

TAMPEREEN YLIOPISTO
Taloustieteiden laitos

STRATEGIAN HEIJASTUMINEN TILINPÄÄTÖSINFORMAATIOON

CASE S-RYHMÄN STRATEGINEN MUUTOS VUOSINA 1980–2005

Yrityksen taloustiede, laskentatoimi
Pro gradu -tutkielma
Marraskuu 2006
Ohjaaja: Salme Näsi

Sanna Kilpeläinen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Taloustieteiden laitos; yrityksen taloustiede, laskentatoimi
Tekijä:	KILPELÄINEN, SANNA
Tutkielman nimi:	Strategian heijastuminen tilinpäätösinformaatioon – Case S-ryhmän strateginen muutos vuosina 1980–2005
Pro gradu -tutkielma:	89 sivua
Aika:	Marraskuu 2006
Avainsanat:	strategia, strategisen suunnittelun teoriat, kriisijohtaminen, tilinpäätösinformaatio

Tutkimuksen aihealue

Tutkimuksen aiheena on laskentatoimen merkitys strategiaprosessissa ja erityisesti strategian heijastuminen tilinpäätösinformaatioon. Tutkimuksen teoreettisen taustan muodostavat yhtäältä strategisen suunnittelun teoriat ja kriisijohtaminen sekä toisaalta strategisen laskentatoimen teoriat.

Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoitus on tutkia, kuinka strateginen muutos heijastuu tilinpäätösinformaatioon. Tutkimus on kvalitatiivinen case-tutkimus, jonka materiaalina käytetään S-ryhmän strategia-asiakirjoja ja vuosikertomuksia vuosilta 1980–2005. Strategiaprosessille ominaisten piirteiden ymmärtämiseksi tarkastellaan strategisen suunnittelun teorioita, käyttäen Mintzbergin, Ahlstrandin ja Lampelin (1998) viitekehystä. Laskentatoimen teoriasta keskitytään strategiselle laskentatoimelle asetettuihin vaatimuksiin ja tilinpäätösinformaation merkitykseen strategisena informaatiojärjestelmänä. Tutkittavan empirisen aineiston perusteella on tarkoitus havainnollistaa, kuinka S-ryhmän strateginen muutos heijastui tilinpäätösinformaatiossa.

Johtopäätökset

S-ryhmän strategisen suunnittelun prosessin voidaan havaita muuttuneen 20 vuoden aikana. Strategisen suunnittelun prosessiin on vaikuttanut aina tilanne, jossa suunnittelua on tehty. Esimerkiksi kriisitilanteessa luodussa strategian S-83 laadinnassa korostui strategien vahva rooli, mikä on ominaista design school-koulukunnan keskittyneelle strategianluontitavalle. Tilinpäätösinformaatiolla voidaan todeta olleen case-yrityksen strategiaprosessissa kahdenlainen merkitys. Ensinnäkin se teki taloudellisen kriisin näkyväksi ja pakotti näin yritysjohton kehittämään kaupparyhmän toimintaa. Toiseksi strategian toteuttaminen heijastui tilinpäätösinformaatioon, mitä yritysjohto käytti muun muassa asettaessaan taloudellisia tavoitteita. Tutkimus käsitti pitkän aikavälin, 25 vuotta ja sen avulla pystyttiin havainnollistamaan tapahtunut muutos. S-ryhmä on onnistunut strategisessa muutoksessaan ja toiminta on kehittynyt menestykselliseksi, mikä on havaittavissa tilinpäätösinformaatiosta. Tutkimuksessa ilmeni myös tunnuslukujen antama osittain hajanainen kuva yrityksen suoriutumuksesta. Tästä syystä Laitisen (2002) kehittämän strategisen tilinpäätösanalyysin toimivuutta on syytä tutkia tarkemmin, koska se pyrkii luomaan yksiselitteisen kuvan yrityksen suorituskyvystä.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
1.1	Aiheenvalinnan tausta ja keskeinen kirjallisuus.....	4
1.2	Tutkimuksen tavoite	6
1.3	Oletukset ja rajaukset.....	6
1.4	Keskeiset käsitteet	7
1.5	Tutkimusmenetelmät	8
1.6	Tutkimuksen kulku.....	9
2	STRATEGIA YRITYKSEN TOIMINNAN VIITOITTAJANA	11
2.1	Strategisen suunnittelun teoriat	12
2.1.1	Strategia-ajattelun teoriat Mintzbergin, Ahlstrandin ja Lampelin mukaan.	13
2.1.2	Koulukuntien kehittyminen vastauksena nykypäivän johtamishaasteeseen	17
2.2	Kriisijohtaminen.....	18
3	LASKENTATOIMI STRATEGIAN HEIJASTAJANA	25
3.1	Laskentatoimen kehittyminen	25
3.2	Strategisen ja perinteisen laskentatoimen eroja – vaatimuksia strategiselle laskentatoimelle.....	27
3.3	Laskentatoimi osana yrityksen informaatiojärjestelmää	29
3.3.1	Balanced Scorecard ja strategiakartta johdon informaatiojärjestelminä. 30	
3.3.2	Tilinpäätösinformaation merkitys informaatiojärjestelmässä	32
4	S-RYHMÄN STRATEGINEN MUUTOS VUOSINA 1980–2005	39
4.1	S-ryhmä.....	39
4.2	Aineiston keruu ja muuttajat.....	40
4.3	S-ryhmän ajautuminen taloudellisiin vaikeuksiin	41
4.4	Ratkaisuyrityksiä taloudellisiin ongelmiin	42
4.5	Taloudellinen tilanne 1980-luvun alussa	44
4.6	Strateginen muutos	45
4.7	S-ryhmän strategian onnistumisen arviointia strategiaprosessin ja tilinpäätösinformaation perusteella	54
4.7.1	Strategiaprosessin arviointia.....	54
4.7.2	Strategisen muutoksen heijastuminen S-ryhmän asemaan markkinoilla 56	
4.7.3	Strategisen muutoksen heijastuminen S-ryhmän taseisiin	60
4.7.4	Strategisen muutoksen heijastuminen tuloksen muodostumiseen.....	63
4.7.5	Strategisen muutoksen heijastuminen kannattavuuteen.....	69
4.7.6	Strategisen muutoksen heijastuminen maksuvalmiuteen.....	72
4.7.7	Strategisen muutoksen heijastuminen vakavaraisuuteen	74
4.7.8	S-ryhmän asettamien tavoitteiden täytyminen	78
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	83
	LÄHTEET	86

1 JOHDANTO

1.1 Aiheenvalinnan tausta ja keskeinen kirjallisuus

Tutkimuksen aihealueena on laskentatoimen merkitys strategiaprosessissa. Perinteisesti laskentatoimi ja strategia käsitetään toisistaan irrallisina osa-alueina ja esimerkiksi Mäkinen (1991) on yllättynyt siitä, kuinka vähän laskentatoimen kirjallisuus viittaa strategiaan. Myös strategit näkevät vain heikon yhteyden laskentatoimen ja strategian välillä. (Mäkinen 1991, 183)

Sille, etteivät strategit tunnusta laskentatoimea osaksi strategista päätöksentekoa, on olemassa kaksi selitystä. Laskentatoimea voidaan ensinnäkin pitää niin itsestään selvänä osana yrityksen toimintaa, ettei sille osata antaa arvoa tai toiseksi laskentatoimi ei ole kyennyt tukemaan strategiatyötä tarpeeksi hyvin.

Strategian ja laskentatoimen välisen suhteen voidaan kuitenkin nähdä lähentyneen. Esimerkiksi Kaplan ja Norton (2002) valitsivat taloudellisen informaation yhdeksi näkökulmaksi Balanced Scorecardiin, joka on tarkoitettu yrityksen toimintaa ohjaavaksi informaatiojärjestelmäksi. Strategian ja laskentatoimen lähentymisestä kertoo myös strateginen laskentatoimi, minkä tavoitteena on tukea johdon strategiatyötä.

Tutkimuksessa keskitytään laskentatoimeen informaation tuottajana tilinpäätösinformaation näkökulmasta. Näkökanta on harvinainen, koska yleensä strateginen laskentatoimi nähdään lähinnä johdon laskentatoimen kehityksenä. Tutkimuksen perustan luo S-ryhmän strateginen muutos vuosina 1980–2005, jolloin yritysryhmän taloudellinen kannattavuus parani kriisistä menestykseen. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia strategian heijastumista tilinpäätösinformaatioon 25 vuotta kattavan tilinpäätösaineiston avulla. Tavoitteena on saada selville, miten yrityksen uusi strategia on heijastunut tilinpäätösinformaatiossa.

Tutkimuksen keskeisen kirjallisuuden muodostaa strategiakirjallisuus ja strateginen laskentatoimi. Strategiakirjallisuudessa keskitytään strategisen suunnittelun teorioihin, jotka esimerkiksi Mintzberg, Ahlstrand ja Lampel (1998) ovat jakaneet kymmeneen koulukuntaan. Lisäksi tarkastellaan Ansoffin (1988) tutkimaa kriisijohtamista, koska case-yritys oli strategisen muutoksensa alussa vakavassa taloudellisessa kriisissä. Kriisi toimii ikään kuin siltana strategian ja laskentatoimen välillä, jolloin laskentatoimen teorian käsitteleminen kriisin yhteydessä on oleellista.

Laskentatoimen merkitystä kriisitilanteessa käsitellään muun muassa Ezzamelin ja Bournin (1990) tutkimuksen avulla. Tutkimuksessaan he jakoivat kriisiajan kolmeen vaiheeseen; *ex post*, *nykyhetki* ja *ex ante*, ja havaitsivat Earlin ja Hopwoodin (1980) laiteanalogian toimivan myös kriisitilanteessa. Suomalaista laskentatoimen roolien tutkimusta edustavaa muun muassa Granlund (1994).

Markus Granlundin (1994) tutkimus ”*The Role of Management Accounting in Corporate Crises*” tutki laskentainformaation merkitystä kriisiytyneessä yrityksessä muun muassa haastatteleamalla case-yrityksen päätöksentekoon osallistuneita. Case-yrityksen toiminnan pohjalta hän päätteli, että kriisitilanteessa yrityksen johto tiukentaa kontrolliaan, mikä näkyi esimerkiksi kustannusseurannassa. Laskentatoimen roolissa korostuu myös enemmän laskentatiedon käyttäminen ”ammuksina” (ammunition) investointipäätöksiä koskevissa neuvotteluissa. Teoriakatsauksessaan Granlund toteaaakin, että kriisiä ei voi käsitellä ilman laskentatoimen huomioimista, koska kriisi saa merkityksensä laskentainformaation kautta. Hän toteaa myös että kriisistä varoittavilla signaaleilla on suuri merkitys ja niiden huomioimisen lisäksi yrityksen johdon tulee huolehtia sosiaalisten suhteiden pitämisestä riittävällä tasolla, koska juorut ja huhut antavat voimaa kriisien kehittymiselle. (Granlund 1994, 188–189)

Strategista laskentatoimea käsittelevässä luvussa pohditaan strategian ja laskentatoimen suhdetta muun muassa Tammisen (1990), Mäkisen (1991) ja Järvenpään (2000) mukaan. Teoriakatsauksen avulla laskentatoimen voidaan todeta olevan alisteista strategialle, jolloin strategia on viitoittanut laskentatoimen kehittymistä strategisemmaksi. Kehityskulun myötä on syntynyt uusi laskentatoimen osa-alue, strateginen laskentatoimi.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Yrityksen johto tarvitsee monipuolisesti informaatiota päätöksentekonsa tueksi, ja strateginen laskentatoimi on osa tällaista informaatiojärjestelmää. Usein strategia kuitenkin liitetään johdon laskentatoimeen ja puhutaan strategisesta johdon laskentatoimesta, SMA. *Tutkimuksen tavoitteena onkin tutkia empiirisen aineiston avulla, kuinka strategiset muutokset heijastuvat vuosikertomuksissa ja tilinpäätösinformaatiossa pitkällä aikavälillä.* Tutkimalla case-yrityksen taloudellista suoriutumiskykyä vuosilta 1980–2005 pyritään havainnollistamaan tilinpäätösinformaation merkitystä strategiatyön kannalta.

1.3 Oletukset ja rajaukset

Teoria jakaantuu strategiakirjallisuuteen ja laskentatoimea käsittelevään kirjallisuuteen. Strategiakirjallisuudesta keskitytään strategisen suunnittelun teorioihin, sillä ne luovat hyvän pohjan tutkia case-yrityksen strategista suunnitteluprosessia. Tutkimuksessa oletetaan strategisen suunnittelun prosessien kehittyneen ja muuttuneen strategisen muutoksen aikana. Oletukset perustuvat käsitykseen, jonka mukaan itse strategiankin tärkeys on muuttunut. Toisaalta tutkimuksessa käsitellään kriisijohtamista, koska case-yritys oli vakavassa taloudellisessa kriisissä 1980-luvun alussa.

Laskentatoimea käsittelevä kirjallisuus keskittyy strategian ja laskentatoimen välisen yhteyden kirkastamiseen. Näin huomio kiinnittyy strategista laskentatoimea käsittelevään kirjallisuuteen ja erityisesti tilinpäätösinformaation strategisuuteen.

Empiriaa koskevassa luvussa käsitellään niitä tekijöitä, jotka ovat aiheuttaneet taloudellisen kriisin S-ryhmässä, sekä miten kriisistä selviydyttiin ja kuinka tämä strategiseksi luokiteltava muutos näkyi tilinpäätösinformaatiossa. Vaikka case-yrityksellä on pitkä historia, siitä huomioidaan vain ne tekijät, mitkä ovat vaikuttaneet taloudellisen tilanteen heikkenemiseen ja aiheuttaneet lopulta taloudellisen kriisin 1980-luvun alussa. Taloudellista suoriutumista arvioivista mittareista on pyritty valitsemaan ne, joilla oli suurin informatiivinen merkitys strategiaprosessin kannalta.

1.4 Keskeiset käsitteet

Aihealueen keskeiset käsitteet jakautuvat teorialukujen mukaisesti strategiaa koskeviin käsitteisiin ja laskentatoimea koskeviin käsitteisiin. Strategiakirjallisuutta edustavia keskeisiä käsitteitä ovat strateginen johtaminen, strateginen suunnittelu ja sen kehittymistä tutkivat strategisen suunnittelun teorit. Laskentatoimea edustavista käsitteistä keskeisimpiä ovat tilinpäätösinformaatioon kuuluvat käsitteet, erityisesti käsitteistä selvennetään perinteisen tilinpäätösanalyysin ja strategisen tilinpäätösanalyysin eroja.

Strateginen johtaminen on sateenvarjokäsite, joka kattaa kaiken strategiatyöskentelyyn liittyvän toiminnan. Alhola ja Lauslahti (2005) määrittävät sen ”*jatkuvaksi prosessiksi, joka sisältää strategian laatimisen, strategisen suunnittelun, toteuttamisen, arvioinnin ja päivittämisen*”. Strategiseen johtamiseen kuuluu ensinnäkin vision määrittäminen eli mitä yritys pyrkii saavuttamaan tulevaisuudessa. Toiseksi se sisältää linjauksen, jolla voidaan saavuttaa yrityksen kohtaamat mahdollisuudet ja välttää uhat, sekä kolmanneksi resurssien johtamisen. (Alhola & Lauslahti 2005, 70; Ward 1992, 15)

Strategisessa suunnittelussa on kyse tahtotiloista eli mihin yrityksen toiminnalla tähdätään ja kuinka haluttuun lopputulokseen pyritään (Alhola & Lauslahti 2005, 73–74).

