppiset kuin toiminnan alkaessakin. Vuoden 2017 alusta henkilöstöpäällikön tehtävät muutettiin henkilöstöjohtajan tehtäviin organisaation kasvun vaatimusten takia. Tehtävässä jatkaa entinen henkilöstöpäällikkö. Toimintaympäristön ja yrityksen muuttuneiden tarpeiden takia viestintä- ja markkinointipäällikön tehtävä muutettiin viestintäjohtajan vastuullisempiin tehtäviin sisältäen nyt myös asiakkuuksien johtamisen. Tehtävässä jatkaa entinen viestintä- ja markkinointipäällikkö. Nykyisellään konsernin johtoryhmä on toimitusjohtajan lisäksi kuusi henkilöä ja lisäksi vuoden 2016 alusta sihteerinä toimii johdon assistentti.

Konsernin johtoryhmän työskentelyä selkeyttämään ja strategista roolia tukemaan toteutettiin myös näiden vuosien aikana muita johtamisjärjestelmään liittyviä parannuksia. Ensimmäisenä vuonna 2008 perustettu market- ja tavaratalokaupan oma toimialajohtoryhmä vastuullisen toimialajohtajan alaisuuteen. Sama ratkaisu toteutettiin majoitus-, -ravintola- ja liikennemyymäläliiketoiminnan sekä autoliiketoiminnan osalta vuosien 2011-2012 aikana. Tämä omalta osaltaan mahdollisti konsernin johtoryhmän keskittymisen paremmin strategisiin ja koko konsernia koskeviin asioihin.

Osuuskunnan henkilöstöjohtaja on tullut yritykseen vuonna 2001 henkilöstöpäälliköksi. Majoitus- ravintola- ja liikennemyymälätoiminnan toimialajohtaja on tullut yritykseen vuonna 2004 vastaamaan ja perustamaan majoitus- ja ravitsemustoiminnan Satakunnan Osuuskaupalle. Vuoden 2008 alusta hänen vastuualueelleen liitettiin myös liikennemyymälätoiminta. Market- ja tavaratalokaupan toimialajohtaja on aloittanut vuonna 2007 Satakunnan Osuuskaupassa S-market-ryhmäpäällikkönä. Hänet nimitettiin market- ja tavaratalokaupan toimialajohtajaksi ja kutsuttiin konsernin johtoryhmään vuonna 2011, nykyisen toimitusjohtajan jättäessä market- tavaratalokaupan toimialajohtajan tehtävät. Nykyinen viestintäjohtaja siirtyi Satakunnan Osuuskaupan palvelukseen vuonna 2006 ja kutsuttiin konsernin johtoryhmään vuonna 2013. Autoliiketoiminnan

nykyinen toimitusjohtaja on toiminut yrityksessä noin vuoden ja uusi talousjohtaja astui palvelukseen huhtikuussa 2019.

Johtoryhmän ikäjakauma Satakunnan Osuuskaupassa painottuu yli 50- vuotiaisiin. Keski-ikä on 52 vuotta. Ikähajonta on 44 vuodesta 57 vuoteen. Työkokemusta Satakunnan Osuuskaupasta viidellä henkilöllä on yli 10 vuotta ja kaikilla on omilta vastuualueiltaan merkittävän pitkiä työuria myös muissa yrityksissä. Suurimmilta osiltaan työkokemus johtoryhmän jäsenillä on tullut 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, etnisiä eroavaisuuksia ei ole. (Tuomi 2019)

Koulutustaustaltaan toimitusjohtaja mukaan lukien kolmella johtajalla on toisen asteen koulutustutkinto ja loput ovat akateemisesti koulutettuja maisterin tason koulutuksen omaavia henkilöitä. (Tuomi 2019)

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 6 hengen ryhmä (sekä toimitusjohtaja), kaikki raportoivat toimitusjohtajalle sekä kaikki huolehtivat strategisesta johtamisesta ja päätöksenteosta. (Tuomi 2019)

Tuomi 2019 on tutkinut kandidaatin työssään Satakunnan Osuuskauppakonsernin johtoryhmän rakennetta. Työssään hän toteaa johtoryhmän keski-ikänsä olevan verrattain korkea ja sen vaativan varsinkin jatkuvuutta varmistavia toimia yrityksessä. Samoin huomiona on ryhmän hyvin homogeeninen rakenne iän lisäksi työkokemusten sekä sosio-ekonomisten taustojen osalta. Koulutustaso näyttäisi hänen mukaansa olevan hyvällä tasolla ryhmänä tarkasteltuna ja tukevan ryhmän toimintaa. Kokonaisuutena rakenne ja kokoonpano vastaa hänen mukaansa hyvin nykyisiä yrityksen tarpeita. (Tuomi 2019)

4.2. Kannattavuusajattelu ja sen yhtenäisyys johtoryhmässä

Kohdeorganisaation johtoryhmän haastattelukysymykset laadittiin siten, että kaikkien paitsi viimeisen kysymyksen, joka koski toimitusjohtajan roolia, sekä viimeistä edellisen kysymyksen, joka koski erityisesti henkilökohtaista yhtenäisen näkemyksen tasoa, osalta haastateltavan oli mahdollista syventää ja tuoda esille omaa näkemystään kannattavuudesta sekä miten ja minkä tasoisena haastateltava näkee kollektiivisen ymmärryksen kannattavuudesta johtoryhmässä sekä sen liitännäisyyden ja linjakkuuden kohdeyrityksen strategiaan. Vastaajia muistutettiin useasti, että vastauksia tulisi peilata koko ajan myös kohdeyrityksen strategiaan ja tarkennuskysymyksillä varmistettiin, että asia pysyy haastateltavien muistissa.

Kuten tässäkin työssä on aiemmin todettu, jaettu ymmärrys on avainmekanismi saavuttaa henkinen linjakkuus yrityksessä (Preston ja Karahanna 2009) ja korkeamman tason strateginen konsensus ryhmässä parantaa ryhmän ja organisaation suoritusta (Dooley et al. 2000).

4.2.1 Yleiset näkemykset kannattavuudesta ja yhteinen näkemys

Yleisellä tasolla useimpien haastateltavan kohdalla kannattavuus ja kannattavuusajattelu linkittyi kohdeyrityksessä vahvasti kohdeyrityksen toiminta-ajatukseen, joka on tuottaa etuja ja palveluita asiakasomistajille eli jäsenille. Ajatus pitää sisällään myös vahvan ajatuksen pitkän ja lyhyen aikavälin kannattavuusajattelusta. Haastateltavien mukaan ajatukset on vahvasti linkissä kohdeyrityksen strategiaan.

M: ... Ehkä itellä lähtee ajatus niinku pyörimään sieltä perustehtävästä käsin. Eli sieltä toiminnan tarkoituksesta. Ja tarkoitus on tuottaa asiakasomistajille niitä palveluita ja hyötyjä. ... mutta silti pitää tietysti osuuskunnalle jäädä tarpeeksi sinne viivan alle. Että se sitten mahdollistaa sen toiminnan jatkuvuuden. ...

H: No, kannattavuus tarkoittaa niin meillä ku, mun mielest, muuallaki sitä, että kun me tätä liiketoimintaa harjotetaan, niin se pitää olla sen tyylistä ja tuottaa semmost tulosta ja semmosel kustannusrakenteella sitä pitää ylläpitää, et

me voidaan sitä jatkossaki harjottaa ja sit toteuttaa sitä meidän toiminnan tarkotusta. Et eihän me, jos ei meillä oo kannattavaa liiketoimintaa, niin ei me pystytä meidän toiminnan tarkotustakaan silloin toteuttamaan kovinkaan pitkälti tai pitkää aikaa. Et kyl täs sit myöski, sanotaan, et jos kannattavuus on kovin heikkoa, niin sitten meilt kyl menee sen toiminnan kehittämiseen, ja jos menee toiminnan kehittämisen edellytykset, sitte menee ihan myöskin toiminnan ylläpitämisen kehitykset, jos meil on pitkäaikaisesti kannattamatonta toimintaa, joka sit nakertaa meidän jalkoja.

Kannattavuus nähtiin ja ymmärrettiin yleisesti haastateltujen kesken ensisijaisesti taloudellisena lopputuloksena. Yleisempänä ajatuksena se nähtiin operatiivisena tuloksena. Muita taloudellisia mittareita, kuten omavaraisuusaste, vaihto-omaisuus, tase mainittiin kahdessa haastattelussa. Erityisesti kaksi haastateltavaa lähestyi kysymystä vahvasti taloudelliselta näkökulmalta ja heidän vastauksissaan toiminta-ajatus jäi pienemmälle huomiolle, mutta se oli kuitenkin nähtävissä haastattelun muissa kohdissa.

P: ...kannattavuudella mä varmaan nään sitä, että ne hankkeet ja liiketoiminnan ja bisnekset missä me ollaan mukana, niin pystysivät itte kantamaan oman kustannustaakkansa ja tuomaan konsernille lisäarvoa. Ja sit se vaihtelee et kuin paljon se pystyy sitä tuomaan, niin se on tavallaan sitten sitä kannattavuutta niin kun isossa määrin tai pienessä määrin tai jotain siltä väliltä.... Eniten varmaan vaikuttaa liiketoiminnassa se, että minkälainen se on se liikevaihdon ja kustannuksien suhde, mitä sinne jää viimeiselle viivalle.

J: Sitä voidaan mittaroida monella eri kohdalla, mutta jos katotaan kannattavuutta tässä meidän liiketoiminnassa, niin mä nään sen vahvasti tiettenkin liiketoiminnan näkökulmasta, siitä, että miten se suhteellinen tulos, operatiivinen tulos on niihin panoksiin nähden, mitä sinne laitetaan. ... kannattavuuttahan voidaan määritellä muutenkin yrityksen taseella tai jotain vaihto-omaisuudella tai omalla, oman ja vieraan pääoman suhteella. Mut tässä ku puhutaan kannattavuuden kehittämisestä, niin kyllä mä vahvasti

näkisin, et se on se liiketoiminnan kannattavuus suhteessa et minkäläistä operatiivista tulosta me saadaan aikaseksi. No miksi me tarvitaan sitä operatiivista tulosta, kannattavuutta, on tulevaisuuden kehityssuhteet. On ne uusia myymälöitä tai nykyisten korjaamista, tai remontointia niin siksi mä nään, tälleen mä sen määrittäisin.

Jotkut haastateltavat näkivät kannattavuuden myös muunlaisena kuin ainoastaan taloudellisena kannattavuutena, kysyttäessä mitä kannattavuus tarkoittaa.

K: ...sanoisin, että ehkä se Porin murteesta löytyy apu, et kun sanotaan, et **kannattaa** tehdä jotakin, niin se tarkoittaa, et se on tärkeä tapa tehdä ja hoitaa asioita, et se palkitsee ja palvelee sitten. Pääsee niihin tarkoituksiin, mihin on pyrkimässä. Se on siinä suhteessa kannattava toimintamalli tai tekeminen. Mää ymmärrän nimenomaan sen sillai. Se, hyvä puoli siinä on se, et se myöskin toivon mukaan on sitten kannattavaa taloudellisestikin. Mut se on kaikkien kannalta järkevää, mielekästä ja johonkin tavoitteeseen vievää tekemistä. ... Kyllä kai se kaikki lähtee, meillä on semmonen selkeä yhdenmukainen näkemys ja käsitys, että mitä asioita meidän nimenomaan kannattaa ruveta tekemään, että tää homma kannattaa kaikille. Kannattaa siis asiakkaille, kannattaa työntekijöille ja kannattaa firmalle. Että kyllä se aika semmonen pyhä kolminaisuus siinä kohtaa.

S: Joo, että me olemme Satakunnan asialla myöskin ja silloin meidän kannattaa olla mukana huolimatta mahdollisesti minimaalisesta voitosta tai jopa että se maksaa meille jotain, mutta pitkässä juoksussa se voi kannattaa sitten eettisellä puolella, Satakunnan kannalta ja se symbioosi mikä on Satakunnan Osuuskaupalla ja Satakunnalla, niin se hyötyy siitä, että me teemme tai olemme mukana joissain asioissa.