Näsi (1991) tarkentaa strategisen suunnittelun jakaantuvan *strategisen suunnittelun teorioiksi*, jotka ovat syntyneet tutkijoiden asettamien painotusten perusteella. Näin on syntynyt esimerkiksi johtajan roolia tai kulttuurin merkitystä koskeva teoria. (Näsi 1991, 30)

Käsitettä tilinpäätösanalyysi käytetään usein liian laajasti, jolloin sillä saatetaan tarkoittaa myös tunnuslukuanalyysiä tai yritysanalyysiä. Yhteistä näille käsitteille on yhteys tilinpäätösinformaatioon ja erottavana tekijänä käytetyn analyysin laajuus. *Tilinpäätösinformaatiota* voidaan tarkastella kolmentasoisesti, jolloin suppeimpana analyysimuotona on tunnuslukuanalyysi. *Tunnuslukuanalyysin* tarkoituksena on saada kokonaiskuva yrityksen taloudellisesta tilanteesta käyttäen muutamia vakioituja

mittareita. *Tilinpäätösanalyysi* on tunnuslukuanalyysiä kattavampi ja pelkän tunnuslukujen tutkimisen lisäksi siinä pyritään arvioimaan myös niitä tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet tunnuslukujen kehittymiseen. Näin voidaan arvioida saatujen arvojen satunnaisuutta tai systemaattisuutta, jolloin kyseessä on pidemmän aikavälin muutos. *Yritystutkimus* on mainituista kolmesta analyysistä kattavin. Siinä pyritään selvittämään syyt yrityksen taloudelliseen menestykseen liiketoiminnan tasolla, jolloin reaali-prosessin tutkiminen on merkittävässä asemassa. (Laitinen 1986, 9–11; Niskanen & Niskanen 2004, 9–11)

Laitinen (2002) jakaa tilinpäätösanalyysin edelleen kahteen alakäsitteeseen, joista ensimmäisellä eli *perinteisellä tilinpäätösanalyysillä* tarkoitetaan hänen mukaansa yrityksen taloudellisten toimintaedellytysten, kuten kasvun, kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden arvioimista ja ennustamista lyhyen aikavälin tilinpäätöstietojen avulla (Laitinen 2002, 13). Toiseksi osa-alueeksi Laitinen käsittää *strategisen tilinpäätösanalyysin*, jolla tarkoitetaan yrityksen tilinpäätöstietoihin perustuvaa pitkän tähtäyksen analyysiä, joka perustuu kasvu-, tulontuottamis- ja rahoitusprosessien kartoittamiseen, sekä niiden pohjalta laadittaviin ennusteisiin ja yrityksen arvon määrittämiseen. (Laitinen 2002, 16; 218–219)

1.5 Tutkimusmenetelmät

Kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus, millä tarkoitetaan pyrkimystä eläytyä tutkimuskohteiden henkiseen ilmapiiriin (Tuomi & Sarajärvi 2002, 27–28). Eläytymistä tavoitellaan tulkitsemalla tutkimusaineiston muodostavia strategia-asiakirjoja ja tilinpäätösinformaatiota. Tilinpäätösinformaatio käsitetään siten todellisuuden hahmottajana, minkä kautta yritysjohto saa tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Tämä tutkimus sijoittuu toiminta-analyyttisen tutkimusotteen alle (Lukka 1999, 136–137). Toiminta-analyyttistä tutkimusotetta kuvaa empiirisuus ja deskriptiivisyys (Kaikkonen 1996, 102). Empiirisuus ilmenee tutkimuksessa tapaus- eli case-tutkimuksen muodossa ja Lukan case-tutkimuksia käsittelevän jaottelun mukaan tämä tutkimus on määriteltävissä teoriaa havainnollistavaksi case-tutkimukseksi (Lukka 1999, 136–138). Tapaus-tutkimuksille on ominaista yksityiskohtaisen tiedon esiintuominen, jolloin kohdejoukko on analyysin luonteesta johtuen pieni. Tapaukseksi

valitaan useimmiten yksittäinen tapaustilanne, jolloin tutkimuksen kohteena on yksilö tai yhteisö, useimmiten kuitenkin prosessi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 125–126, Robson 1995). Tässä tutkimuksessa tapaus käsitetään sekä yhden yrityskokonaisuuden että yhden prosessin kautta. Tavoitteena on tutkia prosessin eli strategisen muutoksen vaikutusta tilinpäätösinformaatioon. Deskriptiivisyys eli käsitys siitä miten asia on, ilmenee tutkijan asettamissa lähtökohdissa, joihin vaikuttaa tutkijan esiymmärrys aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 26). Esiymmärrys on siis tutkijan aiempaa tietämystä, jonka avulla hän suodattaa ja käsittelee tutkimuksen materiaalia ja tuloksia.

Laadullisen tutkimuksen suorittamista kuvaa kokonaisvaltaisuus, millä tarkoitetaan sitä että tutkimuksen aineiston kerääminen ja analysointi muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden, jota ei voi jakaa erillisiksi vaiheiksi (Tuomi & Sarajärvi 2002, 71). Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelut, havainnointi, sekä yksityisistä että joukkotiedotukseen perustuvista dokumenteista saatava tieto (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73; 86).

Dokumentteja voidaan tutkia sisällönanalyysillä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 86), jonka tavoitteena on dokumenttien systemaattinen ja objektiivinen tutkiminen, sekä ilmiön kuvaaminen tiivistetysti. Sisällönanalyysistä on erotettava johtopäätösten tekeminen, jolloin analyysillä on vain välinearvo tutkimusaineiston järjestämiseksi johtopäätösten tekemiseksi. Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysiä on tilinpäätösinformaation muokkaaminen ja käsittely, joka siis vain mahdollistaa johtopäätösten tekemisen strategian heijastumisesta tilinpäätösinformaatioon.. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105; 110)

1.6 Tutkimuksen kulku

Johdannon jälkeiset kaksi päälukua käsittelevät tutkimuksessa käytettyä teoriataustaa. Teoria jakaantuu kahteen osaan, strategiaa koskevaan teoriaan ja laskentatoimea koskevaan teoriaan. Strategiaa käsittelevä osuus jakaantuu strategisen prosessin teorioihin ja kriisijohtamiseen. Kriisi ei ole strategia, mutta se asettaa strategian tapaan laskentatoimelle tiettyjä vaatimuksia laskennan kehittämiseksi (Tamminen 1990, 52).

Laskentatoimen rooli korostuu yrityksen kriisitilanteessa eikä sitä voi erottaa kriisistä niiden välisen kiinteän suhteen vuoksi. Näin ollen laskentatoimen merkitystä kriisitilanteessa käsitellään strategialukuun kuuluvassa ”kriisijohtaminen” -luvussa.

Teorian toisen osa-alueen muodostaa laskentatoimi. Laskentatoimea tutkitaan ensin sen kehityksen kautta vertaamalla perinteistä laskentatoimea ja strategista laskentatoimea eli kuinka siitä on tullut johdon käyttämä informaatiojärjestelmä. Yrityksen johto tarvitsee monipuolisesti informaatiota tuottavaa järjestelmää päätöksentekonsa tueksi ja strateginen laskentatoimi on osa tällaista informaatiojärjestelmää. Strateginen laskentatoimi käsitetään yleensä suppeasti, jolloin esimerkiksi tilinpäätösinformaatiota ei pidetä strategisena. Teoriakatsauksen avulla on tarkoitus kartoittaa teoreetikkojen suhtautumista tilinpäätösinformaation merkitykseen yritysjohdon strategiatyössä.

Tutkimuksen neljäs luku käsittää työn empiirisen osan. Siinä havainnollistetaan S-ryhmän strategista muutosta ja sen vaikutusta tilinpäätösinformaatioon. Tilinpäätösinformaation avulla laskettavat tunnusluvut määräytyvät strategisten tavoitteiden mukaisesti, jolloin mielenkiinto kohdistuu lähinnä yrityksen kannattavuuteen ja vakavaraisuuteen.

Viimeisen eli viidennen luvun muodostaa johtopäätökset.

2 STRATEGIA YRITYKSEN TOIMINNAN VIITOITAJANA

Strategia on keino vision ja tavoitteiden toteuttamiseksi. Juha Näsi ja Manu Aunola kiteyttävät strategian tarkoittavan heille ”...toiminnan juonta, sen tapahtumien punaista lankaa” (Näsi & Aunola 2001).

Maailmalla tunnetuimman strategiakäsitteen, ”*Five Ps For Strategy*”, on esittänyt Mintzberg (1987), joka jakaa strategiakäsitteen viiteen osaan, jolloin käsite saadaan kattavasti määritellyä. Ensinnäkin strategia voi olla suunnitelma, *plan*. Suunnitelma on etukäteen tietoisesti laadittu, *deliberate*. Suunnitelmasta on erotettavissa omaksi strategiakseen juoni tai metku, *ploy*. Juoni eroaa suunnitelmasta yksityiskohtaisuutensa vuoksi, se on tarkoitettu jotakin tiettyä toimintaa ohjaavaksi strategiaksi, kun suunnitelma on laajempi kokonaisuus. Kolmas strategiaa määrittävä termi on kuvio, *pattern*. Kuvio käsitetään jatkuvuutena käytöksessä ja se voi olla tiedostamatonta. Ajan myötä toiminnassa kuitenkin huomataan tietty linja ja strategia on muodostunut ikään kuin jälkikäteen kehkeytyen. Kuvio muodostaakin tässä suhteessa vastakohtan *emergent* suunnitelmalle, jonka muodostumistapa on *deliberate*. Strategialle kuviona on ominaista sen keskittyminen toimintaan, koska kuviota ei ole havaittavissa ilman realisoitunutta toimintaa. Suunnitelmalliset tai kehkeytyvät strategiat jakaantuvat lisäksi positioihin ja perspektiiveihin. Strategiana *position* tarkoittaa asemaa, toisin sanoen yrityksen asemoitumista ympäristöön (Hofer & Schendel 1978). *Perspective*, näkökanta kuvaa sitä tapaa, jolla yritys aistii ja havaitsee ympäristöään. Tämän näkökannan mukaan strategia tarkoittaa yritykselle samaa kuin persoonallisuus yksilölle ja se ilmenee organisaatioon kuuluvien ihmisten aikomuksina ja tekoina. (Mintzberg 1987)

Mintzberg määrittää strategian kahdesta näkökulmasta, ensinnäkin sen syntymisen kautta ja toisaalta strategian sisällön kautta. Strategiakäsitteistä suunnitelma, juoni ja kuvio keskittyvät määrittämään strategiaa sen syntyvän mukaisesti, kun taas asema ja näkökanta määrittävät strategiaa sen sisällön avulla. (Mintzberg 1987)

Strategiaa käsittelevä kappale jakaantuu kahteen alalukuun, joista ensimmäisessä tutkitaan strategisen suunnittelun teorioita. Strategisen suunnittelun teorit ovat muodostuneet tutkijoiden jäsentäessä strategiaprosessiin liittyviä osa-alueita eri lokeroihin (Näsi & Aunola 2001, 9). Toisessa alaluvussa käsitellään kriisiä, laskentatoimen roolia sen yhteydessä ja lopuksi kriisijohtamista. Luku päättyy Ansoffin (1988) kriisijohtamista käsittelevän teorian hahmottamiseen, jotta voitaisiin tunnistaa kriisiytymiseen liittyvät piirteet ja ehkäistä kriisin toteutuminen.

2.1 Strategisen suunnittelun teorit

Strategiaprosessien teorit käsittelevät strategista suunnittelua ja ne ovat syntyneet tutkijoiden painottaessa strategiaprosessissa tärkeänä pitämäänsä tekijää, kuten johtajan roolia strategina tai kulttuurin vaikutusta (Näsi 1991, 30). Tutkijoiden tekemät painotukset on havaittavissa esimerkiksi siten, että Karlöfin (1987) koulukunnista jokainen rakentuu eri analyyseille, kun taas Mintzbergin ym. (1998) koulukunnissa analyytit muodostavat vain yhden osa-alueen. Huomio kiinnittyy tällöin enemmän myös muihin seikkoihin, kuten strategiaa luovaan henkilöstöön. Strategisen suunnittelun teorit on siis jaettavissa monella eri tavalla ja eri tutkijat ovat siten päätyneet teorioiden eri määriin. Esimerkiksi Chaffee (1988) päätyi tutkimuksensa perusteella siihen lopputulokseen, että strategista suunnittelua voidaan selittää kolmen teorian avulla, kun taas Karlöf (1987) päätyi kymmeneen teoriaan, samoin kuin Mintzberg ym (1998).

Tässä tutkimuksessa strategia-ajattelun viitekehukseksi on valittu Mintzbergin, Ahlstrandin ja Lampelin viitekehys, joka perustuu laatijoiden käsitykseen, että on olemassa kymmenen strategista käsitettä tai strategiateoriaa, jotka ovat vaikuttaneet johtamisen käytäntöön. Jokaisessa teoriassa on tällöin jokin tekijä, joka erottaa sen muista tekijöistä ja tekee sen ainutlaatuiseksi. (Mintzberg ym. 1998, 4; Näsi & Aunola 2001, 9)

2.1.1 Strategia-ajattelun teorit Mintzbergin, Ahlstrandin ja Lampelin mukaan

Tässä luvussa esitellään strategisen suunnittelun koulukunnat Mintzbergin ym. mukaan. Koulukuntien nimiä ei ole suomennettu, etteivät nimien merkitykset suomennoksen yhteydessä muutu ja aiheuta epäselvyyttä.

Strategisen suunnittelun teorioiden viitekehyksen ensimmäisen osan muodostaa *design school*-koulukunta, jonka tavoitteena on sovittaa yhteen yrityksen sisäiset kyvykkyydet ja ulkoisen ympäristön osoittamat mahdollisuudet. Design schoolille on ominaista hallittu strategiaprosessi, jota johtaa yrityksen arvovaltaisin henkilö. Koska strategian johtaminen on vain yhden ihmisen vastuulla, prosessin hallitsemiseksi strategian muodostamisen on oltava yksinkertaista ja epävirallista. Design schoolissa korostuukin prosessin merkitys eikä niinkään sisältö, ja sen lopputuloksena muodostuu ainutlaatuinen strategia. Suunnitteluprosessi on valmis, kun strategia on eksplisiittisesti ilmaistavissa ja se voidaan implementoida. (Mintzberg ym. 1998, 24–32)

Jotta vastuun voi keskittää yhdelle ihmiselle, on tilanteen oltava selkeä ja yksinkertainen. Ihmisen tiedonkäsittelykapasiteetti on rajallinen eikä se pysty käsittelemään samanaikaisesti monia vaativia asioita. Vaativa strateginen päätös voi olla myös stressaava, jolloin jo tilanne yksin rajoittaa ihmisen kyvykkyyttä pohtia asioita perusteellisesti. Vastuullisuuden ja stressinsietokyvyn lisäksi johtajalla on oltava tietämys yritykseen ja sen ympäristöön vaikuttavista tekijöistä. Tehdäkseen oikean strategisen päätöksen hänen on tiedettävä, millaisia resursseja yrityksellä on käytettävissään erilaisten strategioiden toteuttamiseksi. Tähän osaamiseen voidaan liittää ympäristön vakaus ja ennustettavuus. Strategina toimivan johtajan on kyettävä arvioimaan mahdollisia tulevaisuuden tapahtumia, jotka vaikuttavat yritykseen ja sen tulevaan toimintaan. Design schoolissa painottuu siis johtajan vahva rooli strategina.

Erotuksena design schoolin strategianluontiprosessiin, joka oli epävirallista ja yksinkertaista, *planning schoolin* strategianluontiprosessia voidaan kuvata viralliseksi ja analyysien merkitystä korostavaksi. Virallisen tästä suunnittelusta tekee se, että suunnittelu perustuu moniin eri vaiheisiin, joissa käytetään muistilistoja ja periaatteita. Esimerkkinä *planning school*-koulukunnan mukaisesta ajattelusta voidaan mainita Ansoff (1965), joka jakoi suunnitteluprosessin 57 vaiheeseen (Näsi & Aunola 2001,

20). Suunnittelusta tulee näin hierarkkista, numeraalisten tavoitteiden jakautuessa päätavoitteiksi ja edelleen alatavoitteiksi. Suunnittelun hierarkisuuden vastapainoksi toimeenpano on vapaampaa. (Mintzberg ym. 1998, 52, 56).

Sekä design schoolin että planning schoolin edustamat strategiasuunnittelun prosessit olivat edellytyksiltään hyvin samansuuntaiset. Erottavana tekijänä on, että design school painotti johtajan ominaisuuksia strategina ja planning school prosessin muodollisuutta.

Positioning school -koulukunta eroaa aiemmin esitellyistä design- ja planning – koulukunnista korostamalla strategian sisältöä strategiaprosessin jäädessä vähemmälle huomiolle. Hallitsevana piirteenä on myös analyttisyys, jonka tavoitteena on luoda täsmällinen tietopohja strategian määrittämiseksi. Mintzbergin ym. mukaan positioning schoolin merkittävimpänä vaikuttajana voidaan pitää Porteria (1980), joka rajoitti strategiavaihtoehtojen määrää esittämällä vaihtoehtojen rajautuvan geneerisiin strategioihin¹. Porter perusteli strategioiden määrän rajaamista sillä, että yhtä tai muutamaa strategiaa on helpompi puolustaa kuin useaa. Porter oli sitä mieltä, ettei strategian tarvitse olla yksilöllinen kuten design schoolissa vaan tilanne ohjaa oikean strategian valintaan. (Mintzberg ym. 1998, 82–83)

Positioning -koulukunnassa korostuu analyttisyyden myötä analyytikon rooli. Analyytikon tehtävänä on muodostaa vakuuttava käsitys, jonka pohjalta kyetään valitsemaan oikea geneerinen strategia. Analyysiin liittyy kuitenkin aina subjektiivisuus ja johtopäätösten täsmällisyys onkin riippuvainen analyytikon taidoista. Johtopäätökset edustavat näin ollen analyytikon parasta näkemystä tulevasta tilanteesta.

Aiemmin esitellyissä koulukunnissa korostui johtajan tai analyytikon rooli. *Entrepreneurial* -koulukunta tekee poikkeuksen ja korostaa johtajan kautta saatavan vision merkitystä, mikä toimii strategian luonnissa inspiraation lähteenä ja toimintaa ohjaavana punaisena lankana. Johtajan onkin oltava luonteeltaan visionääri: määrätietoinen ja persoonallinen luonne, jonka ajatusmaailma muodostaa yrityksen strategian ja johdattaa yrityksen menestykseen. Tällainen johtaja on verrattavissa

¹ Porterin geneeriset strategia vaihtoehdot ovat kustannusjohtajuus, erilaistaminen ja keskittyminen joko kustannuksiin tai erilaistamiseen (Porter 1980)

yrittäjään. Heillä on samoja piirteitä, jotka tulevat ilmi haluna kontrolloida, saavuttaa ja ottaa riskejä. (Mintzberg ym. 1998, 124–132)

Entrepreneurial – koulukunnan mukaisen ajattelutavan nähdään sopivan aloittaville tai pienille yrityksille, joiden johdossa on voimakasluonteinen henkilö. Se sopii lisäksi myös yrityksiin, joissa halutaan dramaattista muutosta. (Mintzberg ym. 1998, 146)

Cognitive school -koulukunnassa strategia-ajattelu nähdään ennen kaikkea henkisenä prosessina, missä ihmisen kokemukset vaikuttavat ajattelutapaan. Cognitive school käsittää strategian tulkintana maailmasta, johon vaikuttaa ihmisten luomat skeemat ja viitekehykset.. Kognitiivisesti muodostuneelle strategialle on ominaista että sitä on vaikea saavuttaa ja muuttaa, koska strategian on ensin muodostuttava strategin omassa päässä, jonka jälkeen se on voitava yhdistää muiden tuottamaan strategiaan. (Mintzberg ym. 1998, 150–151, 170)

Kognitiivisen prosessiluonteen lisäksi on huomattava, että yksilön toimintaa ja uusien asioiden omaksumista ohjaava arvomaailma sisäistetään hyvin vankasti, jonka jälkeen sitä on vaikea muuttaa. Näin kognitiivisesti muodostunut uusi strategia vaatii muutoksen myös arvomaailmassa, jolloin strateginen muutosprosessi on hidas.

Learning school korostaa strategiaproessia emergenttinä eli kehkeytyvänä prosessina. Learning school tutkii, kuinka strategiat oikeasti muodostuvat sillä Kiechelin (1984) tekemän tutkimuksen mukaan vain 10 % ennalta suunnitelluista, tarkkaan harkituista strategioista toteutetaan (Mintzberg ym. 1998, 177). Learning schoolille on ominaista jatkuva oppiminen, mikä on seurausta ympäristön epävakauudesta ja tiedon epävarmuudesta. Kokoaikaisesta oppimisesta johtuen strategiasta ei ole erotettavissa muodostamisen ja toteuttamisen vaiheita, vaan ne nivoutuvat yhteen. Kun koko organisaatiota kannustetaan jatkuvaan oppimiseen, kenen tahansa ideasta voi tulla strategista toimintaa ohjaava kuvio. Kun tällainen kuvio tunnistetaan, emergentisti syntyneestä strategiasta voidaan tehdä jälkikäteen harkittu eli deliberate strategia. Näin menneisyyden toimintaa kuvaavasta kuvioista pattern voi tulla tulevaisuuden suunnitelma plan. (Mintzberg ym. 1998, 208–209)

Oppimista korostava strategian muodostaminen sopii organisaatioihin, joiden toiminta perustuu korkeaan kyvykkyyteen ja jossa muutenkin kannustetaan uuden kehittämiseen. Tällaisessa organisaatiossa on huolehdittava kollektiivisesta oppimisesta, koska ei ole keskeistä tahoa, johtajaa, joka antaisi strategialle suuntaviivat vaan kaikilla on mahdollisuus osallistua. (Mintzberg ym. 1998, 229)

Power schoolin keskeisenä ajatuksena on, että yrityksessä on erilaisia ryhmiä, joiden tavoitteet ovat keskenään ristiriitaisia. Strategiakin muodostuu tämän ajatuksen mukaan neuvottelemalla ja kauppaa käymällä. (Mintzberg ym. 1998, 239)

Mintzberg ym. toteavat, että *power schoolin* mukaan strategian muotoutumiseen vaikuttavat ennen kaikkea valta ja politikointi. Valta ja politiikka on huomioitava strategiaan vaikuttavina tekijöinä silloin, kun valtasuhteet muuttuvat ja aiheuttavat konflikteja. Tällainen tilanne tulee ilmi esimerkiksi suurten muutosten aikana. Muutostilanteiden lisäksi valtasuhteita ilmenee ihmisten ajaessa omia etujaan, kenenkään joustamatta omasta vallastaan. (Mintzberg ym. 1998, 260–261)

Cultural school -koulukunnan mukaan strategian luominen on kollektiivi, yhteinen prosessi. Kulttuurin tehtävänä on koota ihmiset yhteen ja luoda heille yhteisiä merkityksiä. Kulttuuria painottavan koulukunnan näkökulmasta strategian muodostaminen on sosiaalinen tapahtuma, joka perustuu organisaation jäsenten jakamiin uskomuksiin. Kulttuurin vaikutuksesta syntynyt strategia on niin vankka, että sitä on vaikea lähteä muuttamaan. Näin kulttuuri vaikuttaa strategiaan jatkuvuutta korostavana tekijänä. Ominaispiirteensä vuoksi *cultural schoolin* mukainen strategia-ajattelu sopii sellaisiin organisaatioihin, joissa rikas kulttuuri tuottaa uusia ajatuksia tai pysähtynyt kulttuuri tukee pitkäaikaista strategiaa. (Mintzberg ym. 1998, 264–267, 281, 283)

Nykyaikaista yritystä ajatellen kulttuuriin perustuva strategian muodostaminen tuo uusia haasteita. Yritysten toiminta on globaalia, jolloin eri kulttuureista olevat ihmiset työskentelevät yhdessä. Ennen kuin eri kansallisuuksista koostuvalle tiimille muodostuu oma tiimikohtainen kulttuuri, aiheuttaa eri kulttuureista olevien ihmisten mielipiteet ja käsitykset johtamishaasteita. Nämä erimielisyydet on voitettava, jotta voidaan tehdä päätöksiä yhdessä.

Environmental school korostaa strategiaprosessin reaktiivisuutta olettamalla, että strategiaan vaikuttaa jokin yrityksen ulkopuolinen tekijä. *Environmental school* tasapainottaa strategian muodostamiseen vaikuttavien tekijöiden merkitystä. Aiemminhan on jo korostettu johtajuutta ja organisaatiota, ympäristön tullessa esille esimerkiksi Porterin edustamassa positioning koulukunnassa vain teollisuuden, kilpailun tai markkinoiden kautta. *Environmental schoolin* merkittävyytenä on ympäristön kokonaisvaltainen huomioiminen. (Mintzberg ym. 1998, 286)

Environmental school olettaakin, että ympäristö on joukko strategiaan yleisesti vaikuttavia voimia, joita ei siis voi luokitella vain tietyiksi yrityksen ulkopuolisiksi tekijöiksi. Organisaation toiminnan jatkumisen edellytyksenä on organisaation kyvykkyys vastata näihin ympäristön aikaansaamiin voimiin. Jos organisaatio ei tee näin, sen mahdollisuudet jatkaa toimintaansa ovat uhattuna. *Environmental schoolin* mukaan ympäristö vaikuttaa niin vahvasti, ettei organisaatioilla ole todellista valtaa päättääkseen oman strategiansa suuntaviivoista. (Mintzberg ym. 1998, 288, 297)

Configuration schoolin erityispiirteenä on muiden koulukuntien ajatusten yhteensovittaminen, jolloin sitä voidaan kutsua kokoonpaneavaksi koulukunnaksi. Se ei perustu minkään tietyn teeman varaan vaan sen perusajatuksena on strategian sopiminen kyseiseen tilanteeseen. Näin tilanne ohjaa strategisen suunnittelun prosessia ja auttaa valitsemaan siihen oikeat komponentit. (Mintzberg ym. 302–305)

2.1.2 Koulukuntien kehittyminen vastauksena nykypäivän johtamishaasteeseen

Näsi näkee koulukuntien kehityksen strategisen ajattelun muutoksena, jossa pehmeän linjan ajattelu on tullut kovan ajattelun rinnalle ja osittain haastanutkin sen. Käytännössä kehitys on havaittavissa ihmisten roolin korostumisessa ja ”kovan” tiedon, muodollisten prosessien ja analyttisten ratkaisujen merkityksen vähenemisenä. (Näsi 1991, 31–33)

Näsin ajattelu saa tukea myös Kaplanin ja Nortonin (esim. 2002) strategiakartta-ajattelusta. Siinä yrityksen menestyksen lähtökohtana on henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi. Kun henkilöstö on halukas toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti,

vaikuttaa se myös yrityksen prosesseihin, sitä kautta asiakkaan saamaan hyötyyn ja lopuksi yrityksen talouteen. ”Kovana” tietona pidetty rahamääräinen informaatio on siis vain lopputulos, joskin tärkeä.

Kovan linjan ajattelu perustuu siihen käsitykseen, että yrityksen tulevaisuus on tarkasti suunniteltavissa. Tämän lähestymistavan mukaan strateginen ajattelu on suunnittelukone, joka käynnistetään tarkasti suunnitellussa ajankohdassa ja sammutetaan prosessin päätyttyä. (Näsi 1991, 31–34; 2001, 20)

Öljy-kriisi 1970-luvun alussa lopetti kuitenkin pitkän aikavälin suunnitelmien laatimisen, mikä oli ollut suunnittelukoneen perusajatuksena (Näsi 1991, 34–35). Öljykriisi havainnollisti, ettei pitkän aikavälin suunnitelmia voitu enää tehdä vaan suunnittelun tuli olla jatkuvaa. Suunnittelukoneesta tuli öljykriisin seurauksena johtamiskone, jonka kulmakiveksi muodostui ihmisten johtaminen, *leadership*. (Näsi 1991, 38, 40–42)

Yhteenvetona strategisen ajattelun kehittymisestä voidaan todeta ainakin kaksi asiaa. Ensiksikin strategiaprosessissa on alettu korostamaan ihmisen roolia enemmän ja hänen toiminnastaan on löydettävissä piirteitä, jotka viittaavat luovuuden hyödyntämiseen. Toiseksi strateginen suunnittelu ei ole enää sidoksissa tiettyyn ajankohtaan. Suunnittelukoneen kehittyessä kohti kokonaisvaltaista johtajuutta voidaan havaita, että strategisen suunnittelun ajanjaksokin on laajentunut. Ihmistä korostavassa ajattelussa johtaja on koko ajan tietoinen strategisista tapahtumista, jolloin strategista suunnittelua tapahtuu jatkuvasti. Näin strategisesta suunnittelusta on muodostunut jatkuva prosessi.

2.2 Kriisijohtaminen

Hermann (1972) määrittää kriisin kolmen tekijän avulla. Ensiksikin kriisi uhkaa tavoitteita, toiseksi se aiheuttaa painetta ajankäytön suhteen ja kolmanneksi se aina yllättää päätöksentekijät (Ezzamel & Bourn, 1990, 399).

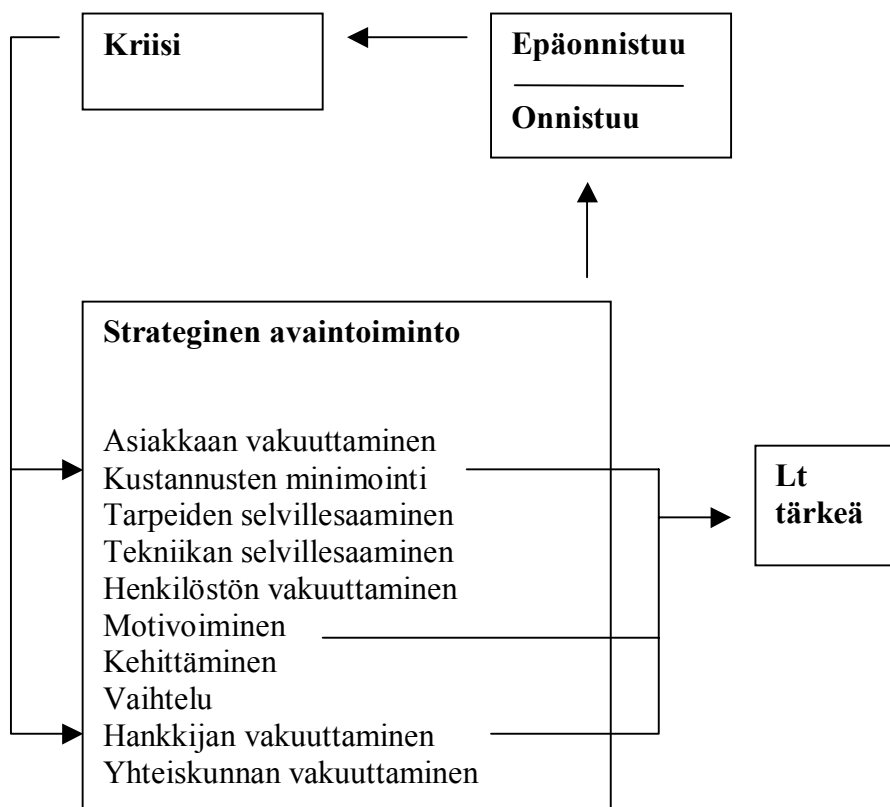
Granlund (1994, 13–14) määrittelee kriisin yrityksen pitkäaikaista selviytymistä uhkaavana tekijänä, joka yleensä havaitaan taloudellisten mittareiden tuottaman tiedon

perusteella. Vaikka kriisi ei ole strategia, Tamminen (1990, 52) näkee sillä olevan samantasoisia vaikutuksia kuin strategiallakin.

Kriisi ei ole kuitenkaan aina pelkästään negatiivinen asia, vaan Granlundin mukaan esimerkiksi Starbuck ja Hedberg (1977) tulivat siihen tulokseen, että kriisi voidaan nähdä tilanteena, jonka seurauksena yritys alkaa tehostamaan toimintojaan. Starbuckin ja Hedbergin tulos on kiteytettävissä kiinalaisten ajatusmaailman avulla, jossa sama sana tarkoittaa sekä kriisiä että mahdollisuutta (Granlund 1994, 15, 17). Taloudellisen tilanteen kehittymisen kriisiksi voidaan nähdä siis yrityksen johdon herättäjänä, jolloin tilanteen todellisuus saa aikaan johdossa muutoshalukkuuden ja uuden innon yrityksen johtamiseksi pois tukalasta tilanteesta. Ilman kriisiä yritys olisi voinut jatkaa toimintaansa vuosien ajan heikosti kannattavana, jolloin johto olisi pitänyt kannattamattomuutta normaalina olotilana eikä siihen olisi reagoitu.

Granlund (1994) on havainnut laskentatoimella olevan kriisin yhteydessä neljänlaisia rooleja. Ensiksikin se määrittää kriisin ja tekee sen näkyväksi, koska kriisit on havaittavissa laskentatoimen käytäntöjen mukaisesti. Toiseksi laskentatoimen avulla voidaan myös tehostaa toimintaa, jolloin kustannuksien merkitystä korostamalla voidaan lisätä muiden henkilöstöryhmien kriisitietoisuutta. Kolmanneksi rahoituksella on merkittävä rooli yritettäessä päästä pois kriisistä. Laskentatoimea voidaan hyödyntää rahoituksen saamisessa, jolloin laskentatoimen roolina on sijoittajien vakuuttaminen. Neljänneksi laskentatoimea voidaan käyttää myös väärin eli luomaan tarpeettomia kriisejä. Tällöin perimmäisenä tarkoituksena on aikaansaada muutoksia esimerkiksi laskentahenkilöstön roolissa mitattaessa ja kontrolloitaessa erilaisia operaatioita. (Granlund 1994, 45, 97, 107, 193)

Tamminen käsittää laskentatoimen roolin kriisitilanteessa samalla tavoin kuin Granlund. Kriisittömässä tilanteessa tärkeimpänä tehtävänä on avaintoimintojen tehokas toteuttaminen. Jos avaintoimintojen toteuttaminen onnistuu ja kaikkien sidosryhmien tarpeet pystytään täyttämään, yritys ei ole vaarassa joutua kriisiin. Jos avaintoiminnoissa epäonnistutaan, yritys on vaarassa kriisiytyä.