Taloudellisen kannattavuuden nähtiin joidenkin haastateltavien osalta myös mahdollistavan muita yrityksen tavoitteita, jotka omalta osaltaan voivat taas parantaa taloudellista kannattavuutta lisää.

H: ... jos meidän toiminta on kannattavaa, Et silloin meillä on mahdollisuus investoida ja panostaa erilaisiin, esimerkiksi työhyvinvointiin tai työssä viihtymiseen liittyviin asioihin kenties vahvemmin, ja sitte sitä kautta, toivoakseni, se näkyy myös asiakastytyväisyydessä, ja siit lähtee hyvä kehä pyörimään, et asiakkaat tietysti tässä tärkein elementti on.

Johtoryhmän jäsenten taustojen erojen vaikutuksia vastauksisia ei yleisellä tasossa vastattaessa ollut erityisesti huomattavissa. Nyanssitasolla kaikkien osalta on huomattavissa hieman painotuksia vastaajan oman vastuualueen elementteihin, mutta ei merkittäviä.

Vastaukset olivat erittäin hyvin linjassa kohdeyrityksen strategisten tavoitteiden ja erityisesti kokonaiskannattavuustavoitteiden kanssa.

4.3 Kannattavuuteen vaikuttavat asiat konsernin strategiassa

Strategian mukaiset kannattavuuteen vaikuttavat asiat kohdeorganisaatiossa on tuotu esille kohdassa 4.1.3. Kohdeorganisaation sovellus alun perin Kaplan & Norton:in (1992) tasapainotetusta mittaristosta tuo esille omalta osaltaan konsernitason tärkeimmät tavoitteet myös kannattavuuden kehittämiseksi yrityksessä. Sen mukaan asiakasomistajien määrän kasvu ja keskiostoksen kasvu luo kannattavuutta organisaatiolle. Samalla asiakasomistajien määrän kasvu lisää liikevaihtoa ja myyntikatetta yritykselle. Yrityksen kaikkien kulujen ja erityisesti henkilöstökulujen suhteellinen lasku liikevaihdosta luo kohdeyritykselle kannattavuutta. Kannattavuusajattelun pohjalla on myös parempi asiakastytyväisyys, joka saavutetaan hyvällä johtamisella yrityksessä. Uusien liiketoimintojen käynnistämällä oikea-aikaisesti huolehditaan kasvusta ja kannattavuudesta myös pitkällä aikavälillä.

Haastateltavia pyydettiin tässä vaiheessa (kysymys 2 ja 3) pysymään vastauksissaan vielä organisaatiotasolla ja tarkentamaan näkemyksiään konsernin kannattavuuteen liittyviä asioita.

Yksi vahvasti esille noussut asia haastatteluissa kasvuun liittyen oli uusien liiketoimintojen perustaminen strategian viitoittamalla tavalla. Kohdeyrityksen strategian yksi muutosohjelmista on kannattavan kasvun aikaansaaminen, erityisesti, päivittäistavarakaupan kautta, joka tarkoittaa myös uusien myymälöiden perustamista sekä Mikkolan alueen kehittäminen. Uusien liiketoimintojen rooli liikevaihdon kasvun ja kannattavuuden näkökulmasta oli varsin yhtenäinen ja Mikkolan alueen kehittämisen tärkeys näkyi läpi koko haastattelun eri kysymysalueilla kaikilla haastateltavilla. Sen merkitys pitkän aikavälin kannattavuudelle nähtiin erittäin keskeiseksi.

M: Mun mielestä siellä on tällöisiä elementtejä. Eri toimialoilla tietysti erilaisia. Ja sit tietysti tää Mikkola, niinku semmosena isona kokonaisuutena. Joka on varmaan yksittäisistä asioista kaikista tärkein.

J: Sit tietysti siellä on Mikkolan alueen kehittäminen. Elikkä näitten meidän parhaimpien timanttien ylläpito, se vetovoimasuuden kehittäminen, et tää säilyy. Se on yks keskeinen juttu.

Huonosti kannattavien liiketoimintojen rooli yrityksen kannattavuudessa, varsinkin pitemmän aikavälin kannattavuudessa, tulee esille myös kaikissa haastatteluissa. Näkökulmana tuntuu olevan laaja kehittämis- tai lopetushalukkuus kroonisesti tappiota tekevien toimintojen osalta tulevaisuuden turvaksi.

S: Kannattavuus Satakunnan Osuuskaupassa tarkoittaa sitä, että me toimimme tavalla, joka takaa meille mahdollisuuden jatkaa tätä toimintaa, että meil on varoja kehittää, investoida ja tuottaa lisää ja entistä parempia palveluja meidän asiakasomistajille. Kannattavuus tarkoittaa myös sitä, että me aktiivisesti strategian mukaisesti puutemme kroonisesti tappiota tuottaviin osa-alueisiin ja kehitämme niitä mahdollisuuksien mukaan kannattaviksi tai niitä lopetetaan.

Yksi keskeinen myös kaikissa vastauksissa, tavalla tai toisella, esiin tuleva asia on kustannustehokkuuden kasvattaminen tai yleisesti suhteellisten kustannusten laskeminen sekä joidenkin osalta ilmaistuna kulujen suhteellisten osuuksien laskeminen kasvavasta liikevaihdosta tai skaalaedut. Useimmissa vastauksissa viitataan henkilöstökuluihin tai henkilöstötehokkuuteen sekä henkilöstön järkevään hyödyntämiseen kustannustehokkaasti.

P: Eniten varmaan vaikuttaa liiketoiminnassa se, että minkälainen se on se liikevaihdon ja kustannuksien suhde, mitä sinne jää viimeselle viivalle

J: Niin sen liikevaihdon kasvu takaa sitä myyntikatekertymän kasvua. Jos oletetaan, että me pystyttäis kulutehokkaasti se yhtälö myyntikatteen alapuolella oleva kulutehokkuus säilyttämään tai kehittämään

P: Tavallaan, et totta kai henkilöstökulut on sit semmonen, mikä on sit myös yks indikaatti siitä, et mimmost se kannattavuus on. Et siihen vaikuttaa se, et kummosil pelimerkeil me pelataan, et minkäläist väkee ja miten me ne pelimerkit asetellaan, et se vaikuttaa tietysti siihen henkilöstökulupottiin ja sen osuuteen kaikesta.... Et totta kai kannattavuus näkyy myöski siel henkilöstökuluissa. Se on päivän selvä. Ja siin tulee sit se, et minkälaiseks me ollaan haluttu rakentaa tai nähty järkeväks tai pakolliseks rakentaa meidän oraganisaatiorakenne ja henkilöstörakenne, esimiesrakenne. Ne on kaikki semmosii, mitä minun mielest meil on aika hyvin pohdittu, nämä rakenneasiat...

Haastateltavien johtoryhmäläisten vastauksissa liikevaihdon jatkuva kasvutavoite strategiakaudella tulee vahvasti esille. Vastauksista on ymmärrettävissä myös kasvuun liittyvä ajattelu siitä, että liikevaihdon kasvu korreloi positiivisesti myyntikatteen määrään.

J: No mää lähen sen liiketoimintayhtälön ihan yläpäästä, elikkä sen myynnin ja liikevaihdon määrä on se yks, et edelleen sanoisin näin, että kaikilla

liiketoiminta-alueilla meidän pitää aina inan kasvaa myynnissä ja liikevaihdossa. Joka sitte tuo sitä myyntikatekertymää,...

Asiakastyytyväisyyden ja asiakashyödyn kasvattaminen strategiajaksolla ja siihen liittyvät toimet toistuvat vahvasti kaikkien haastateltavien vastauksissa. Näyttää siltä haastattelujen pohjalta, että asiakastyytyväisyyden korrelaatio liikevaihdon kasvattamiseksi ja myyntikatteen saavuttamiseksi nähdään johtoryhmässä yhdeksi merkittävimmäksi keinoksi saavuttaa kannattavuutta lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Asiakasomistajien määrän kasvun toi esille vain yksi haastateltava näiden kysymysten osalta.

J: No, yks keskeinen keino on tietenkin se..., mut keskeisimpiä keinoja mun mielestä se asiakastyytyväisyydestä huolehtiminen ja parantaminen on tietenkin yks keskeinen keino liikevaihdon kasvulle.

M: No ainakin siinä mielessä, että jos nyt miettii niitä mejän asiakkaita. On ne sitten kuluttaja-asiakkaita tai vaikka niitä yritysasiakkaita. Niin kyllähän suurin hyöty tulee mun mielestä puolin ja toisin, jos se asiakas tietää ja oppii käyttämään meidän palveluita mahdollisimman laajasti. Toisaalta se tuottaa silloin suurimman hyödyn myös meille. Että se asiakas ei käytä pelkästään yhtä tiettyä toimintoa, vaikka kauppakassia, vaan se oppii ymmärtään laajemmin, mitä kaikkea täältä on saatavissa. Ja mistä se bonus. Mistä kaikesta voi bonusta saada. Tai toisaalta esimerkiksi yritysten osalta, että missä kaikessa voi käyttää vaikka sitä S-bisnes kortin hyötyä. Esimerkiksi sen antamia alennuksia.

S: ..., niin se kannattavuus syntyy myös siitä vetovoimasta joka me tälle osuuskunnalle pystytään luomaan meidän asiakasomistajien ja muiden Satakunnassa asuvien ihmisten keskuuteen. Ei semmonen toiminta voi olla kannattavaa, josta ei koeta, että siitä on jotain hyötyä tai hyvää, sille joka käyttää sen kyseisen palvelun tai Osuuskaupan palveluja...

Johtaminen ja esimiestyö nousi neljän haastateltavan kanssa keskiöön osana kannattavuusajattelua. Joidenkin haastateltavien osalta tuotiin esille osaamisen kehittyminen osana samaa kokonaisuutta.

P: ... Kyllä se niin kun meillä se esimiestyö on semmonen asia, et tota se vaikuttaa suoraan siihen henkilökunnan fiilikseen, se vaikuttaa henkilökunnan kouluttautumiseen, se vaikuttaa työvuorosuunnitteluihin, se vaikuttaa niin kun moneen asiaan. Se esimiestyö on tärkeä osa ja itellä on se tuntuma, et mitä parempaa niin kun työtyytyväisyyttä aikaansaadaan niin sitä paremmat mahdollisuudet sillä toimipaikalla on menestyä myös niin kun taloudellisesti. Et ne positiivisesti korreloi keskenään, et jos jossain toimipaikassa on niin kun hyvä fiilis tehdä töitä niin asiakkaat huomaa sen ja tykkää käydä siellä ostoksilla ja se liikevaihto kasvaa ja sitä kautta siin on linkki sinne kannattavuuteen.

K: Joo, kyl mun mielestä se taas näkyy hyvinkin keskeisesti, se, tämä valmentava johtamiskulttuuri, eteenpäinviemisen kautta. Että se ei, että osallistetaan henkilökuntaa ja pääsee vaikuttamaan ja syntyy tämmöistä urapolkua ja kehitty oma osaaminen ja sitä kautta meidän kilpailukyky.

Haastatteluissa tuli esille useita yksittäisiä kannattavuuden parantamiseen liittyviä keinoja, jotka eivät näyttäneet olevan kollektiivisesti laajasti tunnistettuja ja yhteistä näkemystä kuvaavia asioita. Näitä olivat mm. hävikin hallinta, hallinnon kulujen hallinta ja työhyvinvointi. Puolet johtajista tunnisti liiketoimintakumppanuudet osana kannattavuuden kehittämistä konsernin strategiassa.

P: ... ei meidän kaikkee oo pakko tehdä ite, vaan me voidaan löytää sieltä niin kun semmosten asioiden suhteen mihin me ei ite löydetä suoraa yhtälöä niin tuota bisneksen kannalta tai muuten osaamisen kannalta tai ei nähä sitä, nähään se asiakkaan kannalta tärkeenä mut nähään että meil olis itellä paukut tärkeempi laittaa johonkin muuhun juttuun, niin sillonhan tommonen

niin kun kumppanuus tulee siihen. Ja sehän parantaa sitä tietenkin sitä kautta meidän kannattavuutta jos me ei ite lähetä siihen mukaan, vaan annetaan toisen hoitaa jolla on siihen ehkä niin kun praktiikka ja ajatus. Ja silti me pystytään niin kun hyödyntään se vaikkapa meidän liikepaikassa tai tarjota vaikka meidän asiakasomistajille kuitenkin sitten saman katon alta niin tämmösen kumppanin palvelu.