Kuvio 1 Avaintoimintojen merkitys yrityksen toiminnassa (Lähde: Tamminen 1990, 52)

Kuviossa 1 on havainnollistettu yrityksen avaintoimintojen merkitystä. Kriisitilanteessa avaintoimintojen merkitykset muuttuvat. Tavanomaisessa toiminnassa tärkeiden toimintojen, kuten prosessien kehittämisen ja asiakkaan tarpeiden täyttämisen rooli pienenee yrityksen keskittäessä voimavaransa kriisitilanteesta pois päästäkseen. Huomio kiinnittyy tällöin kustannusten karsimiseen, jolloin siitä tulee strategista. Toisaalta kriisitilanteessa toiminnan painopisteeksi saattaa muodostua ajan ostaminen avaintoiminnon korjaamiseksi, mikä tekee siitä toimintaa ohjaavan tekijän, mutta ei kuitenkaan muuta strategiaa. Ajan ostamisella käsitetään pääomansijoittajan vakuuttaminen positiivisista tulevaisuudennäkymistä ja luodaan uskoa yrityksen parempiin tulevaisuudennäkymiin. (Tamminen 1990, 52–53)

Ezzamel ja Bourn (1990) ovat tutkineet kriisin vaikutusta laskentatoimeen Thompsonin ja Tudenin (1959) kehittämään nelikenttäajatteluun perustuvan Earlin ja Hopwoodin (1980) laiteanalogian ja Turnerin (1976) tutkimien kriisin vaiheiden avulla. Ezzamel ja Bourn jakoivat Turnerin kuusi kriisivaihetta johtamishaasteiden perusteella kolmeen ryhmään. Ensimmäisen Ezzamelin ja Bournin ryhmän muodostaa kriisiä edeltävä johtaminen. Tämän vaiheen tarkoituksena on kyetä ennakoimaan kriisi ja estää sen

syntyminen. Toinen vaihe käsittää reaaliaikaisen kriisin johtamisen. Kun kriisi on realisoitunut, yrityksen johdon on yritettävä johtaa organisaatio pois kriisistä. Kolmas ryhmä sisältää kriisin jälkeisen johtamisen ja silloin johtamishaasteena on muutoksen johtaminen. (Ezzamel & Bourn 1990, 400)

Ezzamel ja Bourn totesivat tutkimuksensa valmistuttua, että Earlin ja Hopwoodin laiteanalogia toimii myös kriisitilanteessa. Kriisin ensimmäisessä vaiheessa sekä epävarmuus tavoitteista että syy-seuraus – suhteista oli alhainen ja laskentajärjestelmä toimi vastauslaitteena. Toisessa vaiheessa epävarmuus tavoitteista oli aluksi korkea ja syy-seuraus – suhde vaatimaton. Laskentajärjestelmän todettiin toimivan vaikuttamislaitteen ja idealaitteen yhdistelmänä. Kriisin kolmannessa vaiheessa sekä epävarmuus tavoitteista että syy-seuraus – suhteista oli matala, jolloin laskentajärjestelmä toimi pääasiallisesti vastaus- ja oppimislaitteena. (Ezzamel & Bourn 1990, 422)

Granlundin, sekä Ezzamelin ja Bournin tutkimusten perusteella kriisi havaitaan siis taloudellisten mittareiden tuottaman tiedon perusteella. Määrittelytavassa on kuitenkin se ongelma, että taloudelliset mittarit informoivat kriisistä vasta sen toteuduttua, eivätkä ne siis pysty ennustamaan kriisiä (Granlund 1994, 13–14). Kuitenkin olisi paljon tärkeämpää pystyä ennakoimaan kriisi, tai ainakin varautua siihen. Luvussa 3.3.1 käsitellään Kaplanin ja Nortonin kehittämää strategiakartta-ajattelua, jonka mukainen toimintojen tarkkailu voi vähentää yritysten joutumista taloudelliseen kriisiin. Strategiakartta-ajattelun mukaisesti taloudellinen kriisi on seurausta muista kriiseistä. Yritys voi välttää taloudellisen kriisin, kun strategisesti tärkeät menestystekijät, kuten henkilöstön osaaminen ja teknologinen kyvykkyys ovat kunnossa. Strategiakartta-ajattelu on hyvä tapa seurata toimintaa laajasti, sillä yritys saa suurimman hyödyn silloin kun tiedolla on kyvykkyys ennustaa tulevia taloudellisia ongelmia. (Granlund 1994, 33–35; Alhola & Lauslahti 2005, 72; Kaplan & Norton 2002, 76)

Kun on tutkittu konkurssiin päätyneitä kriisitilanteita, on havaittu, että suurimpana syynä on ollut heikko johtaminen. Granlund siteeraa Altmanin (1983) tekemää tutkimusta, jossa hän käsitteli aiemmin saatuja tutkimustuloksia yritysten epäonnistumisten syistä. 15 000 yhdysvaltalaisesta yritystä kattavassa tutkimuksessa paljastui, että 94 % tapauksista syynä oli johdon kokemattomuus tai tietämättömyys.

Toisena syynä on pidetty laskentainformaation puutteellisuutta, mikä tosin voidaan yhdistää heikkoon johtamiseen, koska johdon tehtävänä on varmistaa laskentatoimen informaation laatu ja siten myös laskentajärjestelmien kehittäminen. Muita laskentatoimeen yhdistettäviä syitä on, että johto on käyttänyt saamaansa tietoa väärin tai jättänyt laskentainformaation kokonaan huomiotta päätöksenteossaan, jolloin päätökset on tehty puutteellisen tiedon varassa. (Granlund 1994, 16, 18, 31–32, 42, 44)

Kokoavana yhteenvetona kriisiin johtaneista syistä voidaan todeta, että kriisit ovat ihmisten aikaansaamia tilanteita, jotka johtuvat pääosin ihmisten osaamattomuudesta ja piittaamattomuudesta. Pätevä ja motivoitunut henkilöstö on siis yrityksen tärkein voimavara, mutta myös johdon kyvykyys hoitaa kriisitilanteita on tärkeää. Kriisitilanteiden johtamiseksi onkin kehittynyt erityinen johtamisen osa-alue, kriisijohtaminen, *crises management*.

Kriisitilanteessa johdon tehtävänä on ehkäistä syntyvää paniikkia ja luoda strategia, jolla voidaan vastata yrityksen toiminnan kriisiin johdattaneeseen uhkaan. Yleensä ylin johto on ensimmäinen taho, joka havaitsee kriisin jo silloin kun muut eivät ole havainneet siitä mitään merkkejä. Jos kriisin havainneella johdolla on tarpeeksi vaikutusvaltaa, heidän tulisi pakottaa yritys vastaamaan kriisiin. Jos johtoryhmällä ei ole voimaa kääntää yrityksen toimintaa välttääkseen uhkaavan kriisin ja kriisi on ilmeinen, johdolla on kolme toimintavaihtoehtoa. Ensiksikin johto voi yrittää vakuuttaa muut tulevasta kriisistä, jolloin siihen voisi vastata jo ennen pahinta vaihetta. Toiseksi se voi alistua kohtaamaan tuleva kriisi ja valmistautua toimimaan ”pelastajan roolissa” yrityksen kohdatessa kriisin. Kolmanneksi se voi käynnistää kriisin keinotekoisesti, esimerkiksi keksimällä yrityksen ulkopuolelta yrityksen toimintaa uhkaavan vihollisen. Tällaisen keinotekoisien kriisien avulla varsinaisista kriisistä selviytymiseen liittyy kuitenkin kahdentasoisia riskejä. Ensinnäkin johto ottaa henkilökohtaisen riskin, että kriisin selvittäminen epäonnistuu sekä toiseksi kriisin luomista voidaan pitää epäeettisenä, mikä osaltaan tuo toimintaan riskejä. Riskiin liittyy kuitenkin se hyöty, että keinotekoisien riskien avulla varsinaista kriisiä ei pääse syntymään, kun henkilöstön muutosrinta vaadittuja uudistuksia kohtaan vähenee ja johto saa toiminnalleen kannatusta. (Ansoff 1988, 215–216)

Aiemmin tässä tutkimuksessa havaittiin, että yrityksen joutuminen kriisiin on yleensä johdon syy. Ansoff on tutkinut johdon roolia kriisin aiheuttajana ja tullut siihen tulokseen, että tietynlainen johtamistapa edesauttaa yrityksen joutumista kriisiin. Ansoff jakaa johtamistyyliä niiden strategisen luonteen mukaisesti kolmeen kategoriaan, reaktiiviseen-, proaktiiviseen ad hoc- ja proaktiiviseen systemaattiseen johtamistapaan. Reaktiiviselle mallille on ominaista minimoida strategiset muutokset. Muutoksia pyritään välttämään viimeiseen asti johdon pyrkiessä toimimaan vanhan tavan mukaisesti. Ansoff käyttää Henry Fordin lausahdusta ”*auto voi olla minkä värinen tahansa, kunhan se on musta*”, kuvaamaan reaktiivisen johtamistavan mukaista toimintaa. Kun toiminta kohtaa ongelmia, syytä haetaan ensimmäiseksi operatiivisesta toiminnasta. Vasta kun on havaittu, ettei operatiivinen toiminta ole aiheuttanut ongelmia, aletaan pohtia strategian roolia ongelmien aiheuttajana. Toimintavaihtoehtoja ei kuitenkaan malteta kartoittaa perusteellisesti, vaan reaktiivisen johtamistyylin mukaiseen toimintaan kuuluu toiminnan kehittäminen yrityksen ja erehdyksen kautta. Kun ensimmäinen toimeenpantu suunnitelma tuottaa tulosta, muita vaihtoehtoja ei enää kartoiteta. Kun todellinen kriisi iskee, syntyy paniikki. Toimivaa johtoa syyllistetään toiminnan saattamisesta kriisiin ja se vaihdetaan ”pelastajaan”, jonka roolina on saattaa yritys pois kriisistä. Ansoff ei kritiikistään huolimatta tarkoita, että reaktiivinen johtamismalli olisi huono vaan hän löytää sille sopivia tilanteita, jolloin sen käyttäminen on perusteltua. Tällainen tilanne syntyy yrityksen valmistaessa tuotteita esimerkiksi markkinoille, joiden vaatimuksena on standardoidut ja edulliset tuotteet. (Ansoff 1988, 228)

Esimerkiksi massatuotantoon perustuva teollisuus voi toimia tämän mallin mukaisesti kannattavasti. Se valmistaa suuria määriä yhdenmukaisia perustuotteita, eikä esimerkiksi tuotekehityksellä tai markkinoinnilla ole merkitystä. Perustuotteella on oma vakiintunut asiakaskuntansa, joka ei vaadi uutta, jolloin myöskään uusien tuotteiden aikaansaamiseksi tarvittavalla tuotekehityksellä ei ole suurta taloudellista merkitystä. Näin sekä markkinointi- että tuotekehityskustannukset ovat matalat, jolloin myyntihintakin pysyy kohtuullisena.

Proaktiiviselle ad hoc-tyyliselle johtamistavalle on ominaista reaktiivista johtamistapaa strategisesti vahvempi käyttäytyminen. Strategisempi johtamistyyli ilmenee esimerkiksi tutkimusosaston asemalla toiminnan jatkuvassa kehittämisessä. Kun tutkimusosasto

havaitsee organisaation tehostamistarpeen, siitä raportoidaan johdolle, joka ryhtyy saadun informaation mukaisiin toimiin. Termillä ”ad hoc” tarkoitetaan tässä yhteydessä, ettei yrityksessä ole keskitettyä strategista kehittämissuunnitelmaa, vaan toimintaa kehitetään askelmittain. Tuotekehitykselle tämä tarkoittaa, että tutkimustyö on pääosin olemassa olevien tuotteiden parantelua, jolloin toiminta ei ole kovin innovatiivista. Ad hoc-tyylisesti toimiva yritys ei myöskään kohtaa kriisiä samalla tavoin kuin reaktiivisesti toimiva. Johdon tehdessä päätöksiä alempien organisaatiotasojen asiantuntemuksen perusteella, kriisitilanne ei pääse yllättämään yritystä niin vakavin seurauksin kuin reaktiivisen yrityksen. Koska järjestelmällistä toimintaa ratkaisun etsimiseksi ei kuitenkaan ole, mahdollisessa kriisitilanteessa ratkaisua etsitään yrityksen ja erehdyksen kautta. Ad hoc-tyylinen johtamistapa sopii sellaisille aloille, joiden markkinat ja teknologia kehittyvät hitaasti, strategisia uudistuksia tapahtuu harvoin ja yritys pystyy kehittymään vähintään yhtä nopeasti kuin markkinat. (Ansoff 1988, 228–230)

Kolmantena johtamistyylinä Ansoff esittelee systemaattisesti proaktiivisen johtamismallin. Mallin systemaattisuus perustuu siihen, että johdolla on strategisessa päätöksenteossaan jatkuvasti käytettävissä markkinoita koskevia ennusteita ja tulevaisuuden trendejä. Esimerkkinä Ansoff mainitsee ensimmäisen laajan hyväksynnän saaneen systemaattiseen suunnitteluun perustuneen järjestelmän, ”pitkän aikavälin suunnittelun”, *long-range planning, LRP*. Pitkän aikavälin suunnitteluun viitataan myös käsitteillä yrityssuunnittelu, *corporate planning* tai tulossuunnittelu, *profit planning*. Pitkän aikavälin suunnittelu on tarpeellista kun ympäristön vaatimukset uhkaavat yrityksen kykyä vastata nopeisiin muutoksiin. Proaktiivinen johtamismalli hyödyntää tulevaisuussuuntautuneisuudestaan huolimatta myös historiallista tietoa. Erona kuitenkin on, että jos mennyttä toimintaa kuvannut logiikka ei ole enää tulevaisuudessa käyttökelpoinen, niin strategisessa suunnittelussa painotetaan enemmän tulevaisuuden kehitystä kuvaavia ennusteita ja trendejä. (Ansoff 1988, 230–232)

Tämä luku osoitti laskentatoimen merkityksen kriisitilanteessa, mutta myös tehokkaan johtamistavan tärkeyden. Yritysjohdon linjaukset antavat yrityksen toiminnalle suuntaviivat ja johdon on kyettävä hyödyntämään työssään kaikki saatavilla oleva informaatio. Yhden osa-alueen informaatiosta muodostaa laskentatoimi, jonka merkitystä kartoitetaan seuraavassa luvussa ”laskentatoimi strategian heijastajana.”

3 LASKENTATOIMI STRATEGIAN HEIJASTAJANA

3.1 Laskentatoimen kehittyminen

Rauno Tamminen päätelee tutkimuksessaan laskentatoimen ja strategian suhteesta laskentatoimen olevan alisteista strategiaan nähden. Täten myös laskentatoimen kehittyminen saa alkunsa strategisesta muutoksesta. Tutkiessaan strategian vaikutusta laskentatoimen kehittymiseen Tamminen on havainnut, että laskentatoimi on kehittynyt tarpeen vaatiessa eli laskentatoimen kehittyminen on ollut aina vastaus senhetkiseen ongelmaan. Yhtenä esimerkkinä voidaan mainita liike-elämän muutos 1800-luvulla. Silloin tekstiiliteollisuudessa valmistuksen eri vaiheet yhdistettiin samaan tehtaaseen. Kun aiemmin tuotteen eri osat olivat tulleet yksittäisiltä valmistajilta, markkinat olivat sanelleet osan hinnan. Valmistettaessa tuote alusta loppuun samassa tehtaassa, tarvittiin kustannuslaskentaa tehokkuuden määrittämiseksi. (Tamminen 1990, 1, 4–6, 14)

Noin kahdenkymmenen viime vuoden aikana liike-elämä on kohdannut useita muutoksia, joita voidaan pitää strategisina. Ensinnäkään liiketoiminta ei rajoitu enää valtioiden välisiin rajoihin vaan yritykset voivat harjoittaa liiketoimintaansa globaalisti. Globaali toiminta tuo sekä etuja että haittoja. Haitoista voidaan mainita kilpailijoiden tuleminen omalle perinteiselle markkina-alueelle, jolloin kilpailu kiristyy. Toisinpäin ajatellen yritykset hyötyvät globaalista markkina-alueesta saadessaan mahdollisuuden laajentua uusille markkina-alueille. Toinen merkittävä muutos on ollut yritystoiminnassa hyödynnettävän tiedon merkitys. Tiedon merkitys on kasvanut, ja sen hallinnasta on tullut yrityksen uusi ydinkyvykkyys.

Liiketoiminnan strategisten menestystekijöiden muuttuessa liiketoimintaympäristön vaatimusten mukaisiksi myös laskentatoimen merkitys on muuttunut. Tämä on selitettävissä strategian ja laskentatoimen suhteella, jonka mukaan laskentatoimi on alisteinen strategialle (Tamminen 1990, 1, 24; Ward 1992, 33; Wilson 1995, 162). Strategia määrittää yrityksen päämäärät ja tavoitteet, joiden mukaan valitaan yrityksen

muiden toimintojen aikaansaamat palvelut, kuten laskentatoimen tuottama informaatio (Tamminen 1990). Viime vuosikymmenien kehityssuuntana onkin ollut laskentatoimen kehittyminen entistä strategisemmaksi eli enemmän yrityksen strategisia tavoitteita tukevaksi toiminnoksi.