Asiakasomistajien kokonaispalkitsemisen rooli, erillisenä asiana kannattavuuteen liittyen ja osana pitkän aikavälin kannattavuutta, ei tullut esille haastatteluissa. Se on kuitenkin yksi kohdeyrityksen strategian mittareista ja tavoitteista. Samoin asiakasomistajamäärän kasvu jäi vain yhdeksi huomioksi, kuten aiemmin todettiin, mutta se näyttää jäävän osin liikevaihdon kasvun sisälle yhdeksi elementiksi.

Näidenkin vastausten valossa voidaan todeta, vastausten ja näkemysten erojen osalta, että johtoryhmän vastausten olevan taustaeroista riippumattomia. Näkemykset vastaavat myös erittäin hyvin strategiaa.

4.4. Näkemykset strategisen kannattavuuden kehittämisestä eri vastuualueilla

Johtoryhmän teemahaastattelun pohjalta haluttiin myös näkemys siitä, miten ryhmän jäsen näkevät ja ymmärtävät kollegojensa vastuualueiden mahdollisuudet vaikuttaa konsernin kannattavuuteen strategian mukaisesti. Näillä vastuualueisiin liittyvillä ristiin kyselyillä pyrittiin saamaan syvempi kuva eri toimialojen strategiaan liittyvien toimenpiteiden yhteisestä käsityksestä.

4.4.1 Talous-, IT- ja kiinteistövastuualueen kannattavuuteen vaikuttavat keinot

Talusojohtajan oman näkemyksen mukaan tärkeimpiä asioita, joissa hänen vastuualueensa toiminnot voivat tukea konsernin kannattavuuden kehittymistä

strategian mukaisesti, linkittyvät vahvasti vastualueen ydintoimintoihin. Hän tuo vahvasti esille kiinteistöjen ja kiinteistötoimintojen kustannustehokkuuden sekä niiden ylläpidon kustannustason kurissa pitämisen. Tuleviin investointeihin liittyvä kustannustehokas rakentaminen tuo myös kannattavuutta matalamman käyttö- ja ylläpitokustannusten kautta liiketoiminnalle sekä sitä kautta konsernille. Hallinnollisten kulujen, erityisesti taloushallinnon kulujen, matalana pitäminen esimerkiksi ryhmäpalveluiden avulla sekä uusien tehokkaampien toimintamallien luominen luo myös kannattavuutta liiketoiminnoille. Yhtenä ulottuvuutena, kannattavuuden kehittymiselle positiivisesti, hän tuo esille vastualueen toiminnan muuttamisen enemmän liiketoimintaa analysoivaksi ja tukevaksi. Näin voidaan saavuttaa parempia tuloksia ja kehittää kannattavuutta entistä ratkaisukeskeisemmin. Vuokrattavien liiketilojen entistä paremmalla hoidolla tuetaan myös kannattavuuden kehittymistä.

Muiden johtoryhmäläisten ajatukset talousjohtajan näkemyksiin korreloivat varsin hyvin kiinteistöihin liittyviin asioihin ja niiden kannattavuusvaikutuksiin.

H: No, kiinteistöt on meil, minun mielest, siis yllättävänki iso kannattavuuden ja tuloksellisuuden kannalta. Et vaik ei sillain kuluttajabisnekses, mut et se on iso asia kuitenkin meidän varmasti kokonaiskannattavuuden osalta. Siin mieles just esimerkiks tämmöset vuokralaisratkasut ja niitten edistäminen ja niitten hyvin hoitaminen, niin ne on noin kiinteistöön liittyvii isoja asioita, jotka luonnollisesti sit taas vaikuttaa.

Useimpien haastateltujen mukaan myös kustannustehokkuuden ja erityisesti sen linkittymisen S-ryhmän yhteisiin palveluihin tai muutoin uusiin tehokkaampiin tapoihin toteuttaa funktion tehtävät, lisäävät kannattavuutta alentamalla liiketoimintojen kustannuksia.

J: ... tunnistan siinä, et mun mielestä mä näkisin sen, tai näen sen silleen, että siinä kannattavuuskehittäminen tarkoittaa kumminkin keskitettyjen

ryhmäpalvelujen hyödyntämistä. Jotenkin sillä tavalla mä näen, et siellä haetaan keskitetysti tiettyjä palveluita, jotka hyödyntää meitä kustannussäästöjen kautta pitemmällä jännteellä. Välttämättä ei nyt, mutta tulevaisuudessa, et saahaan keskitetyn palveluverkoston kautta...

Liiketoiminnan tukeminen, liiketoiminnan analysoimisen kautta ja avulla, jäi varsin vähäiselle huomiolle, se mainittiin vain parissa haastattelussa. Taloustoiminto nähtiin enemmänkin merkittävänä tukifunktiona, mutta sen liitännäisyyttä strategiaan ja kannattavuuden kehittämiseen ei yleisesti nähty. Joiltain osilta sen roolia haluttiin kuitenkin integroida kaikkeen tekemiseen vielä paremmin, joka taas voi tarkoittaa esimerkiksi liiketoiminnan analysoinnin ja tuen tason nostamistarvetta.

H: ... talous sinänsä on mun mielest semmonen, kenties, meidän näkökulmasta, niin semmonen johdon seuranta- ja tietysti ennustetyökalu myöski, et tiedetään, et miten menee ja mahdollisesti, et mis tarvittais jotain korjausliikettä, et siin tarvitaan sitä materiaalii, mitä voidaan käyttää hyväks, ja sitä tietysti sit saadaan sielt tuutista. Nimensä mukasesti semmonen tukifunktio, joka on hyvin tärkeä.

M: ... on se kysymys kiinteistöstä ylipäänsä, tai IT:stä tai taloushallinnosta. Ehkä kaikki vähän semmosia hygieniatekijöitä itelle. Asioita, minkä pitää olla kunnossa. Ja jotka ei siinä kohtaa ehkä nouse mihinkään erityisesti, jos kaikki on kunnossa. Mut sitten kun joku ei oo kunnossa, niin sitten se on kyllä kaikkien hampaissa.

K: ..., sieltä varmaan tämmöstä isossa kuvassa kokonaiskannattavuutta, että halutaan se asia sillä tavalla ymmärtää. ... Mut että tehdään, kyllä siinä, kyllä siellä semmonen, sehän on siellä tukitoiminta. Mutta sehän voi olla ihan yhtä hyvin paljon aktiivisempikin toiminta vielä tässä.

Talous-, IT- ja kiinteistötoimintoa ei tunnistettu kovinkaan vahvasti strategiseksi toiminnoksi, eikä sen roolia konsernin strategiassa myöskään tunnistettu kovinkaan

hyvin. Sitä ei pidetty kannattavuutta rakentavana funktiona vaan enemmänkin ”hygieniatekijänä”, jonka tulee olla kuitenkin kunnossa. Sen tulee tukea liiketoimintaa ja toteuttaa asiat kustannustehokkaasti.

4.4.2 Asiakkuus- ja viestinnän vastuualueen kannattavuuteen vaikuttavat keinot

Asiakkuus- ja viestintäjohtajan luonnehdinta hänen vastualueensa osalta linkittyy konsernin strategiaan ja kannattavuuteen eräänlaisena liimana, joka on osa kaikkea liiketoimintaa. Keskeisimpänä osana vastuualueen strategista tekemistä ovat asiakasomistajat. Toiminnon tavoite on omalta osaltaan varmistaa ja kehittää asiakasomistajien määrän, keskioston, asiakastyytyväisyyden ja -hyödyn sekä pysyvyyden kehittymistä, liiketoimintojen rinnalla ja organisaatiotasolla. Koko organisaation poikkileikkaavan funktion tavoite on näin luoda tukea kannattavalle kasvulle. Toisena asiakkuutena hän tuo esille yritysasiakkuudet, joista on myös saatavissa entistä enemmän liikevaihtoa ja erityisesti kannattavuutta. Yhtenä merkittävänä ulottuvuutena hän tuo esille myös erilaiset kumppanuudet asiakkuuksien lisäksi. Näitä ovat esimerkiksi bonuspartnerit, muut liiketoimintakumppanit sekä erilaiset tahot, joita yritys tukee eri muodoissaan. Nämä kaikki eri tahot synnyttävät ison maakunnallisen yhteistoimintaverkoston, joka toimii yritykseen nähden erilaisina asiakkuuksina, joiden hyödyntäminen ja aktivointi, kannattavuudenkin näkökulmasta, on osa strategista kannattavuuden kehittämistä. Viestinnän (ja markkinoinnin) roolin hän näkee näitä tavoitteita tukevana toimintona.

Asiakkuus- ja viestintäosaston vastuut ja toiminnot sekä merkitys yrityksen myynnin ja keskiostoksen kasvun kautta kannattavuuteen tunnustetaan pääosin hyvin muiden haastateltavien osalta. Erityisesti tuki kaikkeen asiakasomistajuuteen liittyvään tekemiseen ja koko palvelutarjonnan nivomiseen tarjontamielessä nähtiin tärkeänä ja osin myös viestinnän kautta hyvään yrityskuvaan.

H: No, viestinnäl ja asiakkuudel on luonnollisesti tosi tärkeä rooli meidän kannattavuudessa. Et se ei sinänsä suoraan tietenkään tee liiketoimintaa,

mut sil on vaikutus kaikkeen meidän liiketoimintaan, sen onnistumiseen, sen houkuttelevuuteen, sen pinnalla pysymiseen, et me ollaan kaikkes mukana ja me näyttään ja meistä puhutaan ja puhutaan hyvää ja näin, et, ja sitte, et meidän asiakkuudet tulee hyvin hoidettua ja meillä on kilpailukykyiset edut ja näin, et se, sil on paljon semmost kaikkia liiketoimintoja ja koko Osuuskauppaa hyödyntävää tekemistä, millä voidaan kannattavuutta sitte nostaa.

P: Kyllähän me varmaan niin kun strategian kautta pystyy miettimään sen viestinnän tärkeydenkin, ... Ehkä nyt sitten niin kun asiakasomistajille niin jos nyt aatellaan viestintää ..., että sitä liikevaihtoo jaagataan lisää niin sieltä kautta että minkälainen se meidän mainonta ja markkinointi on sitten nähtävissä, niin sieltä mä nyt löytäsin sitten niin kun aika tärkeenkin linkin siihen, että jos me saadaan sitä tuloslaskelman yläpäätä ... putiikin kautta sitten kasvatettua ja löydettyä sieltä semmosii niin kun asiakasomistajia ja muita asiakkaita puhuttelevia ratkasuja että ne tekee sen päätöksen, että me halutaan käydä kaupoilla nimenomaan Satakunnan Osuuskaupassa ja ehkä löytää sieltä vielä sitä, vielä niin kun sitten sen mainonnan taakse vielä semmosta sitoutumista meihin niin kun osuuskauppana mitä me ollaan itte haettu. Et se ois se oma kauppa ja se ois niin kun sen satakuntalainen vaihtoehto, niin sitten kun se ... putiikki saa kaiken tämän läpi, niin kyllähän sil on sitten taas niin kun linkki sinne kannattavuuden puolelle ,et me saadaan sitä liikevaihtoo ja kannattavia asiakassuhteita sitten lisää.

Vastuualueen rooli liiketoiminnan tukiroolina, myös kannattavuuden kehittämisessä, tunnistetaan vahvaksi ja osin sen synergistä roolia toivotaan vahvistettavan.

K: Mun mielestä se on aika oleellisessakin roolissa sillä tavalla, että sieltä pitäis niitä näköaloja ammentaa, että se on ehkä semmonen asia, mikä itteäkin tässä vaivaa, että me ollaan aika kevyen tiedon varassa tästä meidän markkinasta. Että mitä täällä oikeesti tapahtuu. Mimmosia liikkeitä, missä asioidaan, mitä tänne syntyy. Tottakai me jotakin tiedetään ihan sen takia,

että ollaan varmaan itekkin yks, josta ainakin kysytään, että kiinnostasko tämmönen. Mutta sitten sitä olemassa olevaa tekemistä ja toimintaan ja näin. Niin sitä pitäs meidän paremmin seurata ja analysoida sitä dataa, mikä syntyy joka päivä. Se on olemassa, mutta sen, ehkä sen perkaileminen, niin pitäs paremmin saada tapahtumaan.

S: Siellä mä tunnistan sen liian vähäisen synergian eri liiketoimintojen välillä asiakkuuksia kun ajatellaan, meidän asiakkuuksia, maran asiakkuuksia, autokaupan asiakkuuksia, marketkaupan asiakkuuksia, Terran asiakkuuksia. Niin niiden asiakkuuksien hyödyntäminen ja yleensä tietoisuuden lisääminen niistä asiakkuuksista on yks semmonen olennainen asia, mistä varmasti löydetään lisää kannattavuutta, koska meidän täytyy pystyä kertomaan sille asiakkaalle myöskin ne synergiaedut mitä he saavat siitä et he käyttää meitä kokonaisvaltasesti.

Yritysasiakkuudet, eivätkä verkostomaiset asiakkuushyödyt, liikevaihdon kasvun ja kannattavuuden osalta varsinaisesti tulleet mainituiksi, mutta osin on ymmärrettävissä niiden sisältyvän joihinkin vastauksiin. Viestintää ja markkinointia ei selvästikään nähdä, eikä sitä mainita, johtoryhmässä strategisena toimintona vaan enemmänkin operatiivisena toimintona.

4.4.3 Henkilöstö vastualueen kannattavuuteen vaikuttavat keinot

Henkilöstöjohtajan mukaan konsernin strategian mukaiset asiat hänen vastualueellaan linkittyvät erityisen vahvasti johtamisen, sen sisältämän esimiestyön kehittämisen ja koko henkilökunnan osaamiseen sekä niiden varmistamiseen. Näiden keskeisten tukitoiminnon rooliin kuuluvien asioiden kehittäminen (osin yhdessä liiketoimintojen kanssa), liiketoiminnan tukeminen ja auttaminen parantaa merkittävästi työ- ja sitä kautta asiakastyytyväisyyttä, joka omalta osaltaan luo viimekädessä parempaa kannattavuutta ja tuottavuutta, liikevaihdon ja myyntikatteen kasvuna sekä pienempinä henkilöstökustannuksina.

Yhtenä kulmana hän tuo esille strategisen henkilörakenteen, työvuorosuunnittelun sekä rekrytointin kehittämisen mahdollisuudet myös kannattavuuden kehittämiseksi, muiden hyötyjen lisäksi.

Osaaminen ja sen kehittämisen varmistaminen näkyy kaikkien haastateltujen vastauksissa ja näkemyksissä eri tavoin painotettuna osana henkilöstötoimintojen strategista toiminta-alueita. Sen merkitys myös kannattavuuteen on ilmeinen vastaajien mukaan.

J: No se on hyvin keskeinen rooli tietenkin se, että se liittyy siihen ok-henkilöstön saatavuuteen ja kouluttamiseen ja henkilöstöosaamiseen hyvinkin suora korrelaatio, minkä se, alkuunsa sanoakin sen, että meidän merkittävä rooli se on, jos katotaan kannattavuutta ... henkilöstötyytyväisyys ja henkilökunnan osaaminen, niin sillähän on suora korrelaatio, ihan varmasti, sehän asiakastyytyväisyyteen ja liikevaihdon kasvuun ja niihin asioihin (kannattavuus).

K: Että se ei, että osallistetaan henkilökuntaa ja pääsee vaikuttamaan ja syntyy tämmöstä urapolkua ja kehittyy oma osaaminen ja sitä kautta meidän kilpailukyky.

Erityisesti johtaminen, johtamiskulttuuri sekä esimiestyö näyttävät vahvasti muiden haastateltavien osalta, yhtä lukuun ottamatta (tähän saattaa vaikuttaa haastattelijan kysymyksen asettelu). Hyvän johtamisen ja esimiestyön positiivinen korrelaatio nähdään toteutuvan tehokkuuden ja asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden kautta. Sen tunnustetaan vaikuttavan positiivisesti kannattavuuteen ja henkilöstötoimintojen strateginen rooli tunnustetaan hyvin näissä asioissa.

K: Joo, kyl mun mielestä se (kannattavuus) taas näkyy hyvinkin keskeisesti, se, tämä valmentava johtamiskulttuuri, eteenpäinviemisen kautta.

P: Joo, nään. Kyllä se niin kun meillä se esimiestyö on semmonen asia, et tota se vaikuttaa suoraan siihen henkilökunnan fiilikseen, se vaikuttaa henkilökunnan kouluttautumiseen, se vaikuttaa työvuorosuunnitteluihin, se vaikuttaa niin kun moneen asiaan. Se esimiestyö on tärkeä osa ja itellä on se tuntuma, et mitä parempaa niin kun työtyytyväisyyttä aikaansaadaan niin sitä paremmat mahdollisuudet sillä toimipaikalla on menestyä myös niin kun taloudellisesti. Et ne positiivisesti korreloi keskenään, et jos jossain toimipaikassa on niin kun hyvä fiilis tehdä töitä niin asiakkaat huomaa sen ja tykkää käydä siellä ostoksilla ja se liikevaihto kasvaa ja sitä kautta siin on linkki sinne kannattavuuteen.

Haastattelut pitivät sisällään pari mainintaa rekrytoinnista ja siihen liittyvästä henkilöstöpotentiaalista, samoin kuin organisaation johtamisrakenteeseen ja henkilöstörakenteeseen liittyvistä asioista osana henkilöstötoimintoja. Ne eivät kuitenkaan olleet yhteisesti nähtynä keskeisiä painotuksia johtoryhmässä. Henkilöstön kustannustehokkuus tai tehokas käyttö nähtiin kaikkien edellisten toimien lopputuloksena osana kannattavuuden kehittymistä, mutta erityisesti osaamisen ja johtamisen lopputulemana.

4.4.4 Mara- ja limy vastualueen kannattavuuteen vaikuttavat keinot

Majoitus-, ravitsemus- ja liikennemyymälätoimialan toimialajohtaja luonnehtii strategiaan liittyvien kannattavuustavoitteita, erotellen vastualueen eri toiminnot eri tavoin. Hänen mukaansa kokonaisuutena hänen vastualueensa keskeinen tavoite on kuitenkin toteuttaa nimenomaan koko vastuualueelle strategiassa asetetut kannattavuustavoitteet, joka omalta osaltaan varmistaa koko konsernin kannattavuustavoitteet.

Polttonestekaupan rooli on määritetty tuomaan likvidiä rahaa ja tasaista operatiivista tulosta oikein valituilla liikepaikoilla. Uusien liikepaikkojen löytyessä niitä voidaan perustaa lisää. Liikennemyymälöiden osalta toimintaa kehitetään

jatkuvasti operatiivisesti strategiakauden aikana kannattavuutta parantaen ja uusia liikepaikkoja ei aktiivisesti etsitä. Majoituskaupan osalta hotellitoimintaan investoidaan suunnitellusti strategian mukaisesti, samalla varmistaen suunnitellun tulospolun toteutuminen. Ravintolakaupan osalta investoidaan hillitysti, kuitenkin jatkuvasti konsepteja sekä liikeideoita uudistaen, ja pyritään mukautumaan turbulenttiseen toiminta- ja kilpailuympäristöön. Kaikilla toimialoilla haetaan maltillista liikevaihdon kasvua ja tavoiteltua kannattavuutta pyritään saamaan aikaan erityisesti tehokkuuden nostolla ja toiminnan kehittämällä liiketoiminnan eri alueilla. Strategisena tavoitteena on myös kuolettaa nykyiset investoinnit ja valmistautua uuteen strategiakauteen uusperustannan näkökulmasta. Strategia kuitenkin mahdollistaa erityisesti ravintolakaupan osalta kannattavien uusien liiketoimintayksiköiden perustamisen jo tälläkin strategiakaudella.

Muun johtoryhmän näkemykset majoitus-, ravitsemus- ja liikennemyymälätoimialan strategiassa mainituista kannattavuuden kehittämiskeinoista olivat varsin vaatimattomia suhteessa toimialajohtajan luonnehdintaan strategisista kannattavuuden kehittämiskeinoista konsernin strategiassa. Liikevaihdon kasvu oli ainoa kaikilta yhteisesti löytyvä teema.

P: Varmaankin se liikevaihdon kasvattaminen niissä nykysissä toimipaikoissa ja sitten sitä kautta kun mietitään uusia kokonaisuuksia, niin niissä aika tarkat niin kun laskelmat siitä että minkälaisia uusia avauksia tehdään ja sitä kautta jos onnistutaan löytään lisää liikevaihtoo taas sitten oikeisiin paikkoihin asiakkaan näkökulmasta.

Uudistuminen ja uusien liiketoimintojen hakeminen ja perustaminen liikevaihdon kasvattamiseksi löytyi myös useimmilta. Erityisesti se tunnistettiin ravintolakaupan osalta.

M: Meilläkin on kuitenkin, ruokaravintolabisnes on aika vahvana siellä. Niin kyllähän se hakee sitä elämystä ja uudistumista. Ja jotain uutta. Et se on ehkä se tie sitten parempaan kannattavuuteen. Ja toisaalta myös sitten sen skannaaminen, että onko jollekin uudelle liikeidealle paikkaa täällä. Sitähän tässä on mietitty.

Edellisten lisäksi yksittäisiä mainintoja kannattavuuden kehittämiseksi tuli polttonestekaupan laajentamisesta ja toimialan tavoitteesta varmistaa strateginen tulospolkunsa. Kaiken kaikkiaan johtoryhmässä ei tunnistettu tai haastattelussa ei ainakaan tullut ilmi juurikaan toimialan johtajan esille tuomia käsityksiä kannattavuuden elementeistä konsernin strategiassa hänen vastuualueellaan.

4.4.5 Market- ja tavaratalo vastualueen kannattavuuteen vaikuttavat keinot

Kohdeyrityksen päätoimialan, market- ja tavaratalokaupan toimialajohtaja luonnehtii oman vastualueen strategiassa määritettyjä kannattavuuden keinoja pääosin kolmen asiakokonaisuuden kautta.

Kannattavuuden kasvua haetaan päivittäistavarakaupan markkinaosuuden kasvun kautta, joka tarkoittaa merkittävää liikevaihdon ja myyntikatteen kasvua kannattavuutta tukemaan. Markkinaosuuden kasvu on tarkoitus saavuttaa nykyisten liiketoimintayksiköiden osalta parantamalla asiakastyytyvää eri keinoin, uudistamalla liiketoimintayksiköitä ja investoimalla uusia. Kannattavuuden näkökulmana on lyhyen ja pitkän aikavälin tasapaino.

Toinen keskeinen kannattavuutta parantava asiakokonaisuus on toiminnan tehostaminen toimintaprosesseja sekä osaamista ja johtamista kehittämällä, jolla saavutetaan kustannustehokkuutta. Suurimpana kuluryhmänä laskevaa kustannustasoa tavoitellaan henkilöstön toiminnan tehostamisen kautta uusilla toimintatavoilla.

Kolmas oleellinen ja merkittävä kannattavuutta parantava tekijä on kroonisesti tai pitkään tappiollisesti toimineiden liiketoimintayksiköiden kehittäminen kannattaviksi (tai mahdollinen lopettaminen) eri keinoin. Erityisesti käyttötavarakaupan suurien liiketoimintayksiköiden kannattavuuden parantaminen vaikuttaa merkittävästi toimialan ja koko konsernin kannattavuuteen, niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä.

Kannattavaa kasvua haetaan kaikessa toiminnassa myös verkkokaupan kasvun ja uuden teknologian hyödyntämisen kautta eri liiketoiminta- ja asiakasprosessien vaiheissa. Näiden osalta on valmius rakentaa myös synergisiä uusia palveluita. Aiempien strategiakausien liiketoiminnan poistot laskevat myös merkittävästi nykyisessä strategiajaksossa, joka edesauttaa operatiivisen tuloksen kehittymistä omalta osaltaan.

Johtoryhmässä market- ja tavaratalokaupan kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä tunnistettiin kaikkien kohdalla kannattamattomien liiketoimintayksiköiden kehittäminen kannattaviksi.