Laskentatoimen kehityttyä strategisemmaksi myös laskentajärjestelmät ovat kehittyneet. Laskentatoimen kannalta tietotekniikan kehittyminen on ollut erittäin tärkeä ja olennainen seikka. Sen tärkeyttä voidaan tarkastella neljän näkökulman avulla. Tietotekniikan kehityttyä monia perinteisiä laskentatoimen tehtäväalueita, kuten tiedon kerääminen ja raportointi, on voitu rutinoida. Aiemmin voimavaroja kuluttaneet tehtävät ovat automatisoiduttuaan lisänneet tiedon käsittelyn tuottavuutta, sekä laskentahenkilöiden mahdollisuuksia osallistua strategisten päätösten tekemiseen. Kehittyneempien järjestelmien myötä myös muut henkilöstöryhmät ovat saaneet tietoa suoraan järjestelmästä, jolloin laskentaosaston raportoiva ominaisuus on menettänyt merkitystään. Sinänsä laskentatoimi ei ole menettänyt vaikutusvaltaansa tässäkään kehityksessä, koska se edelleen määrittää mitä seikkoja mitataan ja kuinka laskentajärjestelmät raportoivat. Laskentajärjestelmien perustana olevan informaatioteknologian kehittyminen on siis osaltaan muokannut laskentatoimen roolia päätöksenteko-orientoituneemmaksi. Järvenpää (2001, 432) kuvaa toimenkuvan kehittymistä päätöksenteko-orientoituneeksi sanonnalla ”*from bean-counter to business controller*”. Jos laskentahenkilöstön aika menisi edelleen vain rutiinitehtävien suorittamiseen, heillä ei olisi aikaa muodostaa tulevaisuuden skenaarioita strategisten tavoitteiden tukemiseksi (Ward 1992, 300). Toiseksi tietotekniikan kehittyminen on mahdollistanut monimutkaisempien tietokantojen muodostamisen ja käyttämisen. Laajemmat, moniulotteiset tietokannat muodostavat tietointensiivisemmän kokonaiskuvan toimintojen valvomiseksi ja analysoimiseksi. Kolmanneksi se on muuttanut laskentatoimen roolia laajemmaksi, jolloin laskentatoimen tuottama tieto on yksi kilpailutekijä, kun aiemmin keskityttiin perustiedon tuottamiseen. Neljänneksi se mahdollistaa erilaisten ”mitä jos”-tilanteiden ja tulevaisuutta koskevien simulaatioiden hyödyntämisen, koska sillä on kyky analysoida sekä rakentaa ja tulkita tuottamansa tiedon pohjalta erilaisia rahamääräisiä malleja. Mitä jos -tilanteilla ja simulaatioilla tutkitaan päätöstenteon vaikutuksia. Informaatioteknologian avulla mallien rakentaminen ja hyödyntäminen on yksinkertaisempaa ja nopeampaa. (Christiansen & Mouritsen 1995, 220–222, 234; Mäkinen 1991, 187)

3.2 Strategisen ja perinteisen laskentatoimen eroja – vaatimuksia strategiselle laskentatoimelle

Japanilaiset ovat olleet edelläkävijöitä strategisen laskentatoimen sisäistämässä strategisessa yhteydessä. Heidän käsityksensä mukaan laskentatoimen päätehtävänä on vaikuttaa, ei informoida. Mäkinen (1991) tiivistää tämän ajatuksen erinomaisesti sanomalla ”*feed forward is more important than feed back*”. Japanilaisten määritelmässä tulee esille laskentatoimen aikaperspektiivin mukainen kaksijakoisuus. Laskentatoimen kehittyessä informointia edustavasta kirjanpidosta myös muunlaisen informaation tuottamiseen sen merkitys muuttui enemmän päätöksenteko-orientoituneeksi eli sille kehittyi vaikuttamisdimensio päätöksenteon tehokkuuden varmistamiseksi. (Granlund 1994, 11; Mäkinen 1991, 186; Ward 1992, 285–286)

Laskentatoimen muuttumista strategiseksi voidaan tarkastella useasta näkökulmasta, joista merkittävin on aikaperspektiivi (Mäkinen 1991, 185). Laskentatoimella on ollut taipumus raportoida menneestä toiminnasta ja sen tuloksellisuudesta, kun strateginen laskentatoimi on pyrkinyt tukemaan strategisia tavoitteita keskittymällä tulevaan kehitykseen, jossa merkittävinä osatekijöinä ovat yrityksen arvot, yrityskulttuuri ja muut ei-rahamääräiset seikat. Erottavana tekijänä on myös laskennan kohteena olevan tiedon kenttä. Perinteisesti laskentatoimi on tuottanut tietoa yrityksen sisäisistä prosesseista ja kustannuksista, mikä ei kuitenkaan riitä yritysjohton tietotarpeiden kattamiseksi. Strateginen ajattelu näkee yrityksen avoimena järjestelmänä, jonka täytyy varmistaa kilpailukyvykkyytensä seuraamalla asiakkaiden, markkinoiden ja kilpailijoiden toiminnassa tapahtuneita muutoksia. (Järvenpää 2000, 63; Mäkinen 1991, 185; Ward 1992, 3)

Järvenpää (2000) on havainnut, että laskentatoimi ja strategia käsittelevät kustannuksia eri tavoin. Laskentatoimessa kustannukset pyritään erottelemaan yksinkertaisemmin mitattaviksi osiksi, kun strategiaa tukevan ajattelun mukaan kustannukset tulisi huomioida eri toimintojen tuottaman synergiaedun mukaan (Järvenpää 2000, 63). Wilsonin ja Chuan (1993) mukaan tätä eroa voidaan havainnollistaa käsiteparilla *data – informaatio* (Wilson 1995, 163). Laskentatoimen tuottama liian tarkka kustannuslaskenta hämärtää siis kokonaiskuvaa, joka olisi tarpeen strategian

muodostamista varten. Kokonaiskuvan hämärtyminen lisäksi edellä mainittu käsitepari muistuttaa tiedon hyödynnettävyydestä. Data on saatu suoraan esimerkiksi laskentajärjestelmästä, ja informaatio on jalostettua dataa. Se on siis helpommin johdon hyödynnettävissä. Tamminen (1990) ehdottaa kustannusten luokittelua strategin näkökulmasta, ei tuloslaskelmaan viitaten. Kustannuksia tulisi täten tarkastella liiketoimintayksikkökohtaisesti, suhteuttaen kulut näistä seuranneisiin tuottoihin. (Tamminen 1990, 31)

Oman yrityksen kustannustietoisuuden lisäksi yrityksessä on oltava tietoa kilpailijan kustannuksista. Tamminen mainitsee apuvälineenä Porterin (1985) arvoketjun, jonka avulla voidaan nähdä mitkä toiminnot synnyttävät arvoa ja strategista kilpailuetua. (Tamminen 1990, 32)

Perinteisen laskentatoimen ja strategisen laskentatoimen erottaa myös eri aikavälien tavoitteet. Lyhyen aikavälin ja pitkän aikavälin tavoitteet eivät välttämättä ole aina samassa linjassa. Haluttaessa esimerkiksi vahvistaa kilpailuasemaa markkinoilla lyhyen aikavälin kannattavuus heikkenee, kun taas pitkän aikavälin kannattavuusennuste on hyvä. Jos yritys painottaa enemmän lyhyen aikavälin kannattavuutta, on vaarana se, että johto ei ole halukas tekemään pitkän aikavälin kannattavuuden parantamiseksi suunniteltua investointia. Tämä ongelma on yleensä yhdistetty perinteiseen laskentatoimeen. Strategisessa laskentatoimessa aikahorisontti on pidempi, ja se sallii lyhyen aikavälin taloudellisten tulosten väliaikaisen notkahduksen pitkän aikavälin strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ward 1992, 61)

Strategisessa päätöksenteossa laskentatoimella on vielä yksi rooli ja se koskee strategioiden riskien arvioimista. Yritykselle voi muodostua analyysien pohjalta monta vaihtoehtoista strategiaa, joiden vaikutuksia on tutkittava tarkemmin. Laskentatoimen ratkaisuna ovat herkkyysoanalyysit, joiden avulla voidaan tutkia strategioiden riskisyyttä. Riskien kartoittaminen vaatii paljon analyysijä, koska niitä on tehtävä erilaisten olettamusten vallitessa ja eri strategioille. (Tamminen 1990, 31) Informaatioteknologian kehittyminen on ratkaissut tämän tietotarpeen. Perustiedon kerääminen ja raportointi ovat tietojärjestelmien kehittyttyä automatisoituneet, jolloin erilaisia mitä jos – tilanteita on helpompi tutkia (Christiansen & Mouritsen 1995, 220–221). Hansén (1991) toteaaakin, että informaatioteknologian kehittyminen ja lisääntyminen on kasvattanut

käytettävissä olevan tiedon määrää, mikä näkyy muun muassa analyysien ja talousraporttien lukumäärässä. Analyysien kasvanut määrä ei ole kuitenkaan pelkästään myönteinen asia, vaan se voi aiheuttaa monimutkaisuutta, kyllästymistä ja harhaluuloja tiedon oikeellisuudesta. (Hansén 1991, 125)

Ward (1992) on samaa mieltä Hansénin kanssa laskentainformaation tuomista riskeistä. Hän kutsuu tätä ongelmaa kommunikaatiokuiluksi, jossa laskentahenkilöstö ja päätöksentekijä eivät ymmärrä toisiaan. Laskentajärjestelmän tuottama raakadata ei täytä johdon informaatiojärjestelmälle asetettuja vaatimuksia tiedon ymmärrettävyydestä ja käyttökelpoisuudesta. Tästä syystä dataa on muokattava, jolloin laskentainformaatioon liittyvät riskit pienenevät. (Ward 1992, 286–287)

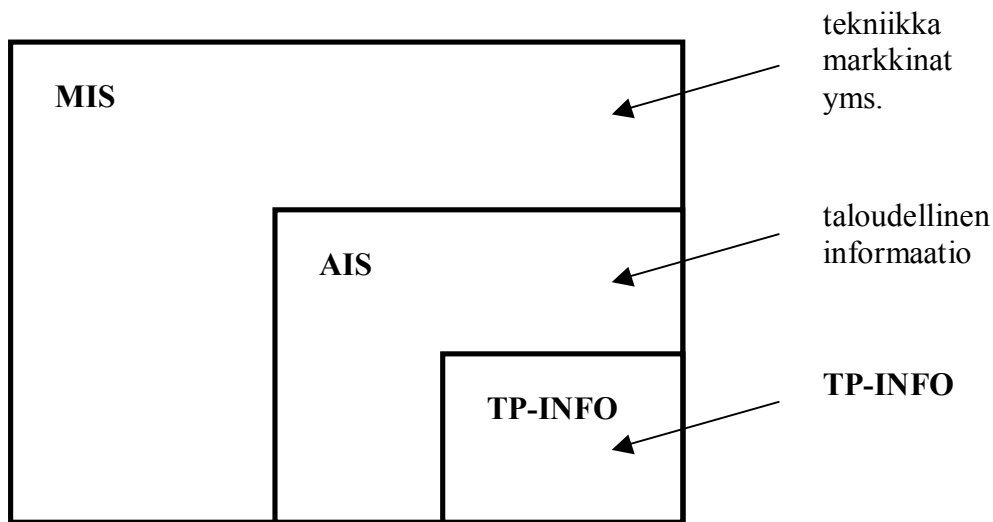
3.3 Laskentatoimi osana yrityksen informaatiojärjestelmää

Tämän alaluvun muodostavat johdon informaatiojärjestelmät, jotka laajana käsitteenä kattavat yritysjohdon kaikki informaatiotarpeet. Yrityksen on täytettävä monien sidosryhmien vaatimukset menestyäkseen kiristyneessä kilpailussa, ja täyttääkseen nämä vaatimukset, yrityksessä on ensin kyettävä tunnistamaan siihen kohdistuneet odotukset. Yritysjohdo voi saada tietoa monin eri keinoin, hyödyntämällä esimerkiksi epävirallisia lähteitä tai jopa vahingossa, mutta merkittävimpänä tiedonhankintaväylänä ovat kuitenkin johdon informaatiojärjestelmät. Johdon informaatiojärjestelmät tehostavat organisaation prosesseja, koska ne raportoivat prosesseista päättäviä ihmisiä jatkuvasti, jolloin poikkeamiin voidaan puuttua välittömästi. (Otley 1995, 45; Christiansen & Mouritsen 1995, 215; Granlund 1994, 11). Laskentatoimi muodostaa tässä kokonaisuudessa yhden osa-alueen eli taloudellisen informaation tuottamisen. Laskentatoimen erityispiirteenä on asioiden ilmaiseminen rahamääräisesti, mikä tekee siitä yleisen kielen, jolla on helppo kommunikoida. (Otley 1995, 45)

Tutkimuksessa on mielenkiinnon kohteena tilinpäätösinformaation merkitys strategian heijastajana. Tavoitteena on ymmärtää, missä laajuudessa se voi tukea strategista päätöksentekoa. Näin ollen seuraava luku käsittelee ensin Balanced Scorecardia, yhtä vaihtoehtoisista johdon kokonaisvaltaisista informaatiojärjestelmistä, minkä jälkeen

käydään läpi johdon strategista laskentatoimea ja tilinpäätösinformaatiota yrityksen informaatiojärjestelminä.

Kuviossa 2 on havainnollistettu informaatiojärjestelmien suhdetta. Pinta-alaltaan suurin neliö kuvaa johdon informaatiojärjestelmien, *management information systems*, kattavuutta. Se sisältää laskentatoimen informaatiojärjestelmät, *accounting information systems*, jotka puolestaan jakaantuvat tarkempiin laskentajärjestelmien osiin. Pienin neliö kuvaa tilinpäätösinformaatiota ja sen merkitystä osana laajempaa kokonaisuutta.



Kuvio 2 Tilinpäätösinformaation merkitys osana laajempaa informaatiojärjestelmää.

3.3.1 Balanced Scorecard ja strategiakartta johdon informaatiojärjestelminä

Raportoinnin tarkoituksena on antaa yrityksen johdolle kokonaiskuva yrityksen toiminnasta. Parhaimmillaan raportointi sisältää kaikki kolme aikaulottuvuutta, menneen, nykyhetken ja tulevaisuuden. Raportoinnin perusteella johto saa tietää, miten yritys on menestynyt, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet suoriutumiseen ja miten yrityksen toiminta on kehittymässä. Menneisyys, nykyhetki ja tulevaisuus muodostavat siis kokonaisuuden, jossa menneisyyden tapahtumat auttavat ennakoimaan ja reagoimaan tulevaisuuden tapahtumiin. (Alhola & Lauslahti 2005, 173–175)

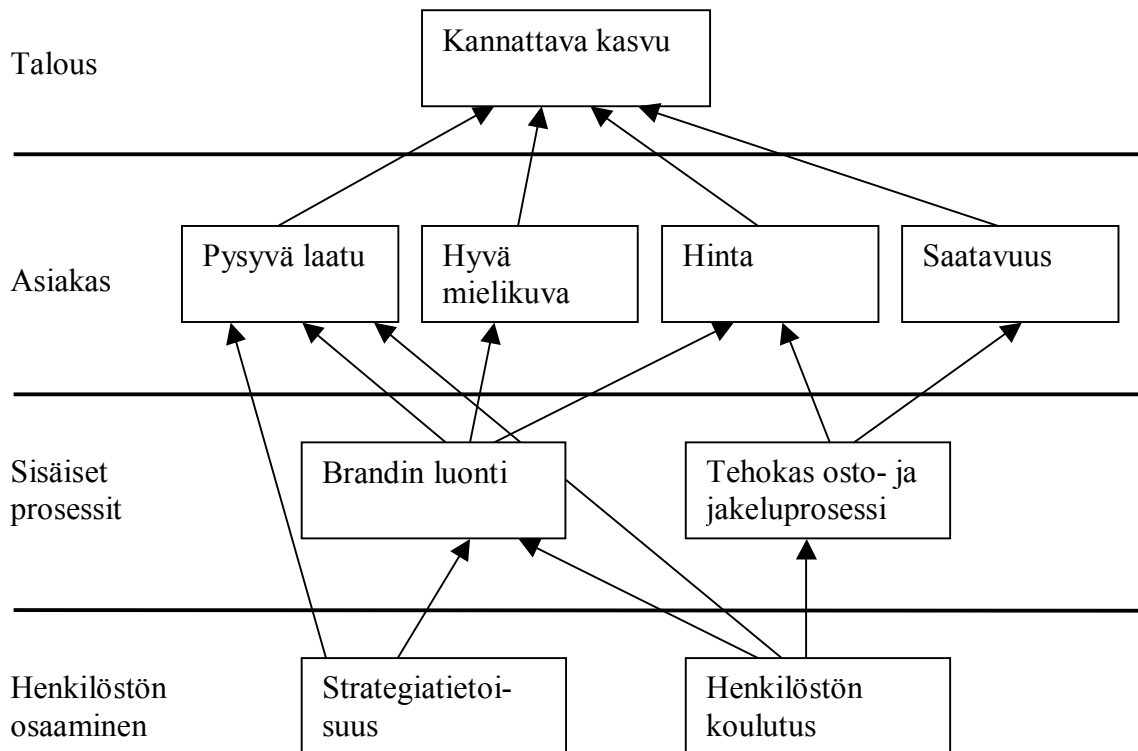
Yksinkertaistaakseen ylimpään johtoon kohdistuvaa raportointia Kaplan ja Norton kehittivät järjestelmän, jonka tarkoituksena oli tuottaa yritysjohdolle informaatiota

kaikista strategisesti tärkeistä toiminnoista. Tuloksena oli Balanced Scorecard BSC. Se on järjestelmä, jonka avulla voidaan seurata yrityksen menestymistä myös muulla kuin taloudellisella osa-alueella. Tasapainotettu mittaristo on kehitetty yrityksen aineettomien pääomien hallintaan. Nykyinen liiketoimintakausi onkin määritetty tiedon aikakaudeksi, jolloin aineellisten pääomien hallitsemisen merkitys kilpailustrategiana on vähentynyt. Tiedon aikakaudella työntekijöiden osaaminen on koko organisaation toiminnan lähtökohta, joka yhdistettynä tietotekniikan tehostamiin prosesseihin ja innovatiiviseen ilmapiiriin kykenee luomaan taloudellisena tuloksena realisoituvaa asiakkaan saamaa lisäarvoa. Kaplanin ja Nortonin 1990-luvun alussa kehittämä strategiamittaristo sisältää neljä näkökulmaa. Taloudellinen näkökulma informoi menneestä, asiakas- ja prosessinäkökulmat nykyhetkestä ja henkilöstönäkökulma tulevaisuuden oppimiskyvystä. Kontrolloimalla näitä neljää näkökulmaa voidaan tehostaa yrityksen strategiatyötä. Strategiamittaristossa taloudellinen menestys on vain lopputulos, joka on aikaansaatu onnistumalla osa-alueilla, joita mitataan ei-taloudellisilla mittareilla. (Alhola & Lauslahti 2005, 80–82; Kaplan & Norton 2002, 79)