S: ..., me kehitetään sitä strategian mukaisesti. Ja tosiaan niin se ehkä semmonen konkreettisin ja nopein tapa on on kroonisesti tappiollisten yksiköiden lopettaminen tai muuttaminen sellasiks että se tuottaa.

M: No sit on ehkä, jos puhutaan kannattavuudesta, niin sit sellanen puoli siihen liittyy minun mielestäni market- ja tavaratalokauppaan. Että onko meillä sitten näitä kannattamattomia yksiköitä, jotka ei pitkälläkään näkökulmalla katottuna pääse vedenpinnan yläpuolelle.

Liikevaihdon kasvutarve tunnistettiin myös selvästi kaikkien haastateltavien osalta. Sen saavuttamiseksi tunnistettiin tarve investointeihin uusiin liikepaikkoihin ja muun toiminnan kehittämiseen sekä myymälöiden päivittämiseen ajanmukaisemmiksi.

K: Miten mää tän asian ymmärrän, on se, että päivittäistavarakaupan haaste on se, että meiän verkosto ei oo täysin osuva. Me ei olla ihan kaikkialla siellä,

missä me voitais olla tai pitäis olla.... Ja sitten on varmaan tässä market-verkostossakin, että, tietysti tehdään uusia... että siinä ehkä eniten otetaan kantaa tähän päivittäistavarkaupan kehittymiseen ja kehittämiseen ja tarpeeseen.

M: Liikevaihdon kasvua. Ja käytännössä, minun mielestä strategia sanoo niin tällä jaksolla, että meidän pitäis verkostoa kasvattaa.

Muilta osin toimialajohtajan esille tuomia strategiasta johdettu kannattavuuteen liittyviä asioita ei juuri esille tullut. Yksittäisinä huomioina tuotiin esille toimialajohtajan mainitsemista seikoista tehokkuuden kehittäminen ja liiketoiminnan kulujen laskeminen.

4.4.6 Autoliiketoiminta vastualueen kannattavuuteen vaikuttavat keinot

Kohdeorganisaation strategia ei varsinaisesti sisällä autoliiketoiminnan strategisia tavoitteita yksilöidysti. Konsernin strategia ottaa kantaa käytännössä vain autoliiketoiminnan liikevaihdon ja operatiivisen tuloksen euromääräiseen kasvuun. Autoliiketoiminnassa nojataan kuitenkin konsernistrategian yleisiin linjauksiin ja sen tavoiteltu liikevaihto, tuotot ja kulut sekä tulos on laskettu konsernin yhteisiin strategiaan tavoitteisiin. Konsernistrategiassa autoliiketoiminnasta haetaan maltillista liikevaihdon kasvua ja merkittävää taloudellisen kannattavuuden kasvua (op. tulos). Autoliiketoiminnan kannattavuuden kehittämiseen vaikuttavat keinot (tässä työssä) edustavat johtoryhmään kuuluvan autoyhtiön toimitusjohtajan (ja osin tytäryhtiön hallituksen) omia näkemyksiä.

Autoliiketoiminnan toimitusjohtajan mukaan konsernistrategian mukaiset liikevaihto- ja kannattavuustavoitteet saavutetaan oleellisesti kahden asian kautta. Toinen on vaihtoautoprosessin parempi hallinta ja toinen maahantuojien asettamien tavoitteiden saavuttaminen autoyhtiön edustamien merkkien osalta.

Kannattavuutta parantaa myös huolto- ja korjaustoiminnan hyvä hallinta. Merkittävänä autoliiketoiminnan kannattavuuden kehittäjänä hän näkee myös synergisen toiminnan kaikkien liiketoiminta-alueiden kanssa asiakasrajapinnassa tarjonnan ja ristiin markkinoinnin alueilla. Synergiahyötyjä kannattavuutta parantavasti löytyy myös Mikkolan alueen kehittämisen kautta, mahdollisten toimipistejärjestelyjen ja uusien toiminnan muotojen kautta. Johtamisen parantamisella ja hyvällä henkilöstöpolitiikalla saadaan myös tukea kannattavuuteen.

Kuten luonnollisesti odottaa saattoi, johtoryhmä ei tunnistanut mainittuja kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä strategiassa autoliiketoiminnan osalta. Laajasti tunnistettiin autokaupan kokonaistavoite saavuttaa parempaa kannattavuutta, mutta keinoja ei. Kysymyksen osalta muita vastauksia tuli vain kahdelta haastateltavalta. Kommentit liittyivät edellisen strategian aikaiseen päätökseen, merkkiedusten vähentämiseen ja tiivistämiseen, vaihtoautojen katteeseen sekä vaihtoautovaraston kierron nopeuttamiseen.

J: ... todennäköisesti ei oo kirjattu, että tiivistetään merkkivalikoimaa tai näin. Ajatus on siitä, et kannattavuuden kehittäminen ja se ehkä liittyy sen merkkivalikoiman ehkä todennäköisesti supistaminen, sen vaihto-omaisuuden kierron nopeuttaminen on siellä varmasti yks hyvin keskeisessä. ...jälkimarkkinoinnin haastehan tällä hetkellä taitaa olla automyyntiin puolella. Et siellä ei tuu vaihtoautoja eikä vaihdu uudet. Niin se, vaikka se kate, ..., niin vaikka se kateprosentti kasvaa, mut jos volyyymi tippuu, niin sehän kannattavuus on siinä. Koska sielläkin on aika kiintee se kustannuspotti, mikä tulee myyntikatteen alapuolelle. Kannattavuuden kehittäminen on keskeinen siellä.

Johtoryhmän rakenteen vertailu vastauksissa, eikä vastausten vertailu konsernin strategiaan ole perusteltua, koska autoliiketoiminnan kannattavuuden keinoja ja tavoitteita ei ole sisällytetty konsernitason strategiaan.

4.5. Haastateltavien omat näkemykset yhteisen näkemyksen tasosta

Johtoryhmäläisille tehtiin kysymyksiä myös heidän omista näkemyksistään johtoryhmän yhteisestä näkemyksestä, konsensuksesta ja näkemysten linjakkuudesta ryhmän kesken sekä linjakkuudesta suhteessa kohdeyrityksen strategiaan. Kysymysten asettelulla pyrittiin varmistamaan edelleen se, että tavoitteena oli selvittää heidän yhteistä näkemystään edelleen erityisesti kannattavuutta parantavissa näkemyksissä, jotka juontuvat konsernin strategiasta. Vastaukset saattavat haastattelijan mielestä peilata hieman myös yleistä käsitystä yhteisestä linjakkaasta näkemyksestä tai konsensuksesta.

Neljä vastaajista näki yhteisen näkemyksen olevan varsin hyvällä tasolla. Kaikki haastatellut totesivat, että johtoryhmän näkemykset ovat ainakin enemmän yhdensuuntaisia kuin eri suuntaisia. Näkemykset edustivat sekä liiketoimintajohtoa, että tukitoimintojen johtoa ja pitkää sekä lyhyttä kokemusta työskentelystä kohdeyrityksessä.

H: No, mä olen kyl sitä mieltä, et me ollaan nyt hyväl tiellä sen yhteisen näkemyksen linjalla. Me, varmasti siis siin vaihees, ku on lähdetty tätä strategiajaksoakin miettimään ja rakentamaan ja pohtimaan, niin me ollaan varmaan oltu vähän enemmän sitte, luonnollisesti, kenties, siin konsensuksen hakemisen tilantees, mut et kun mun mielest me ollaan kumminki aika paljon puhuttu siit asiast ja sitä on työstetty, niin mun näkemys on se, että me ollaan hyväs vauhdissa sen yhteisen näkemyksen tiellä.

J: Joo. Nykyistä johtoryhmää, jos analysoidaan tällä hetkellä, niin näkisin, että aika pitkälle saman suuntaisia näkemyksiä kannattavuuden kehittämiseksi ja se, että onko niissä eroavaisuuksia, niin jotenkin sillä tavalla, että kukin ehkä katsoo sen oman vastualueen kautta pääsääntöisesti, mutta jollakin tavalla ehkä ymmärtää myös sitten sen ainaskin ehkä suurimman osan muittenkin vastualueiden kannattavuuden kehittämisestä ja strategia niinkun miten se strategia on kirjoitettu. Ehkä

pääsääntöisesti ymmärtää, että sanoisin, että enemmän saman suuntaisia kun eri suuntaisia.

Kaikilta haastatelluilta kysyttiin myös, miten he arvioivat yhteisen näkemyksen asettuvan arvoasteikolle 4-10. Neljä johtoryhmäläistä arvioi yhteisen näkemyksen asettuvan noin 8,5 tasolle asteikolla.

M: Se on ehkä sit joku semmonen ysi, ysi miikka. Semmonen se rupee minun mielestäni olemaan.

Kaksi vastaajista oli hieman kriittisempiä yhteisen näkemyksen tasosta. Samalla asteikolla toinen ei asettanut arvosanaa lainkaan ja toinen arvioi tason 6,5 tasolle. Vastaajien taustamuuttajat olivat osin erilaiset, toinen on palvellut kohdeyritystä pitkään ja toinen verrattain lyhyen ajan.

K: Mun täytyy sanoa, et mä en ihan tarkkaan tiedä, että mikä on kaikkien näkemys. Niitten ihmisten osalta, joita mä tiedän, niin en mä nyt näe, et siinä mitään ristiriitaa on....., mä sanoisin, että kuus puol. Ja perustelen sen sillä, että kyllä nää on toimialoilta koottuja ja sitte kasattuja ja siitä vedetty yhteen ja tuupattu tuuttiin. Se on ehkä lyhyesti näin. Mut että siis konsensushan on, että kyllä tässä, tällä mallilla eteenpäin mennään. Ei sieltä kukaan nyt heittäytyny poikittain eteen oo.

P: Joo no vastaushan on tietenkin sitten ..., niin pystyy sanomaan että mä väittäisin hypoteesina että meillä kaikilla on erilainen näkemys siihen että mitä se kannattavuus sitten niin kun loppupeleissä kuitenkin on.... Meillä varmaan kaikilla on niin kun yhtenevä näkemys siitä että kannattavuutta täytyy kehittää, mut sitte kun sä kysyt niin tarkasti että mitkä ne on ne liittyvien tekijöiden osalta niin kyl meillä siinä tulee väkisinkin hajontaa.

Molempien näkemys perustuu haastattelun pohjalta arvioiden kuitenkin enemmän strategiasta juontuviin taktisiin ja operatiivisiin toimenpiteisiin eri alueilla, kuin siihen, että johtoryhmästä puuttuisi varsinaisesti kohtuullisen vahvaa näkemystä kannattavuuden elementeistä. Samaa, operatiiviseen toimintaan liittyvää, analyysiä oli muutamien muidenkin haastateltujen osalta.

P: ... niin pystyy sanomaan että mä väittäisin hypoteesina että meillä kaikilla on erilainen näkemys siihen että mitä se kannattavuus sitten niin kun loppupeleissä kuitenkin on. Jos tarvis sitten niin kun mittaria miettiä tai saatika sitten sen mittarin tavoitetasoa ja paljonko on paljon ja mitkä ne toimenpiteet sitten niin kun olis...

H: No, sanotaan näin, et kohtuullisen yhdensuuntaisii, mut ei täysin. Et johtuu varmasti ihan siis, jos mennään ihmisiin, niin persoonallisuuden ja semmosen riskinotto kyvyn ja -halukkuudenkin eroista. Et vaikka meillä on yhteinen strategia, se halutaan kuitenkin, kenties, nähdä hiukan eri taval. Ja sit tietysti kun mennään keinoihin, niin sit nähdään jo hyvin erilaisia... Sanotaan näin, et kohtuullisen yhdenmukainen näkemys johdolla.

Teemahaastattelun tavoitteena oli myös saada kerättyä näkemyksiä, mistä johtuen näkemykset ovat yhdensuuntaisia tai erisuuntaisia. Keskeisimmäksi löydökseksi jaetun näkemyksen ja konsensuksen rakentumiseksi muodostui, kuten aiempikin tutkimus osoittaa (Grant 2010; Tuomi 2019), johtoryhmän yhteinen strategian luontiprosessi.

J: ...no ehkä se johtuu siitä, että strategian päivitys ja kaikki jutut, mitkä on strategiaan päivitetty on tehty kumminkin vahvasti johtoryhmän ja hallituksen kanssa, ja tavallaan se kirjaukset mitä sinne on tehty niin on täsmennetty johtoryhmän työskentelyn avulla, et johtoryhmä on ollu vaikuttamassa strategiakirjauksiin, niin jollakin tavalla sillä tavalla mä nään, että se vaikuttaa siihen samankaltasuuteen tai ehkä samankaltaseen ymmärrykseen. Se on

ehkä se painokkain asia mun mielestä ja sitten kun on mietitty siitä eteenpäin strategiaviestintää tai muutakin, niin pääsääntöisesti kaikki on käynyt tavalla tai toisella johtoryhmässä diskuteerattu se asia, käyty läpi, keskusteltu se asia, niin jos ei siinä samankaltasuutta synny niin sitten ehkä vois ajatella, että onko niinkun läsnä siinä. ...jotka on ollu synnyttämässä, niin se on ehkä syntynyt sitä kautta.

Samoin johtoryhmässä nähtiin laajasti, että strategiaan (yleisesti) ja kannattavuuteen liittyviin asioihin yhdessä käytetty aika ja keskustelu muutoinkin normaalissa johtoryhmätyöskentelyssä tukee yhteisen linjakkaan näkemyksen syntyä. Joitakin huomioita oli myös näkemysten diversiteetin kasvattamisen tarpeeseen, jotta asioita ei lähestyttäisi liian homogeenisesti ja vallitsevatkin käsitykset haastettaisiin vahvemmin.

Yhteisen näkemyksen parantamiseksi toivottiin useimmissa haastatteluissa lisää keskusteluaikaa, joka mahdollistaisi myös oletusten ja toimenpiteiden haastamista mahdollisten parempien strategisten toimenpiteiden löytämiseksi. Osin toivottiin myös tarkempaa kannattavuuteen liittyvien tekijöiden määrittelyä ja täsmällisempää strategiaprosessia.

Kaiken kaikkiaan yhteisen näkemyksen osalta, johtoryhmän jäsenten taustamuuttujien eroavaisuudet eivät nousseet tässäkään kysymyksessä oleellisesti erottavaksi tekijäksi, muutoin kuin osin yrityksessä palvelun ajan osalta.

4.6. Näkemykset toimitusjohtajan roolista yhteisen näkemyksen luonnissa

Aiemman tutkimuksen mukaan (Buyl et al. 2011; Carmeli et al. 2011) toimitusjohtajan (johtoryhmän puheenjohtajan) rooli yhteisen näkemyksen tai konsensuksen luonnissa todetaan olevan merkittävä. Haastatelluilta kysyttiin asiaa myös erillisillä kysymyksillä. Yhtenä kysymyksenä oli antaa oma näkemys

toimitusjohtajan merkityksestä asiassa asteikolla: ei merkittävä, merkittävä tai erittäin merkittävä. Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että oman kokemuksensa ja näkemyksensä pohjalta toimitusjohtajan rooli yhteisen näkemyksen rakentajan oli merkittävä ja toisen puolen mielestä erittäin merkittävä. Ei merkittävä - vastauksia ei ollut.

Toimitusjohtajalta odotettiin yhteisen näkemyksen rakentajana erityisesti avoimen keskustelun varmistamista ja keskustelun yhteen vetäjän roolia. Häneltä odotetaan myös keskustelun johtamista, ”lankojen” käsissä pitämistä ja aloitteellisuutta sekä vaihtoehtojen tuomista strategiatyöskentelyyn sekä -keskusteluun.

M: Minun mielestäni se on kyl hyvin merkittävä. Koska se, että hänenhän pitää pystyä johtamaan sitä keskustelua. Ja saattamaan se jonkumoiseen päätökseen, jos nyt näin voi sanoa. Jos se ei siitä ryhmästä muuten, itsestään synny. Niin sen tietää sitten, kun ollaan erilaisia persoonia. Vaikka ois yhteistä näkemystäkin paljon, niin vähän siellä semmosta alkuvaiheessa varsinkin on jonkunäköstä eroavaisuutta. Miksikä sitä sitten halutaan sanoa. Sit pitää kuitenkin päästä johonkin.

P: No onhan se erittäin merkittävä... niin kun tavallaan sitten sovittaa kaikkien meidän näkemykset sillä lailla et me löydetään siitä se yhteinen juttu ja sävel mitä me lähetään tuota toteuttamaan. ...

Toimitusjohtajalta odotetaan innostavaa ”sytyttäjän” roolia ja hänet nähdään myös strategiaproessin varsinaisena käynnistäjänä. Häneltä odotetaan osaamista tuoda oikeat sekä oikean tasoiset ja kokoiset asiat keskusteluun johtoryhmälle. Häneltä odotetaan myös kokonaisuuden ymmärtämistä yrityksessä sekä strategiaproessin osaamista.

H: Mut et se lähtee luonnollisesti siitä, et ku me ollaan kaikki oman alamme erikoisasiantuntijoita, vähintäänki omasta mielestämme... puheenjohtajalla, niin hänellä on tosi tärkeä tehtävä siinä, että hän ensinnäkin antaa kaikille sen tilan ja mahdollisuuden kertoa omat näkemyksensä ja sit, et niistä keskustellaan. Ja sitte täytyy olla avarakatseinen. Mut et sitte, kyl puheenjohtajal täytyy myöski olla se osaaminen ja kyky viedä sitte sitä asiaa vähän siihen suuntaan, mikä hänenkin mielestään on sitte, kenties, just se yhteinen näkemys asioista, mikä sen pitäis olla. Et puheenjohtajan pitää olla aika taitava. Hänel pitää olla, minun mielestäni, aika selkeesti mielessään se, et mikä se hänen tavotekuvansa on, mut ei sitä saa silti lukita. Et voihan meillä erityisasiantuntijoilla olla jotakin, joka myöskin puheenjohtajan kannattaa ottaa huomioon, mut et puheenjohtajan pitää olla taitava, hänen pitää osata käsitellä ihmisii, kuunnella. Se on hyvä, et hänel on kaks korvaa. Sit hänen pitää tietysti osata vetää se kaikki sillai yhteen, et siit saadaan semmonen, meidän kanssa, semmonen näkemys, mihin kaikki haluaa ..., et meillä on yhteinen näkemys ja et me kaikki siihen sitoudutaan. Et ei ole ihan helppo se puheenjohtajankaan rooli.

S: Eliikkä siinä kohtaa päättäjän rooli tulee sitten kun on useampi eri vaihtoehto ja pitää päättää sitten, että mihin suuntaan sit lähdetään, niin siinä tulee se päättäjän rooli, joka on myöskin tärkeä. Mutta sillon kun tätä asiaa keskustellaan ja käydään eteenpäin et miten me mennään tästä eteenpäin, niin se mahdollistaja kun on päästy päästy siihen vaiheeseen et on toimenpiteet päätetty. Siinä vaiheessa, jos ollaan umpikujassa ettei oikein nyt tiedetä mistä lähtee, niin sitten tällä henkilöllä on se kaikkein ikävin, sanoisinko vaativin on se, että tuoda pöytään jotain vaihtoehtoja jotka on nyt ollu takaraivossa ilman että tuo ne valmiina ratkaisuna, että päästään taas eteenpäin kehittämään sitä asiaa. Ja se on ehkä se raskain osuus siinä puheenjohtajan hommassa.

Näkemykset toimitusjohtajan tai johtoryhmän puheenjohtajan roolista olivat varsin yhtenäiset ja lähes kaikki mainitut asiat löytävät lähes kaikkien vastauksissa.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

5.1. Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tekijälle piirtyi haastatteluiden kokonaisuuden pohjalta kuva siitä, että kohdeyrityksen strategiaa pidettiin ymmärrettävänä erityisesti sen yleisten linjausten osalta sekä tämän tutkimuksen painopisteen, kannattavuuden kehittämisen näkökulmalta. Strategiaa luonnehdittiin useissa haastatteluissa spontaanisti mm. Grantin (2010) luonnehtiman nykyaikaisen strategian tyyppiseksi. Useimmat toivat esille erityisesti näkemyksen siitä, että nykyinen kohdeyrityksen strategia ei pidä sisällään yksityiskohtaisia yksikkökohtaisia tai tarkkoja aikaan sidottuja suunnitelmia. Jossain määrin konsernin strategian luomat suuntaviivat ja linjaukset näyttäytyivät myös hieman erilaisina tulkintoina johtoryhmäläisten keskuudessa, kun ne tuodaan toimiala- tai vastuualuetasolle. Kohdeyrityksen strategian osalta herääkin kysymys, tulisiko joitakin asioita kirjata ja avata tarkemmalla tasolla paremman yhteisen ymmärryksen varmistamiseksi. Kohdeyrityksen strategiassa näyttäisi olevan tarve myös lisätä joidenkin funktioiden merkitystä yrityksen strategisena resurssina, strategisesti linjakkaan ymmärryksen varmistamiseksi. Osittain johtoryhmän näkemyksiin saattoi kuitenkin vaikuttaa myös se, että haastatteluun ei annettu valmistautumisohjeita vaan pyrittiin mahdollisimman spontaaneihin vastauksiin. Työssä esitetyllä strategisella viitekehyksellä ei näyttänyt olevan mitään merkitystä yhteisen näkemyksen luomiselle.

Yleinen näkemys kannattavuudesta (4.2.1) ja mitä se kohdeyrityksessä on sekä miten se ymmärretään, loi varsin hyvän yhteisen ja linjakkaan kuvan konsernin johtoryhmän yhteisestä näkemyksestä ja se oli erittäin hyvin myös konsernin strategian mukainen. Ehkä osuustoiminnalliselle yritykselle tyypillisellä tavalla kohdeyrityksen toiminta-ajatus, tuottaa etuja ja palveluita, nousi kaikilla keskiöön ajattelussa. Toiminta-ajatus ei kuitenkaan ollut kysytty kannattavuuteen liittyvä elementti, mutta toiminta-ajatus nähtiin johtoryhmässä kehäviittauksena kannattavasta toiminnasta, jonka on taas tarkoitus tuottaa lisää kannattavuutta

toteuttaa edelleen toiminnan tarkoitusta. Samaan, johtoryhmässä laajasti tunnustettavaan ajatteluun, joka kohdeyrityksen strategiasta löytyy, liittyy lyhyen ja pitkän aikavälin kannattavuus sekä niiden tasapainoinen toteuttaminen. Kannattavuus nähtiin hyvin yhtenäisesti taloudellisena kannattavuutena, erityisesti operatiivisena tuloksena. Vähäisemmälle huomiolle konsernitasolla jäivät muut taloudelliset tunnusluvut

Konsernin johtoryhmässä näyttää vallitsevan vastausten pohjalta (kysymysryhmä 1) siis varsin vahva konsensus konsernin toiminnan tarkoituksen osalta ja siihen liittyvän kannattavuuden vaateen osalta toiminnassa. Sitä näkemystä voitaneen kutsua jopa linjakkaaksi strategiseksi yhteiseksi ymmärrykseksi. Tämä mahdollistaa omalta osaltaan ainakin teoriassa tavoitteiden saavuttamisen, kuten mm. Vasilaki ja O`Regan (2007) aiemmassa tutkimuksessa tuovat esille.