Analysoidessaan asiakasyritystensä strategiamittaristoja Kaplan ja Norton havaitsivat, että sijoittamalla jokainen Balanced Scorecard-mittari syy–seuraus-ketjuun voidaan yhdistää strategian tavoitteet ja tekijät, joiden avulla näihin tavoitteisiin on mahdollista päästä. Uutta kehitystyön tulosta he kutsuvat strategiakartaksi, ja se kuvaa prosessia, jossa aineeton pääoma jalostuu aineelliseksi. Näin yrityksen johto pystyy kuvailemaan ja hallitsemaan tiedon aikakaudelle ominaisia strategioita. (Kaplan & Norton 2002, 76)

Strategiakartta toimii siis syy–seuraus-yhteyksien pohjalta. Kartta muodostetaan niin, että alempi taso vaikuttaa aina ylempään, jolloin voidaan havainnollistaa mittareiden valintaan liittyvät lainalaisuudet. Strategiakartan avulla on helpompi viestiä strategiasta henkilöstölle ja samalla he voivat havaita, kuinka heidän työnsä paikallisten tavoitteiden kautta tukee koko yrityksen strategiaa (Alhola & Lauslahti 2005, 91; Kaplan & Norton 2002, 74, 76, 250). Tällaisia strategiakarttoja kannattaa hyödyntää BSC:n laadinnassa, koska syy–yhteys-suhteita selvittämällä voidaan tiedostaa uusia, tulevaisuutta ennakoivia mittareita. Näiden mittareiden avulla voidaan tarkastella toiminnallisten mittareiden edustaman aineettoman pääoman kehittymistä aineelliseksi pääomaksi. Tällainen syy–yhteys-suhde on esimerkiksi henkilöstön kyvykkyydellä aikaansaada lisäarvoa asiakkaalle ja siten tuottoa yritykselle. Seuraavassa kuviossa 3 on esitetty

strategiakartta, jonka avulla yritys pyrkii saavuttamaan kannattavaa kasvua. (Alhola & Lauslahti 2005, 90)



Kuvio 3 Strategiakartan perusidea. (Lähde: Alhola & Lauslahti 2005, 90)

Tutkittaessa strategisen johtamisen avuksi kehitettyä Balanced Scorecardia voidaan huomata, että taloudellinen näkökanta on vain yksi osa-alue neljästä. Sen tärkeys tulee kuitenkin ilmi strategiakartan lopputulemana, johon muut tekijät ovat vaikuttaneet. Yritysjohdon on siis yksinkertaista tarkistaa tavoitteiden saavuttaminen laskentatiedon avulla ja tehdä strategisia painotuksia.

3.3.2 Tilinpäätösinformaation merkitys informaatiojärjestelmässä

Aiemmin vallalla olleen käsityksen mukaan vain suppea osa laskentatoimesta on käsitetty strategiseksi. Tällöin keskustelussa on painottunut johdon laskentatoimi, koska sen tuottaman informaation on käsitetty suuntautuvan tulevaisuuteen. Yleisen linjan mukaan tiedon suuntautuminen juuri tulevaisuuteen määrittääkin strategisuuden. Laskentatoimi kattaa kuitenkin johdon laskentatoimen lisäksi myös muita merkittäviä

osa-alueita, joista tässä tutkimuksessa kiinnostus kohdistuu tilinpäätösinformaatioon. Tilinpäätösinformaatiota voidaan pitää perinteisen käsityksen mukaan jyrkimpänä vastakohtana strategisuudelle, koska sen tuottama informaatio perustuu menneisyyteen. Onko tilinpäätösinformaatio todellisuudessa historiasuuntautuneisuutensa vuoksi niin käyttökeltontota strategisia tavoitteita ajatellen vai voidaanko sitä tarkastella strategian yhteydessä? Tämän luvun tarkoituksena onkin pohtia tilinpäätösinformaation merkitystä strategian kannalta.

Esimerkiksi Ward (1992) rajaa strategiseksi laskentatoimeksi vain johdon laskentatoimen, koska se ei käsitä historiallisen tiedon raportoimista. Tällä kriteerillä hän sulkee rahoituksen laskentatoimen strategisen laskentatoimen kattamasta alueesta ja pitää sitä perinteisenä laskentatoimen roolina. Rahoituksen laskentatoimen ja johdon laskentatoimen väliin hän sijoittaa kuitenkin yritysrahoituksen. Ward myöntää yritysrahoituksella olevan strategisen piirteen, joka ilmenee yrityksen rahojen mahdollisimman tehokkaana sijoittamisena. (Ward 1992, 5)

Mäkinen (1991) ja Wilson (1995) ovat kuitenkin eri mieltä Wardin kanssa. Historiallistakin informaatiota voidaan pitää strategiatyön kannalta oleellisena, eikä se välttämättä ole yhtä käyttökeltontota kuin määritelmä, historiallisuus, ehkä antaa olettaa. Esimerkiksi tilinpäätösinformaatiolla on strateginen luonne, vaikka se informoikin menneisyydestä. Mäkisen ja Wilsonin mukaan tilinpäätösinformaatiota voidaan hyödyntää strategioiden laadinnassa ja kestävän kilpailukyvyn muodostamisessa, koska sillä on ennustevoimaa (Mäkinen 1991, 182; Wilson 1995, 162). Historiallisen tiedon avulla voidaan tehdä päätelmiä erilaisten kustannusten käyttäytymisestä, laskea standardikustannuksia eri toiminnoille ja ennustaa kustannusten kehittymistä eri tekijöiden muuttuessa.

Strategisen laskentatoimen käsitteestä ei ole kuitenkaan päästy selvään yksimielisyyteen. Tämä ilmenee esimerkiksi Wardin teoksessa (1992). Aiemmin tässä tutkimuksessa hänen mainittiin pitävän strategisena vain johdon laskentatoimea, mutta toisessa kontekstissa hänkin myöntää historiallisella tiedolla olevan ennustevoimaa. Tällöin hän päättelee, että historiallisenkin tiedon avulla voidaan ennakoida tulevaisuuden tapahtumia, mutta sillä edellytyksellä, että raakadata on prosessoitu johdon kannalta käyttökeltontaiseen muotoon. (Ward 1992, 5; 11)

Strategisen laskentatoimen käsitteeseen liittyvää epävarmuutta voidaan tarkastella myös Järvenpään käsityksen kautta. Järvenpään (2000) mukaan johdon strateginen laskentatoimi tarkoittaa yrityksen markkinoita, kilpailijoiden kustannuksia ja kustannusrakenteita koskevan informaation hankkimista ja analysointia sekä yrityksen ja sen kilpailijoiden strategioiden arviointia pitkällä aikavälillä (Järvenpää 2000, 64). Lisäksi Järvenpää käsittää johdon strategiseen laskentatoimeen kuuluvaksi myös tilinpäätösinformaation, sillä se on yleisin ja usein ainoa tapa saada kilpailijatietoa. Näin tilinpäätösinformaatiolle muodostuu side johdon strategiseen laskentatoimeen, jota perinteisen käsityksen mukaan pidetään ainoana strategiseksi luokiteltavana laskentatoimen osa-alueena. Myös Wilson (1995), jonka käsityksen mukaan tilinpäätösinformaatio voi olla strategista, käsittää sen osaksi strategista johdon laskentatoimea. Tämä tulee ilmi hänen käsitellessään markkinaosuuksien hyötyä muun laskentainformaation tehostamiseksi. (Wilson 1995, 184)

Whittington (1996) näkee tilinpäätösinformaation roolin kehittyneen sidosryhmien vaatimuksesta. Alun perin tilinpäätös laadittiin johdon toiminnan tarkistamiseksi, jolloin tilinpäätösinformaation käyttäjinä olivat osakkeenomistajat. Kun rahoittajien merkitys sidosryhmänä kasvoi, tilinpäätöstä alettiin tarkastella taloudellisten riskien välttämiseksi. Rahoittajat eivät olleet osakkeenomistajien tavoin kiinnostuneita tulojen maksimoinnista, vaan riskien minimoinnista. Nykyään tilinpäätöksestä ovat kiinnostuneet lisäksi kilpailijat sekä henkilöstö, jonka palkitsemisjärjestelmä on usein kiinnitetty tilinpäätösinformaatioon. (Whittington 1996, 7-8)

Whittingtonin esittelemästä tilinpäätösinformaation roolin kehitymisestä on nähtävissä tilinpäätösinformaation kehittyminen strategisemmaksi. Tilinpäätöksessä on esillä niin mennyt *ex post*, nykyhetki, kuin tulevaisuuskin *ex ante*. Nykyhetki muodostaa tässä ajattelutavassa ikään kuin sillan menneisyyden ja tulevaisuuden välille, jolloin tase edustaa tätä päivää, ja muodostaa samalla lähtökohdan tulevaisuudelle. Jotta tase-erien arvostus olisi käyttökelpoista, sen tulisi perustua tämänhetkisiin arvoihin, ei historialliseen tietoon. Taseinformaation suuntautuminen tulevaisuuteen näkyy myös käsityksessä käyttöiästä ja jäännösarvosta. Jos voidaan perustellusti olettaa, että tietty tase-erä on arvoton tulevaisuudessa, tai erän arvo pienenee, se täytyy joko alaskirjata kokonaan tai siitä on tehtävä poistoja. (Whittington 1996, 9)

Laitinen (2002) on vienyt tilinpäätösinformaation strategisuutta koskevan ajattelun kaikkein pisimmälle kehittämällä strategisen tilinpäätösanalyysin. Analyysin tavoitteena on arvioida yrityksen toimintaedellytyksiä pitkällä aikavälillä ja luoda käsitys yrityksen tulevaisuuden arvosta. Strategisen tilinpäätösanalyysin kehittäminen oli tarpeellista, koska perinteinen tilinpäätösanalyysi ei sovellu yrityksen analysointiin pitkällä aikavälillä. (Laitinen 2002, 210, 217)

Perinteisen tilinpäätösinformaation käyttöä strategisessa yhteydessä heikentää epäluotettava tietopohja, tunnuslukujen antama hajanainen kuva yrityksen toiminnasta ja lyhytjänteisyys. Epäluotettavuutta syntyy johdon mahdollisuudesta tehdä harkinnanvaraisia kirjauksia, joista tosin Niskanen ja Niskanen huomauttavat, että nykyisen lainsäädännön puitteissa yrityksillä on entistä vähemmän mahdollisuuksia käyttää joustoja (Niskanen & Niskanen 2004, 19). Yritykset käyttävät useita mittareita kuvaamaan yrityksen taloudellista suoriutumista, jolloin ne antavat hajanaisen kuvan yrityksen toiminnasta. Hajanainen ja jopa ristiriitainen kuva yrityksen toiminnasta syntyy mittareiden kertoessa toisten toimintaedellytysten olevan kilpailukykyisiä toisten jäädessä huonommalle tasolle. Näin ollen on hankalaa muodostaa kokonaiskuvaa yrityksen suoriutumisesta. Lyhytjänteisyydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että yritysjohto on kiinnostunut vain muutamasta viimeisimmästä vuodesta, jolloin on mahdotonta tehdä mitään päätelmiä tulevaisuuden kehittymisestä. (Laitinen 2002, 11–12, 217)

Laitinen toteaa perinteisen tilinpäätösanalyysin olevan puutteistaan huolimatta hyödyllinen, koska se perustuu tilinpäätösinformaatioon, mikä on yleensä ainoa tiedonlähde muista yrityksistä. Näin ollen tilinpäätösanalyysiä kannattaa kehittää strategisemmaksi. Laitinen esittää neljä tapaa, joiden avulla perinteisen tilinpäätösinformaation hyödyntäminen paranee. Ensiksikin yrityksessä kannattaa huomioida kierretarkastelu (Laitinen 2002, 18, 60–65). Sillä tarkoitetaan yrityksen toiminnan kierteiden tunnistamista tunnuslukujen kehittymistä tarkkailemalla. Kierteet voivat olla joko negatiivisia, jolloin ne kertovat yrityksen epäonnistumisesta tai positiivisia, jolloin ne ilmaisevat toiminnan onnistumisesta. Havaitun kierteen avulla voidaan tehdä arvioita yrityksen tulevasta kehityksestä. Toiseksi, yritykset voidaan jakaa tunnuslukuanalyysin perusteella strategisiin ryhmiin, jolloin yrityksen kuulumisessa tiettyyn ryhmään on ennustearvoa. Yritykset voidaan luokitella

esimerkiksi kasvunopeuden ja kannattavuuden suhteen, jolloin syntyy nelikenttä (Laitinen 2002, 83–84). Jos yrityksen taloudellista suoriutumista kuvaa heikko kannattavuus, mutta nopea kasvu, voidaan tästä tehdä strategista valintaa ohjaava päätelmä. Kolmanneksi tilinpäätösinformaatiosta saadaan suurempi hyöty, jos siihen voidaan liittää myös muuta informaatiota. Neljäs kehitysaskel, jota voidaan pitää strategian kannalta myös tärkeimpänä, on strateginen tilinpäätösanalyysi. (Laitinen 2002, 218)

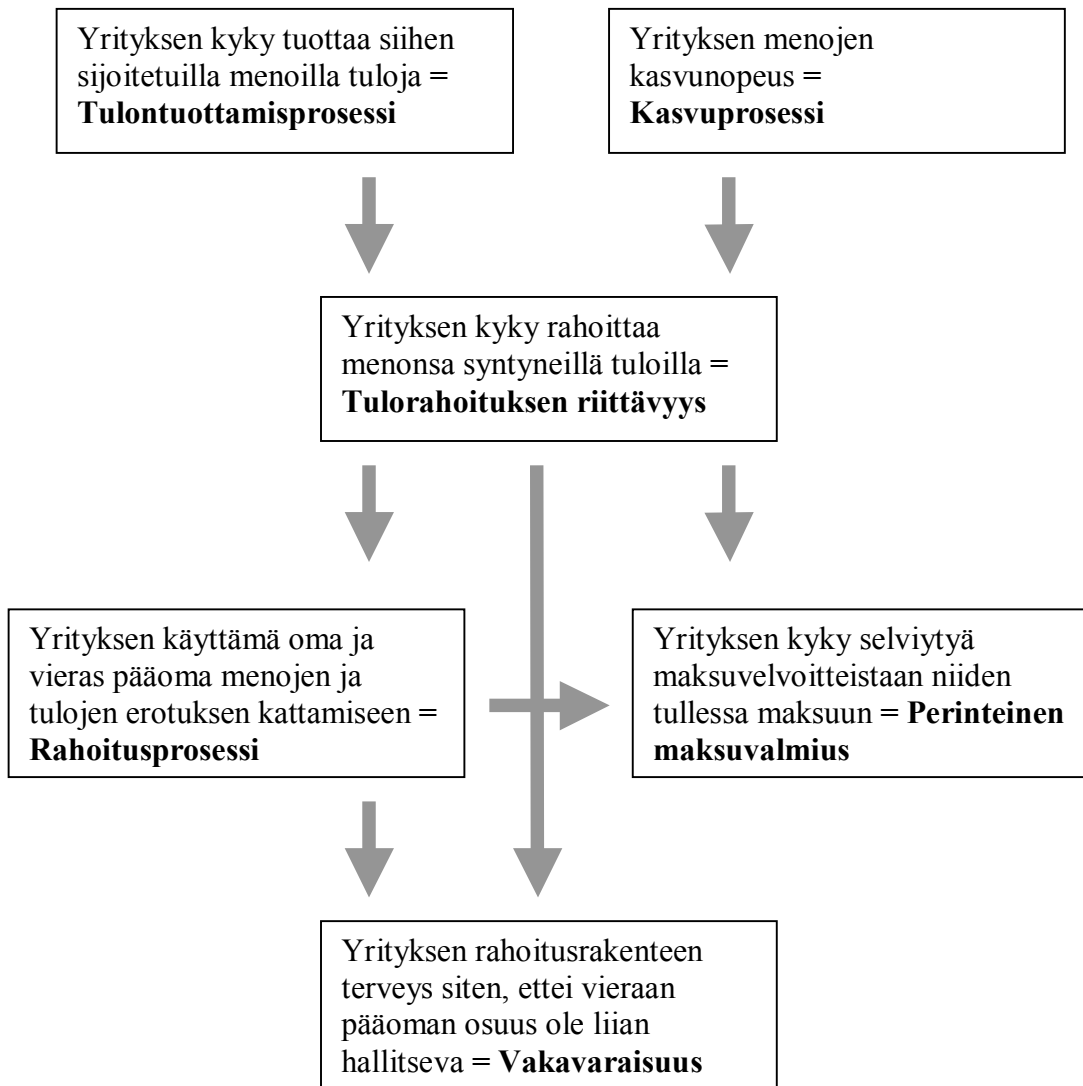
Laitisen (2002) kehittämä strateginen tilinpäätösanalyysi perustuu kolmen prosessin mallintamiseen, joiden perusteella arvioidaan yrityksen toimintaedellytyksiä pitkällä aikavälillä ja luodaan lopuksi käsitys yrityksen tulevaisuuden arvosta. Analyysin lähtökohdina ovat tilinpäätöstiedot pitkältä aikaväliltä, ja niistä tutkitaan erityisesti tulojen ja menojen osuutta. Tällä tavoin analyysi on riippumaton kuluista, omaisuuden arvostamisesta, erilaisista varauksista ja muista harkinnanvaraisista kirjauksista, jolloin tietopohja on luotettavampi kuin perinteisessä tilinpäätösanalyysissä. (Laitinen 2002, 210–211)

Strateginen tilinpäätösanalyysi perustuu toteutuneisiin tilinpäätöstietoihin, joten niitä käytettäessä oletetaan yrityksen kehityksen jatkuvan niiden tuottaman informaation mukaisesti. Jos yrityksessä on juuri käynnistynyt tai käynnistyy rakennemuutos, tämä on huomioitava parametrien arvojen määrittämisessä. Tällöin ei voida tukeutua tilinpäätösinformaatioon vaan on ennustettava parametreille mahdollisimman totuudenmukaiset arvot (Laitinen 2002, 221). Ennustaminen perustuu yrityksen johdon arvioon tulevaisuudesta, jolloin siihen liittyy enemmän epävarmuutta kuin siinä tapauksessa, että voitaisiin tukeutua tilinpäätösinformaatioon.