Kysymysryhmien 2 ja 3 osalta, jotka kiinnittivät huomiota kannattavuuden eri tekijöihin, kävi ilmi, että konsernitason yhteisinä kannattavuuteen keskeisimmin vaikuttavina tekijöinä nähtiin selvästi Mikkolan alueen kehittäminen, kannattamattomien liiketoimintojen kehittäminen tai lopettaminen, kustannustehokkuuden kehittäminen (erityisesti henkilöstökuluissa), liikevaihdon kasvu sekä ehkä merkittävimpana asiakastyytyvyyden parantamisen tavoite osana liikevaihdon kasvattamista. Nämä asiat näyttäytyvät myös kohdeyrityksen strategiassa merkittävinä asioina ja sisältyvät vahvasti strategiassa mainittuihin neljään muutosohjelmaan. Näiltä osin johtoryhmän yhteinen näkemys näyttäytyy varsin linjakkaalta ja erityisiä eroja vastaajien taustan tai vastualueiden osalta ei ole huomattavissa. Varsinkin, kun kohdeyrityksen johtoryhmän on todettu olevan varsin homogeeninen, kuten Tuomi (2019) on tuonut esille kandidaatin tutkielmassaan. Huomionarvoista ja ristiriitaista on kuitenkin, tarkasteltaessa vastauksia kohdeyrityksen strategisen mittariston pohjalta, todella pienelle jäänyt huomio asiakasomistajien määrän, keskittämisen ja kokonaispalkitsemisen vaikutuksista kannattavuuteen. Erityisesti, koska asiakastyytyvyyden kehittämisen tarve oli keskeinen yhteisissä näkemyksissä ja toiminta-ajatus näyttää kirkkaalta kaikille. Saattaa olla, että asia on joissakin vastauksissa osin sisäkkäinen asiakastyytyvyyden kanssa ja asia ei tullut erikseen mainittuna esille. Asian

osuuskunnalle keskeisen luonteen ja siihen sisältyvän kannattavuusvaikutuksen takia, asiaan tulee kiinnittää lisää huomiota. Johtamisen ja esimiestyön rooli kannattavuuden kehittämisen elementtinä ei myöskään noussut kaikkien vastanneiden keskuudessa esille, mutta koko tutkimus huomioiden sen johtamisen keskeisyys hyviin tuloksiin on tunnustettu varsin hyvin. Johtoryhmässä näyttää vallitsevan vahva koheesio, joka Mach et al. (2010) mukaan voi tarkoittaa mm. vahvaa keskinäistä luottamusta ja konsensusta myös konsernitason kannattavuuteen vaikuttavien tekijöiden osalta. Vahva koheesio ja konsensus mahdollistavat ainakin omalta osaltaan strategisen linjakkuuden kohdeyrityksen johtoryhmässä.

Koko tutkimuksen ehkä mielenkiintoisimmaksi osioksi osoittautui eri johtoryhmän jäsenten näkemykset toisten toimialajohtoryhmän jäsenten vastuualueista (4.4.). Kokonaisuutena voidaan todeta, laskeuduttaessa konsernitason kannattavuuden tekijöiden (ja muidenkin tekijöiden) osalta toimialatasolle, että konsernin johtoryhmän näkemykset yhtenäisyyden osalta hajoavan joiltakin osin. Herääkin kysymys, voiko konsernin strategia olla sittenkin eri tavoin ymmärretty organisaation eri osissa ja voiko se johtua Mintzberg et al. (2003) esille tuomasta organisaatiokulttuurien eroista eri toimialoilla vai onko johtopäätös verrattain lyhyiden haastattelujen osalta väärä? Selkeästi vähiten yhtenäistä strategista näkemystä on autoliiketoiminnan osalta, joka on konsernin strategiaan peilaten toisaalta luonnollista, koska strategiassa autoliiketoiminnan kannattavuuden tekijöihin ei oleellisesti oteta kantaa. Autoliiketoiminnan kehittämiseksi ja johtoryhmän ymmärryksen lisäämiseksi sekä synergiahyödyn varmistamiseksi, autoliiketoiminnalle tulee tehdä oma osionsa strategiaan tai tytäryhtiönä toimivalle autoyhtiölle on tehtävä oma konsernistrategiaan liitännäinen strategia.

Mielenkiintoinen löydös oli myös majoitus-, ravitsemus- ja liikennemyymäliiketoiminnan yhteinen näkemys. Toimialajohtajan luonnehdinta toimialan keskeisimmistä kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä strategiassa vastasi varsin hyvin strategian kirjauksia ja suuntaviivoja. Johtoryhmän muut jäsenet tunnistivat hänen vastuualueensa strategian mukaisiin kannattavuuteen vaikuttavista asioista varsin vähän. Jostain syystä yhteinen ymmärrys ja näkemys

tuntui puuttuvan johtoryhmässä tältä alueelta. Jotta kannattavuuden kokonaistavoitteet voidaan varmistaa, asiaan tulee kiinnittää erityistä huomiota ja saattaa yhteinen ymmärrys paremmalle tasolle.

Päätoimiala market- ja tavaratalokaupan osalta parhaiten ja eniten kannattavuuteen vaikuttavat tekijät tunnistettiin hyvin muidenkin johtoryhmän jäsenten osalta. Kuitenkaan läheskään kaikkia strategiseen kannattavuuteen liittyvää elementtejä, jotka toimialajohtaja toi esille, ei laajasti ottaen johtoryhmän näkemyksistä löytynyt. Tämänkin vastuualueen osalta yhteinen näkemys jää ainakin osin vajaaksi ja siihenkin tulee jatkossa kiinnittää lisää huomiota.

Tukitoimintojen osalta, talous- kiinteistö- ja IT- vastuualue nähtiin johtoryhmän osalta vähiten strategisena funktiona. Sitä voidaan pitää jopa hieman yllättävänä, kun peilataan mm. aiempaa tutkimusta strategisesta linjakkuudesta suhteessa IT-järjestelmiin. Muun muassa Mas`deh & Kuk (2007) tuovat esille esim. yhteisen kielen luonnin IT-järjestelmien tuella ja Kaplan & Norton (2001) luoma tasapinotettu tuloskortti (sovellettuna) on jo käytössä ja ainakin osin integroitu nykyisiin järjestelmiin. Samanaikaisesti toivotaan kuitenkin lisää analysointi- ja datatukea liiketoiminnalle. Yhteinen näkemys johtoryhmässä löytyy vastuualueen tarpeesta luoda eri keinoin tehokkuutta liiketoiminnalle ja yhteisille palveluille sekä kustannustehokkaalle kiinteistöjen hallinnalle. Vastuualueen merkitys ja strategisesti keskeisimmät tehtävät voisi olla järkevä huomioida myös konsernin strategiassa sitä seuraavaksi muutettaessa.

Asiakkuus- sekä henkilöstövastuualueen strategiset näkemykset olivat varsin yhtenäiset, ainakin verrattuna liiketoiminta-alueisiin. Tähän varmasti omalta osaltaan vaikuttaa niiden keskeinen rooli liiketoiminnoille sekä organisaatiossa matriisimainen rooli. Tämä luo luontaisen rajapinnan kaikille toimialoille olla kiinteässä kontaktissa molempien tukitoimintojen kanssa. Se näyttäisi luovan myös molemmille alueilla vahvaa yhteistä näkemystä ja ymmärrystä. Viestintä- ja markkinointia ei koeta johtoryhmässä strategiseksi alueeksi vaan operatiiviseksi ja taktiseksi tukitoiminnoksi.

Konsernin strategiasta toimialatasolle laskeuduttaessa yhteinen näkemys ja konsensus näyttää jossain määrin siis sirpaloituvan ja osin jopa puuttuvan. Yhteisen näkemyksen merkitys myös vastuualuetasoilla (toimialatasoilla) tulisi olla lähes samaa tasoa kuin konsernitasolla, jotta johtoryhmän päätökset tehtäisiin mm. kannattavasti, synergiahyödyt huomioiden, asiakasomistajien tarpeet tyydyttäen sekä tehokkaasti ja osuvasti. Vastauksissa johtoryhmän taustat eivät erityisesti tulleet näkyviin, joitakin nyansseja lukuun ottamatta, jota juontuivat lähinnä vastuualueen näkökulmista kokonaisuuteen.

Haastateltavien omat näkemykset yhteisen näkemyksen tasosta kannattavuuteen liittyvistä tekijöistä konsernin strategiassa jakoutuivat osin kahtia. Neljä kuudesta oli sitä mieltä, että konsensuksen kautta syntynyt yhteinen linjakas strateginen näkemys on lähes kiitettävällä tasolla, kun taas kaksi vastaajaa antoi matalamman arvion. Nämä vastaukset korreloivat myös heikommin yhteisesti ymmärrettyihin vastuualueisiin. Näyttää siis siltä, että vahvemman yhteisen näkemyksen ja linjakkaan strategisen näkemyksen osalta työtä on kehitettävä kohdeyrityksessä. Sekä aiemman tutkimuksen, kuten johtoryhmän näkemystenkin mukaan, parhaiten yhteinen näkemys rakentuu yhteisen hallitun strategiaprosessin aikana, riittävän keskustelun ja näkemysten diversiteetin kasvattamisen kautta. Erityisesti viimeiseen kohtaan tulee kiittää huomiota jatkossa enemmän, koska nykyinen johtoryhmä on varsin homogeeninen ryhmä ja aiemman tutkimuksenkin Kinuu et al. (2019) mukaan diversiteetin määrää olisi hyvä kasvattaa suorituksen parantamiseksi. Diversiteettiä ja monipuolisempia näkemyksiä voi lisätä esimerkiksi ulkoisen fasilitaattorin tai asiantuntijan avulla. Yksi vaihtoehto voi olla esimerkiksi jonkin tyyppisen advisory boardin perustaminen. Asia tunnistettiin joka tapauksessa varsin laajasti haastatteluissa. Viimeisen kysymysosion osalta voidaan todeta, että edellä mainitut kehittämistoimien alulle pano ja vetovastuu kuuluvat luontevasti toimitusjohtajan rooliin. Johtoryhmän näkemyksen mukaan toimitusjohtajan rooli on varsin merkittävä ja keskeinen yhteisen näkemyksen luonnissa ohjaamalla ja luomalla keinoja löytää uomat yhteiselle ymmärrykselle. Tästä johtoryhmä oli varsin yksimielinen ja tätä näkemystä tukee aiempi tutkimus mm. Buyl et al. (2011) myös vahvasti.

Kohdeyrityksen strategista mittaristoa ja sen tavoitteita ei tuonut yksikään haastateltava esille osana kannattavuutta tai muutoinkaan. Sitä voidaan pitää hieman yllättävänäkin, vaikka konsernitason kannattavuuden tekijät hyvin tunnistettiin. Mittariston yksi rooli on luoda organisaatioon yhteinen ymmärrettävä kieli, kuten mm. Morrison et al. (2011) kuvaavat ja sen avulla luodaan strategista linjakkuutta yrityksessä, tätä tukee mm. Rohmin (2008) näkemykset. Strategisen mittaristoon liittyvä ajattelu ja rooli on kohdeyrityksessä kirkastettava tai luotava uusi mahdollisesti paremmin toimiva seuranta- ja tukijärjestelmä.

Kokonaisuutena tutkimus antoi varsin kahtiajakoisen kuvan kohdeyrityksen johtoryhmän yhteisen näkemyksen tasosta strategisesta kannattavuudesta ja siihen liittyvistä tekijöistä. Yhtäältä konsernistrategian tasolla, eri suunnista tarkasteltuna, konsernin johtoryhmän yhteinen näkemys näyttäytyy linjakkaan strategisena ja kannattavuuden elementit tunnistetaan erinomaisen hyvin. Toisaalta toimiala- tai vastuualueetasolle siirryttäessä näyttää osin siltä, että strategisia kannattavuuden elementtejä ei kaikilta osin tunnisteta eikä ainakaan kaikkien osalta samalla tavalla. Yrityksen kannattavuuden ja suoritustason parantamiseksi asiaan tulee paneutua vahvemmin. Tässä tutkimuksessa on varsin hyvin tullut esille myös useita keinoja (4.5.), joilla asioita voidaan kehittää.

5.2. Yhteenveto

Tässä tutkimuksessa selvitettiin kohdeyrityksen konsernin johtoryhmän näkemyksiä kannattavuuden keinoista ja tavoitteista konsernin strategiassa ja siihen liittyvässä ajattelussa. Erityisesti tutkittiin sitä, omaako johtoryhmä yhteisen linjakkaan näkemyksen strategisissa kannattavuuteen liittyvissä asioissa.

Kohdeyrityksen strategian luonteen todettiin omaavan vahvasti nykyaikaisen strategian, mm. Grant (2010) mukaan, ominaisuuksia ja se ei pidä sisällään tarkkoja ja yksityiskohtaisia suunnitelmia vaan toimii enemmänkin mahdollistavana ja joustavana ohjenuorana yritykselle.