Analyysi alkaa mallintamalla menojen kasvuprosessi, joka on edellytyksenä muiden prosessien mallintamiselle. Menojen kasvuprosessilla tarkoitetaan niitä taloudellisia uhrauksia, jotka yritys tekee saavuttaakseen tulevaisuudessa tuottoja. Kasvuprosessista pyritään määrittämään viimeiselle strategiselle vaiheelle ominainen vakioitu kasvu, jonka avulla voidaan määrittää virta- ja varantosuureiden välille suhde, jolla pääoman muutokset muunnetaan vastaamaan taseen pääomaa. Menojen kasvuprosessin avulla yrityksessä voidaan johtaa se tasapainotila, johon strategia on yritystä johtamassa. Analyysin toisen vaiheen muodostaa tulontuottamisprosessin mallinnus. Sen ideana on

yhdistää menojen kehitys kykyyn tuottaa tuloja. Tulontuottamisprosessin mallintamisen tuloksena saadaan geometrinen vähenevä sarja, jonka muotoon vaikuttavat parametrit määritetään hyväksikäyttämällä pitkän aikavälin tilinpäätösaineistoa. Huomioimalla tulot ja niiden aikaansaamiseksi vaaditut menot, voidaan määrittää yrityksen kannattavuus. Analyysin kolmas vaihe käsittää yrityksen rahoitusprosessin johtamisen. Vertaamalla yrityksen pitkän aikavälin menojen kasvua ja tulontuottamiskykyä saadaan selville, mikä on yrityksen rahoitustarve tulevaisuudessa. (Laitinen 2002, 18–20, 211–213)

Seuraavassa kuviossa 4 on havainnollistettu näiden prosessien välistä suhdetta sekä niiden yhdessä aikaansaamaa taloudellista vaikutusta. Tulontuottamisprosessi ilmaisee toiminnan kannattavuuden, joka yhdessä yrityksen kokoa kuvaavan menojen kasvuprosessin kanssa määrittää tulorahoituksen riittävyyden. Jos toiminnasta saadut tuotot eivät riitä rahoittamaan yrityksen toimintaa tulevaisuudessa, syntyy tulorahoitusvaje, joka on katettava joko omalla tai vieraalla pääomalla. Rahoitusvajeen täyttäminen vaikuttaa maksuvalmiuteen. Jos ennestään velkainen yritys joutuu ottamaan lisää velkaa sen maksuvalmius ja vakavaraisuus heikkenevät. Ennakoimalla yrityksen kasvua ja potentiaalisia tuloja voidaan siis ennustaa yrityksen taloudellista menestymistä.



Kuvio 4 Malli yrityksen rahavirroista. (Lähde: Laitinen 2002, 31)

Kuten tästä luvusta saatettiin havaita, tilinpäätösinformaatiota ei voida käsittää vain menneisyydestä informoivana laskentatapana. Siitä löytyy useita elementtejä, jotka ovat käyttökelpoisia myös tulevaisuuden suunnittelun tukena. Kun perinteiseenkin tilinpäätösinformaatioon on lisäksi mahdollista yhdistää muunlaista informaatiota, niiden yhdessä aikaansaama arvo kasvaa huomattavasti.

4 S-RYHMÄN STRATEGINEN MUUTOS VUOSINA 1980–2005

4.1 S-ryhmä

S-ryhmän muodostavat vuonna 2005 Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK tytäryhtiöineen, sekä 22 alueosuuskauppaa ja 19 paikallisosuuskauppaa. S-ryhmän omistavat jäsenet eli asiakasomistajat kuulumalla osuuskauppoihin, jotka puolestaan omistavat SOK:n. (Vuosikertomus 2005, 7)

SOK, eli Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta aloitti toimintansa 22.3.1904 osuuskauppojen edustajien perustaessa tukkutoimintaan ja neuvontatehtäviin keskittyneen keskusliikkeen. Kaupparyhmän toiminnan lähtökohtana oli tarjota jäsenilleen perustavaroita, joita tarvittiin jokapäiväisessä elämässä. 1910-luvun alussa osuuskaupparyhmän liiketoiminta alkoi laajentua teollisella tuotannolla, kuten esimerkiksi leipomoilla. Liiketoiminta laajeni seuraavinakin vuosikymmeninä käsittäen uusia aloja, kuten maataloustarvikkeiden ja koneiden myynnin sekä autokaupan. (Herranen 2004)

Nykyään S-ryhmä on yritysverkosto, jonka liiketoiminta-alueina ovat market-kauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa, tavaratalo- ja erikoisliikekauppa, hotelli- ja ravintolakauppa, auto- ja autotarvikekauppa sekä maatalouskauppa. Vastuu liiketoiminnoista on jaettu SOK-yhtymän ja osuuskauppojen välillä siten että alueosuuskaupat huolehtivat asiakasomistajille suuntautuvista liiketoimista ja SOK vastaa ryhmän kehittämisestä ja ohjauksesta. (Vuosikertomus 2005, 7)

S-ryhmän keskeiseksi menestystekijäksi on muodostunut asiakasomistajuus. Asiakasomistajuuden merkitys ilmenee S-ryhmän työnjaossa, jossa osuuskauppojen tehtäväksi on määritelty asiakasomistajiin kohdistuvasta liiketoiminnasta vastaaminen. Asiakasomistajuuden korostaminen onkin ymmärrettävää, sillä vuoden 2005 lopussa osuusmaksun maksaneita kotitalouksia oli 1 534 710, mikä on Suomen väkiluvusta 29,3

%. S-ryhmän vaikutuspiiri on kuitenkin laajempi, sillä jäsenyys oikeuttaa kaikki samassa taloudessa asuvat saamaan S-ryhmän asiakasomistajuuden tunnuksena olevan Bonus-kortin. Vuonna 2005 asiakasomistajien ostot vastasivat 63 % S-ryhmän vähittäismyynnistä (Vuosikertomus 2005, 7; Tilastoja 2005, 5).

4.2 Aineiston keruu ja muuttajat

Tutkimuksessa käsitellään S-ryhmää kaksitahoisesti. Tähän päädyttiin siksi että SOK-yhtymä ja osuuskauppakonsernit muodostavat tosiasiallisesti erilliset liiketoimintoalueet. Konsernitasoniin päädyttiin laajemman kokonaiskuvan saamiseksi. Konserneissa liiketoimintoja eriytetään tytäryrityksille, jolloin vain emoyhtiön tarkasteleminen ei anna oikeaa ja riittävää kuvaa yrityksen toiminnasta.

Tutkimuksen empiirisen aineiston muodostavat SOK-yhtymän vuosikertomukset, tilastoja-kirjat, konsernien korjatut tuloslaskelmat sekä strategia-asiakirjat. SOK-yhtymän vuosikertomuksista oli saatavissa SOK-yhtymää koskevat tiedot ja vastaavanlaiset tiedot osuuskauppakonserneista tilastoja-kirjoista ja konsernien korjatuista tuloslaskelmista. Osuuskauppakonserneista ei julkaista SOK-yhtymän tavoin vuosikertomusta, joten tarvittava aineisto kerättiin laajemmasta materiaalista.

Tutkimuksen muuttujiksi valittiin tilinpäätöksistä saatavia taloudellisia tunnuslukuja, joiden seuraamisen voidaan nähdä olleen erityisen merkittävää S-ryhmän kehittyessä kriisiyrityksestä kohti taloudellista menestystä. Tällaisia tunnuslukuja ovat muun muassa kannattavuudesta ja maksuvalmiudesta kertovat tunnusluvut. Yritystutkimusneuvottelukunnan (2002) ohjeiden mukaisesti laskettujen tunnuslukujen laskemiseksi tuloslaskelmaan ja taseeseen on tehty Yritystutkimusneuvottelulautakunnan suosittelemat oikaisut. Tarvittavista oikaisuista Niskanen ja Niskanen (2004) kuitenkin huomauttavat, että oikaisut ovat suurimmaksi osaksi tilinpäätöserien uudelleenjärjestämistä, koska lainsäädäntö on vähentänyt yritysten mahdollisuuksia tehdä harkinnanvaraisia kirjauksia (Niskanen & Niskanen 2004, 19).

Taloudellista suoriutumista mittaavista tekijöistä on tehty graafiset esitykset ajalta 1980–2005. Näiden esitysten tarkoituksena on havainnollistaa pitkän aikavälin suorituskykyä. Tämän lisäksi strategista muutosta tutkitaan poikkileikkausaineistoon perustuvalla pitkittäistutkimuksella (Uusitalo 1991, 75). Pitkittäistutkimuksen lähtökohtana on S-kaupparyhmän strategioissaan määrittämät tavoitteet, joiden toteutumista tarkastellaan neljän ajankohdan avulla. Ensimmäinen poikkileikkaus käsittää alkutilannetta kuvaavat vuodet 1980–1982. Toinen ja kolmas tarkasteluajankohta käsittävät vuodet 1984–1986 ja 1988–1990. Niihin päädyttiin siksi, että strategian S-83 vaikutusten tuli olla havaittavissa vuonna 1986 ja strategian S-90 vaikutusten vuonna 1990. Viimeinen tarkastelujakso käsittää vuodet 2003–2005 ja se on valittu kuvaamaan tämän päivän taloudellista tilannetta. Kukin valittu ajanjakso käsitti kolme vuotta, mistä laskettiin kauden keskiarvo vuositasolla tapahtuvien heilahdusten vaikutusten minimoimiseksi.

4.3 S-ryhmän ajautuminen taloudellisiin vaikeuksiin

Osuuskaupat olivat arvostettuja vielä 1950-luvulla, jolloin jäsenet olivat ostouskollisia. Yrityksen ongelmat alkoivat yhteiskunnan teollistuessa ja ihmisten muuttaessa työn perässä kaupunkiin. Ihmisten asuessa kaupungeissa he alkoivat korostaa yksilöllisyyttä, mikä ilmeni myös yksilöllisinä kulutustarpeina. Koska osuuskaupparyhmän toimintaa leimasi konservatiivisuus ja se suhtautui uudistuksiin vastahakoisesti, kilpailijat saivat erikoistuotteita myymällä mahdollisuuden saavuttaa ryhmän markkinaosuutta. Kun osuuskaupparyhmä havaitsi erikoistuotteiden merkityksen ja alkoi myydä asiakkaille heidän vaatimiaan tuotteita, ongelmaksi muodostui huono kilpailukyky. (Herranen 2004, 185)

Strategiaa S-83 laadittaessa analysoitiin kaupparyhmän taloudellista kehitystä vuosilta 1970–1982, jolloin todettiin markkina-aseman heikentyneen edelleen 1970-luvulla. Syyksi markkina-aseman heikentymiseen nähtiin tappiollisen myymäläverkon karsiminen, kyvyttömyys tehdä tarpeellisia investointeja, sekä investointien heikkotuottoisuus. Syynä investointien epäonnistumiseen oli SOK:n ja osuuskauppojen välinen kilpailu resursseista, jolloin varojen rationaalinen kohdistaminen oli jäänyt vähemmälle huomiolle. Kilpailukyvyn heikkenemisen arvioitiin olevan seurausta

kaupparyhmän rakenteesta johtuvista kiinteistä kustannuksista, jotka olivat olleet K-ryhmään verrattuna 2 % korkeammat. Tehdyn analyysin perusteella merkittävimpinä kustannuserinä voidaan kuitenkin pitää rahoitus- ja henkilöstökustannuksia. Korkokustannusten osuus kustannusrakenteesta oli säilynyt huomattavana vuosikausien ajan. S-ryhmän liikevaihtoon suhteutetut rahoituskustannukset olivat olleet 3-kertaiset K-ryhmään verrattuna. Vertailemalla S-kaupparyhmän henkilöstön tehokkuutta K-ryhmän tehokkuuteen, havaittiin K-ryhmän myynnin olleen 30 % korkeampi kuin S-ryhmällä. S-ryhmän palveluksessa määritettiin tällä kriteerillä olleen 5 500 henkilöä liikaa. (SOK-kaupparyhmän strategia 1983–1986)

Osuuskauppojen taloudellinen kannattavuus laski 1970-luvulla niin voimakkaasti, että toiminnan jatkaminen edellytti taloudellista tukea SOK:lta. Ilman taloudellista tukea osa osuuskaupoista olisi päätyneet konkurssiin, eikä sitä haluttu. SOK päätti tukea osuuskauppoja, mutta vastahakoisesti, sillä tuen jakaminen heikensi SOK:n omaa taloutta. (Herranen 2004, 225–226)

SOK esittikin ratkaisuksi jo 1960-luvulla osuuskauppojen fuusioitumista, johon osuuskaupoissa suostuttiin vain viimeisenä keinona toiminnan jatkamisen varmistamiseksi. Vastahakoisuudesta huolimatta osuuskauppojen määrä laski fuusioitumisten seurauksena 1960-luvulla 81:llä, kun aiemmalla vuosikymmenellä fuusioita oli ollut vain seitsemän. 1970-luvulle tultaessa osuuskauppoja oli jäljellä 274. Fuusiot eivät olleet kuitenkaan riittävä keino parantaa kannattavuutta ja kaupparyhmässä aloitettiin uuden toimintamallin kehittäminen.

4.4 Ratkaisuyrityksiä taloudellisiin ongelmiin

Vuoden 1970 edustajakokouksessa hyväksyttiin kokonaisuohjelmaksi kutsuttu suunnitelma, jonka tarkoituksena oli kaupparyhmän kehittäminen kilpailukykyiseksi, monipuolisesti palvelevaksi ja taloudellisesti toimivaksi liikeyritykseksi. Kokonaisuohjelman toteuttamista varten perustettiin vuonna 1971 kehittämisosasto, jonka tuli vastata osuuskaupparyhmän pitkän aikavälin suunnittelusta ja tutkimuksesta. Keskeisiksi kehittämiskohteiksi valittiin maataloustarvikekaupan, hankinta-, varastointi- ja kuljetusjärjestelmien uudistaminen, sekä teollisuuden kehittäminen.