Konsernin johtoryhmän rakenne ja johtoryhmän jäsenten taustat näyttäytyvät varsin homogeenisiltä kokonaisuudessaan. Eniten diversiteettiä johtoryhmässä syntyy kohdeyrityksessä oloajan suhteen. Kaksi johtoryhmäläistä on ollut verrattain lyhyen ajan kohdeyrityksen palveluksessa, mutta molemmat omaavat pitkän työhistorian ja kaikilla verrattain pitkä työkokemus omista vastuualueistaan. Yhtä henkilöä lukuun ottamatta kaikilla on pitkä työkokemus S-ryhmän eri tehtävistä. Sukupuolijakauma on kaksi naista ja neljä miestä ja ikähajonta 44 vuodesta 57 vuoteen. Koulutustasolla on hieman diversiteettiä toisen asteen koulutuksen ja maisteritason koulutusten välillä. Johtoryhmän taustojen vaikutus näkemyksiin jäi verrattain pieneksi tutkimuksessa. Joissakin kohdin diversiteettiä vastauksissa syntyi lähinnä kohdeyrityksessä oloajan määrän vaikutuksesta.

Johtoryhmäläisten oma näkemys yhteisestä linjakkaasta näkemyksestä konsernin strategian esille tuomista kannattavuuden tekijöistä oli hieman kahtiajakoinen, mutta kokonaisuudessaan hyvällä tasolla. Samaa näkemystä tuki haastattelutulokset. Arvioitaessa taas teemahaastattelussa saatuja tietoja eri vastuualueiden osalta näkemykset hajoavat joiltakin osilta paljonkin. Se loikin tutkimukselle hieman kahtiajakaisen lopputuleman. Toimitusjohtajan rooli nähtiin varsin merkittävänä yhteisen näkemyksen ja linjakkuuden luonnissa, kuten aiempikin tutkimus laajasti esittää.

LÄHDELUETTELO

Alasuutari P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere. Vastapaino.

Andrews K. J. 1971. The Concept of Corporate Strategy. Irwin, 1971

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

Avison D., Jones J., Powell P. & Wilson D. 2004. Using and validating the alignment model. Journal of Strategic Information Systems, vol 13, pp. 223-246.

Baker J., Jones D. R., Cao Q. & Song J. 2011. Conceptualizing the Dynamic Strategic Alignment Competency. Journal of the Association for Information Systems, vol. 12, issue 4, pp. 299-322.

Boerner S., Linkohr, M. & Kiefer, S. 2011. Top management team diversity: positive in the short run, but negative in the long run? Konstanzer Online-Publications-System (KOPS), pp. 328-353.

Boyatzis R. E., Rochford K. & Taylor S. N. 2012. The role of positive emotional attractor in vision and shared vision: toward effective leadership, relationships, and engagement. Frontiers in Psychology, vol. 6, art. 670, pp. 1-13.

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.

Cannon-Bowers J. A., Salas E. & Converse S. 1993. Shared mental models in expert team decision making. In Individual and Group Decision Making. Castellan NJ, Lawrence Erlbaum: Hillside, NJ, pp 221-246.

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.

Chandler A. 1962. *Strategy and Structure*. MIT Press, Cambridge.

Child J. 1972. Organizational structure, environments and performance: The role of strategic choice. *Sociol.J.*, 6

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.

Dess G. and Origer N. 1987. Environment, structure and consensus in strategy formulation: a conceptual integration. *Academy of Management Review*, vol 12, pp. 313-330.

Dooley R. S., Fryxell G. E. & Judge W. Q. 2000. Belaboring the Not-So -Obvious: Consensus, Commitment and Strategy Implementation Speed and Success. *Journal of Management*, 26:6, pp. 1237-1257.

Ensley M. D. & Pearce C. L. 2001. Shared cognition in top management teams: implications for new venture performance. *Journal of Organizational Behavior*, vol 22, pp. 145-160.

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.

Gomes J. & Romao M. (2012). Strategic alignment with a balanced scorecard approach. 9th IADIS International Conference - academia.edu, pp. 1-5.

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

Hambrick D. C. & Mason P. A. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. Academy of Management Review, vol 9, pp.193-206.

Hambrick D. C. 2007. Upper echelons theory: An update. Academy of Management Review, vol 32, pp. 334-343.

Hirsijärvi S. & Hurme H. 2000. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsijärvi S., Remes P., Sajavaara P. 2002. Tutki ja Kirjota, 6-8 painos. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

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.

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

Kaplan R. S. & Norton D. P. 1992. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, vol 74, no 1, pp. 75-85.

Kaplan R. S. & Norton D. P. 2001. The Strategy Focused Organizations: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston: Harvard University Press.

Kellerman F. W., Walter J., Lechner C. & Floyd S.W. 2005. The lack of consensus about strategic consensus: advancing theory and research. Journal of Management, vol 31:5, pp. 337-365.

- Kerr J. L. & Jackofsky E. F. 1989. Aligning managers with strategies: Manager development versus selection. *Strategic Management Journal*, vol 10, pp. 157-170
- Kinuu, D., Murgor, P., Walter, O., Letting, N. & Aosa, E. 2012. Upper Echelons 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.
- Kotler P., Keller, Kevin L. 2006. *Marketing Management (12th ed.)*. New Jersey, USA: Pearson Education, Inc.
- Lohrke F. T., Bedeian A. G. & Palmer B. P. 2004. The role of top management teams in formulating and implementing turnaround strategies: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, vol 5/6 issue 2, pp 63-90.
- 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.
- Mach M., Dolan S. & Tzafirir S. 2010. The differential effect of team member's trust on team performance: The meditation role of team cohesion. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, pp 771-794.
- Magretta J. 2002. Why Business Models Matter? *Harvard Business Review*, vol 8.
- Masa'deh R. & Shannak R. 2012. Intermediary Effects of knowledge Management Strategy and Learning Orientation on Strategic Alignment and Firm Performance. *Research Journal of International Studies*, issue 24, pp.112-128.
- Masa'deh Rr. & Kuk G. (2007). A causal model of strategic alignment and firm performance. *aisel.aisnet.org*, pp.1694-1705.
- Mintzberg, H. & Waters J. A. 1982. Tracking Strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*, vol. 25, no 3, pp. 465-499.

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

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

Montesino M. U. (2002). Strategic Alignment of Training, Transfer-Enhancing Behaviors, and Training Usage: A Posttraining Study. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 13, no. 1, pp. 89-108.

Morrison E. D., Ghose A. K., Dam H. K., Hinge K. G. & Hoesch-Klohe K. 2011. Strategic Alignment of Business Processes. University of Wollongong Research Online, <http://ro.uow.edu.au/infopapers/1261>, pp.1-12.

Mosaic 2017. Strategic Alignment, Project Knowledge Index, Mosaic projects, viewed 17th September 2017, >https://www.mosaicprojects.com.au/WhitePapers/WP1006_Strategic_Alignment.pdf> .

Nag R., Hambrick D. C. & Chen M-J. 2007. What is strategic management rally? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal* 9, vol 28, pp.935-955.

Peck H. & Jüttner U. 2000. Strategy and relationships: Defining the Interface in Supply Chain Context. *The International Journal of Logistics Management*, vol 11:2, pp 33-44

Porter M. 1996. What is strategy. *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp. 60-78.

Preston D. S. & Karahanna E. 2009. Antecedents of IS strategic Alignment: A Nomological Network. *Information Systems Research*, vol 20, no 2, pp 159-179.

Quinn J. B. 1980. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Richard D. Irwin, Homewood, IL.

Rohm H. 2008. Using the Balanced Scorecard to Align Your Organization. Balanced Scorecard Institute, a Strategy Management Group company, Jan. 2008, pp 1-4.

Sarajärvi A. & Tuomi J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Uudistettu painos (2002). Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Satakunnan Osuuskauppa 2018. Satakunnan Osuuskaupan Strategia 2023, ei saatavilla

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

Shaw M. E. 1981. Group dynamics: The Psychology of Small Group Behavior. McGraw-Hill: New York

Tarakci M., Ates N. Y., Porck J. P., Van Knippenberk D., Groenen P. J. F., & De Haas M. 2013. Strategic consensus mapping: A new method for testing and visualizing strategic consensus within and between teams. Strategic Management Journal vol 35, pp. 1053-1069.

Thompson A. Jr. & Strickland A. J. 2001. Strategic Management (12th ed.). New York, USA: McGraw Hill/Irwin

Toukara T., Isckia T. & Ermine J. 2009. From strategy to Knowledge Management Plan: how to create strategic alignment. International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management, Montréal, Canada, 1-2 October 2009, pp. 268-280.

Tuomi, H. 2019. Yritysstrategian luonne ja johtoryhmä – Johtoryhmän rakenteen ja toiminnan vaikutus nykyaikaisen strategian toteuttamisessa. Kandidaatin tutkielma. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT, School of Business and Management

Walter J., Kellermanns F. W., Floyd S. W., Veiga J. F. & Matherne C. 2013. Strategic alignment: A missing link in the relationship between strategic consensus and organizational performance. Strategic Organization, vol 11(3), pp. 304-328.

Vasilaki A. & O'Regan N. 2007. Enhancing post-acquisition organizational performance: the role of the top management team. *Team Performance Management*, vol 14, no 3/4, pp134-145.

Wooldridge B. & Floyd S. W. 1989. Research notes and communications strategic process effects on consensus. *Strategic Management Journal*, vol 10, pp. 295-302.

Vroom V. & Pahl B. 1971. Relationship between age and risk-taking among managers. *J. App. Psychol.*, vol 55, pp. 399-405.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko



18.8.2019

TEEMAHAASTATELUN KYSYMYKSET SATAKUNNAN OSUUSKAUPPA KONSERNIN JOHTORYHMÄLLE:

Alustus kaikille:

Haastattelu tehdään Harri Tuomen Pro Gradu työn aineistoksi, jossa tutkitaan Satakunnan Osuuskauppa - konsernin johtoryhmän näkemyksiä Satakunnan Osuuskaupan nykyiseen Strategia - 2023 liittyen. Suurin osa konsernin nykyisistä johtoryhmän jäsenistä on ollut myös luomassa strategiaa ja kaikki ovat sitä toteuttamassa. Kysymysten taustalla on siis oletus, että kaikki johtoryhmän jäsenet ovat sisäistäneet ja ymmärtäneet Satakunnan Osuuskaupan Strategian- 2023.

Alustava Pro Gradu- työn otsikko on: Mitä kannattavuuden kehittäminen tarkoittaa? – Johtoryhmän näkemykset strategiasta. Teemahaastattelussa on siis tarkoitus keskittyä kannattavuuden elementtien, sen kehittämisen näkemysten sekä erityisesti näkemysten yhteneväisyyden teemoihin. Teemahaastattelun tuloksia verrataan työssä aiempaan tutkimukseen sekä johtoryhmän näkemyksiin keskenään.

(Jatkossa Satakunnan Osuuskauppa on lyhennetty SaOk)

(Alustavat tarkennuskysymykset suluissa)

Kysymysryhmä nro 1.

Mitä kannattavuus mielestäsi tarkoittaa SaOk:ssa?

Kysymysryhmä nro 2.

Mitkä asiat mielestäsi vaikuttavat kannattavuuteen SaOk:ssa?

Kysymysryhmä nro 3.

Miten/ millä keinoin kannattavuutta pitäisi mielestäsi kehittää SaOk:ssa?
(Keinot?)

Kysymysryhmä nro 4.

Mitkä ovat mielestäsi SaOk:n strategiassa keskeisimmät kannattavuutta kehittävät keinot ja tavoitteet? Mitä ne tarkoittavat sinun vastuualueellasi? Entä muiden johtoryhmän jäsenten vastuualueella (vastuualue kerrallaan 6 kpl)?

Kysymysryhmä nro 5.

Ovatko johtoryhmän näkemykset mielestäsi samasuuntaisia vai erisuuntaisia kannattavuuden kehittämiseen liittyvien tekijöiden osalta? (Miksi?) (Onko mielestäsi kysymys enemmän konsensuksesta vai yhteisestä linjakkaasta näkemyksestä?) (Onko näkemys syntynyt kompromissien kautta vai miten kuvaisit asiaa?)

Kysymysryhmä 6.

Miten kuvailisit toimitusjohtajan (johtoryhmän puheenjohtajan) roolia ja merkitystä, yhteisen näkemyksen luonnissa erityisesti kannattavuuden kehittämisessä?

Haastattelun aikavaraus on noin 1 tunti/haastateltava.