Kokonaisohjelmassa painotettiin myös osuuskauppojen kehittämistarvetta, joka tulisi keskittymään kauppamuotojen suunnitteluun ja fuusioihin. (Herranen 2004, 189–196)

SOK:n tärkeimmäksi kehittämishaasteeksi kokonaisohjelmassa muodostui logistiikan parantaminen. Hankintojen, kuljetusten ja varastoinnin käsittävä logistiikka pyrittiin saamaan toimivaksi, kustannustehokkaaksi ja palvelukykyiseksi kokonaisuudeksi. Hankintoihin liittyvää kaupallista vastuuta ja päätösvaltaa siirrettiin osuuskaupoilta SOK:lle keskittämällä ostot pääkonttorin tavaraosastoille. Tavaroiden jakelua tehostettiin ottamalla käyttöön aluevarastojärjestelmä ja lakkauttamalla joitakin aluekonttoreita. Automaattinen tietojenkäsittely mahdollisti varastojen ja kuljetusten määrän keventämisen, sillä välivarastoinnin merkitys väheni tuotteiden tullessa osuuskauppoihin suoraan valmistajilta kaupan tarpeiden mukaan. Tuotteiden pitkäaikaista varastointia osuuskaupoissa pyrittiin tällä tavoin välttämään. (Herranen 2004, 207–209)

Osuuskauppojen taloudellista tilannetta pyrittiin kehittämään järjestämällä talouskilpailuja ja vuonna 1971 ne joutuivat laatimaan suunnitelman taloutensa tervehdyttämiseksi. 1970-luvun loppupuolella osuuskauppojen kannattavuutta pyrittiin kohentamaan yritys suunnittelun ja tavoitejohtamisen menetelmin. Toimenpiteet eivät kuitenkaan ratkaisseet ongelmia, ja vuonna 1976 52 osuuskaupan tilinpäätös oli alijäämäinen. Vuosi 1976 ei jäänyt ainoaksi tappiolliseksi vuodeksi, vaan tilanne paheni entisestään seuraavina vuosina. Vuonna 1977 tappiollisia osuuskauppoja oli 112 ja selviytyäkseen lyhyen aikavälin ongelmistaan ne joutuivat hyödyntämään aiempina vuosina kerryttämänsä varallisuutta. (Herranen 2004, 224–225)

Laaditussa kokonaisohjelmassa oli yhtenä kohtana konkreettinen suunnitelma toimipaikkojen kehittämiseksi. Ongelmalliseksi kauppamuodoksi koettiin tappiolliset sekatavaramyymälät, joita osuuskaupoilla oli enemmän kuin vähittäiskaupalla keskimäärin. Sekatavaramyymälöiden sijaan vaadittiinkin itsepalveluun perustuvia hallimyymlöitä ja sekatavarakaupat tuli lopettaa vuoteen 1980 mennessä. Tavoite ei kuitenkaan toteutunut, vaikka sekatavaramyymälöiden määrä oli vähentynyt vuodesta 1960 noin kahdella tuhannella. Vuonna 1980 niitä oli edelleen melkein 1400. (Herranen 2004, 218–220)

Kokonaisohjelman toimeenpano jäi kuitenkin keskeneräiseksi, eikä se siten pystynyt parantamaan S-kaupparyhmän taloudellista suoriutumista. Sen suurimmaksi hyödyksi osoittautuikin tulevan strategisen muutoksen suuntaviivojen määrittäminen. Kokonaisohjelman voidaan sanoa aloittaneen keskustelun parantamistoimenpiteiden välttämättömyydestä.

4.5 Taloudellinen tilanne 1980-luvun alussa

Keväällä 1981 organisaatiolle tehtiin tila-analyysi ja vakavaraisuusluokittelu. Tuloksena oli, että osuuskaupoista 52 oli vakavaraisia, 123 velkaantunutta ja 18 ylivelkaantunutta. Seuraavana vuonna osuuskaupat jaettiin tervehdyttämistoimien suunnittelun aloittamiseksi viiteen ryhmään, joita on havainnollistettu kuviossa 5. Omillaan toimeentulevia talousalueosuuskauppoja arvioitiin olevan 24 ja -pitäjäosuuskauppoja 89. Ylivelkaisuusuhan alaisiksi talousalueosuuskaupoiksi arvioitiin 16 ja ylivelkaisuusuhan alaisiksi sulautuviksi pitäjäosuuskaupoiksi 56 osuuskauppaa. Konkurssikypsiä pienosuuskauppoja arvioitiin olevan 3. Tervehdyttämistoimet eli toiminnan tehostaminen SOK:n johdolla, keskusliikkeen taloudellinen tuki ja osuuskauppojen fuusiot päätettiin kohdistaa ylivelkaisuuden uhkaamiin osuuskauppoihin. Käytännössä ohjelma tarkoitti sitä, että SOK myönsi rahoitustukea oman konsulttinsa johtamiin tervehdyttämistöimiin. Jos konsulttitoiminta ja rahoitustuki eivät tuottaneet tulosta, seuraavana keinona oli fuusioiminen. Jos ylivelkaantunut osuuskauppa ei olisi suostunut fuusioon, SOK olisi painostanut sitä vaatimalla reaalivakuudet koko luottomäärälle, ilmoittamalla pankeille osuuskaupan tilanteesta, sekä irtisanomalla SOK:n myöntämät tavaraluotot. Viimeisenä toimenpiteenä olisi ollut osuuskaupan pakkopurkaminen. Monista ratkaisuyrityksistä huolimatta taloudellisiin ongelmiin ei saatu ratkaisua. Syynä oli kaupparyhmän hajanaisuus, jonka vuoksi toimenpiteet jäivät erillisiksi ja tehottomiksi (Herranen 2004, 228).



Kuvio 5 Osuuskauppojen jakautuminen vakavaraisuuden perusteella.

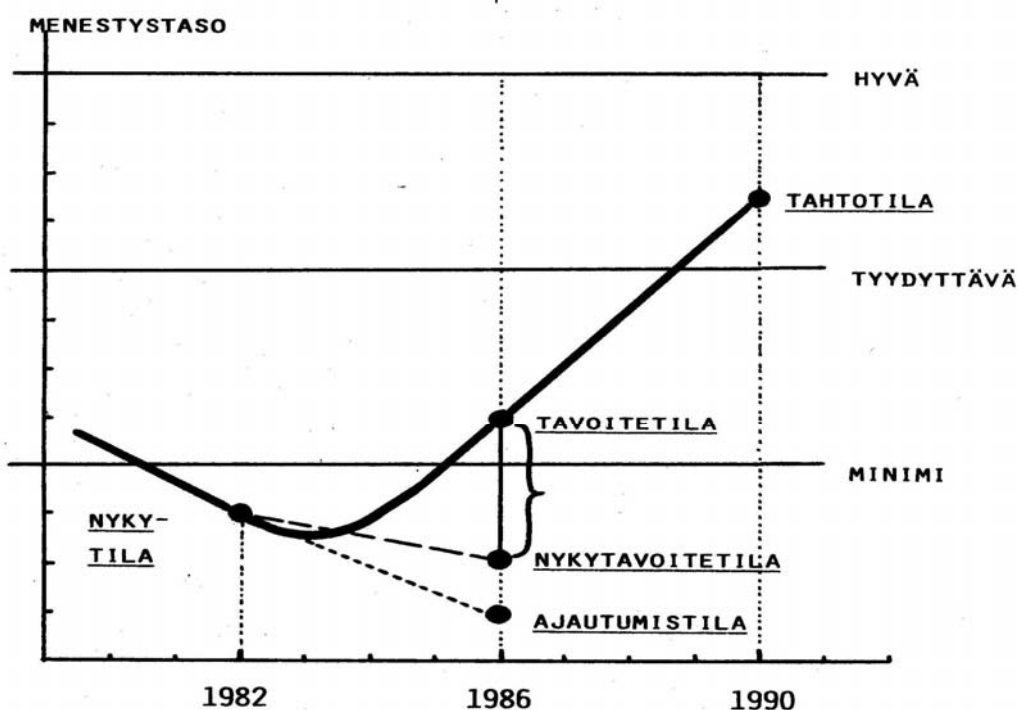
Vuonna 1982 asetettiin työryhmä suunnittelemaan koko organisaation tervehtyttämistä. Hallintoneuvoston antaman ohjeen mukaan SOK:n johtajan tuli ”*arvovallallaan, näkemyksellään ja päättäväsillä toimillaan tervehtyä kaupparyhmä*”. Uudeksi pääjohtajaksi päätettiin kutsua henkilö talon ulkopuolelta, näin tilanteen ratkaisemiseksi saataisiin uusia ajatuksia, eivätkä henkilösuhteet olisi rakennemuutosten esteenä. Uudeksi pääjohtajaksi nimitettiin Juhani Pesonen, jonka johdolla muodostettiin strategia S-83. Strategian tarkoituksena oli uudistaa osuuskauppaverkon rakenne ja logistiikka, keskittää liiketoiminta tietyille toimialoille, sekä kehittää organisaatiota. Organisaation kehittäminen käsitti kaupparyhmän arvojen uudelleenmäärittelyn, johtamisen tehostamisen, yksiköiden välisen yhteistyön lisäämisen, sekä tieto- ja ohjausjärjestelmien tehostamisen. Tärkeimmäksi kulmakiveksi strategiatyöskentelyssä muodostui maksuvalmiuskriisin torjuminen ja velkaantumiskierteen katkaiseminen. (Herranen 2004, 233, 235–238)

4.6 Strateginen muutos

Tämän luvun tarkoituksena on tutkia SOK-kaupparyhmän strategista muutosta. Tarkastelu käsittää strategiat S-83, S-90 ja S-94. Tarkastelun keskipisteessä on strategia

S-83 ja strategioita S-90 ja S-94 käsitelläänkin siitä näkökulmasta, mitä uutta ne toivat yrityksen strategiaan S-83 nähden.

Juhani Pesosen aloittaessa SOK-kaupparyhmän pääjohtajana yritys oli taloudellisessa kriisissä. Edelliset kannattavuuden parantamiseksi tähtäävät strategiat eivät olleet kyenneet parantamaan kannattamattomuutta ja velkaisuutta. Pesosen johtama projektiryhmä laati liiketoimintastrategian ”SOK-kaupparyhmän strategia 1983–1986”, jonka tarkoituksena oli määrittää keinot osuuskaupparyhmän toiminnan jatkuvuutta uhkaavien tekijöiden torjumiseksi. Strategiassa oli siis kyse ennen kaikkea kriisijohtamisesta. Strategia jakaantui neljään päätavoitteeseen, jotka olivat maksuvalmiuskriisin torjuminen, velkaantumiskierteen katkaiseminen, kannattavuuden palauttaminen, sekä vakavaraisen toimintaperustan luominen. (SOK-kaupparyhmän strategia 1983–1986) Uuden strategian merkitystä projektiryhmä havainnollisti kuvaamalla erilaisia tulevaisuudentiloja, joiden toteutumat olisivat seurausta tulevista päätöksistä. Kuviossa 6 on SOK:n johtokunnan esittelemä näkemys vaihtoehtoisista tulevaisuudentiloista.



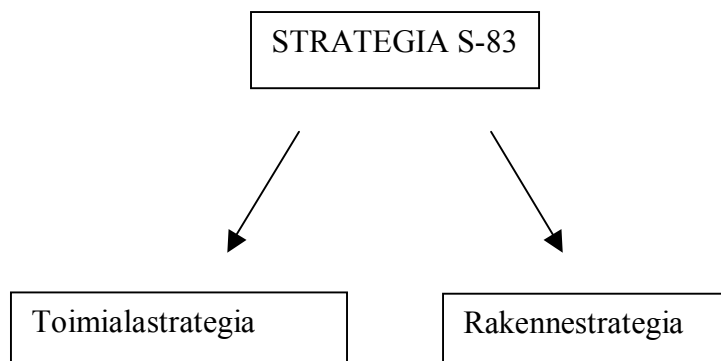
Kuvio 6 SOK-kaupparyhmän tilanne vuonna 1982 ja vaihtoehtoiset tulevaisuudentilat (Lähde: SOK-kaupparyhmän strategia 1983–1986)

Nykytilalla tarkoitettiin vuonna 1982 saavutettua tilannetta. Ajautumistila havainnollistaa sitä tilannetta, mihin kaupparyhmä olisi ajautunut vuoteen 1986 mennessä ilman toimintamallin muuttamista. Nykytavoitetilan ja tavoitetilan erona oli strategian kattavuus. Nykytavoitetilaan arvioitiin päästävän toimialoittaisten strategioiden avulla. Tavoitetila saavutettaisiin vuonna 1986 koko kaupparyhmän kattavan strategian avulla. Tahtotilalla kuvattiin sitä tilaa, mikä olisi saavutettavissa vuonna 1990 toimimalla koko kaupparyhmän yhdistävän strategian mukaisesti. (SOK-kaupparyhmän strategia 1983–1986)

Kuviossa 6 on esitetty myös menestystasot minimitaso, tyydyttävä taso ja hyvä taso. Vuonna 1982, ennen strategista muutosta, nettotulos oli -1,3 % liikevaihdosta (-185 mmk), vieraalle pääomalle maksettavat korot ylittivät sijoitetulle pääomalle kertyvän tuoton (7,7 %) ja vakavaraisuus (9,5 %) alitti kriittiseksi määritellyn 10 % rajan. Tulevaisuuden menestystasot määriteltiin siten, että minimitasolla nettotuloksen tuli olla vähintään positiivinen, sijoitetun pääoman tuoton tuli vastata vieraalle pääomalle maksettavaa korkoa (11 %) ja vakavaraisuuden tuli olla vähintään 10 %. Tyydyttävä taso saavutettaisiin nettotuloksen ollessa vähintään 0,6 % liikevaihdosta (85 mmk), sijoitetun pääoman tuoton (13 %) ylittäessä korkokustannukset ja vakavaraisuuden noustessa 20 %:iin. Hyvän menestystason kriteereiksi määritettiin ensinnäkin nettotulos (235 mmk), jonka tuli olla 1,7 % liikevaihdosta. Sijoitetun pääoman tuoton ja vakavaraisuuden tuli vastata Keskon vastaavia tunnuslukuja, sijoitetun pääoman tuoton tuli olla vähintään 16 % ja vakavaraisuuden vähintään 33 %. (SOK-kaupparyhmän strategia 1983–1986)

S-kaupparyhmän strategisessa muutoksessa oli siis kyse kriisitilanteen selvittämisestä. Strategisia tavoitteita tarkastellaan tässä tutkimuksessa menestystasojen kriteerien määrittämisessä käytettyjen tunnuslukujen mukaisesti. Tavoitteiden toteutumista tarkastellaan jäljempänä luvussa ”S-ryhmän asettamien tavoitteiden täyttyminen”.

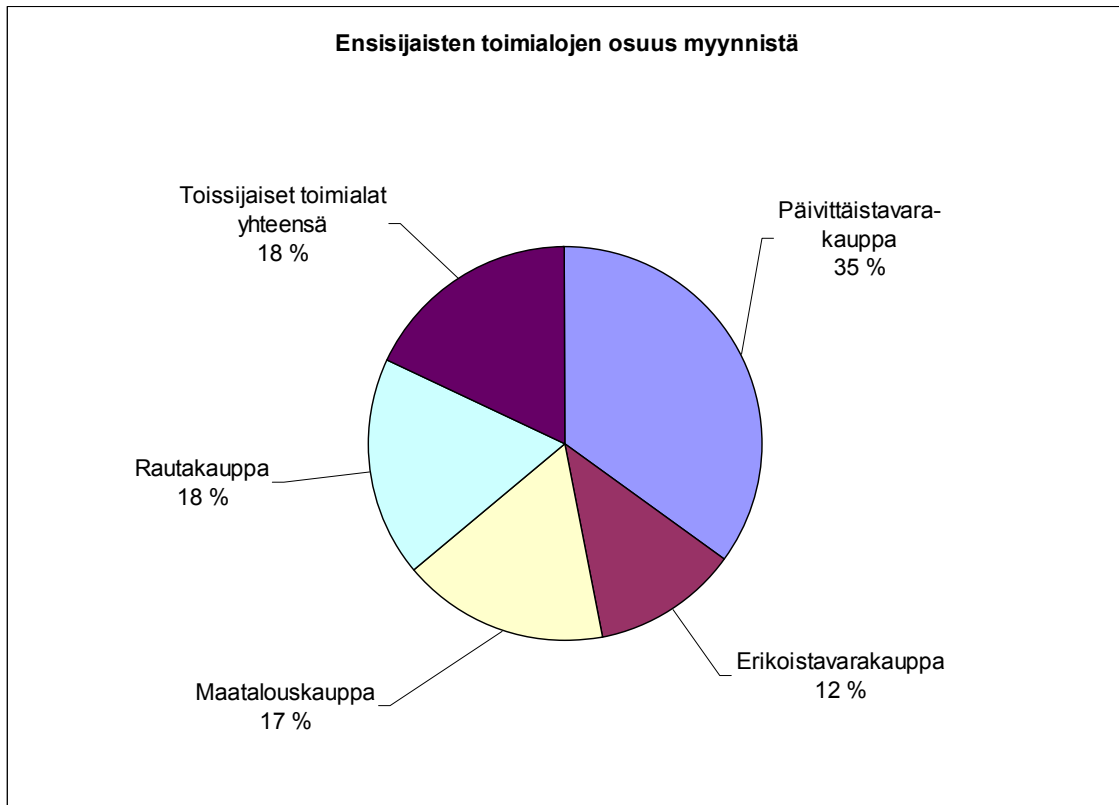
Strategian S-83 toimeenpanon lähtökohtana oli keskeisten ratkaisujen tekeminen koko kaupparyhmän voimin, jolloin ne sitoisivat sekä SOK-konsernia että osuuskaupakonsernia. Suunnittelun tuloksena muodostui kaupparyhmästrategia, joka jakaantui kahdeksi alastrategiaksi, toimialastrategiaksi ja rakennestrategiaksi. Strategian jakautumista on havainnollistettu kuviossa 7.



Kuvio 7 Strategian S-83 alastrategiat

Toimialastrategian tarkoituksena oli jakaa SOK-kaupparyhmän liiketoiminnot ensi- ja toissijaisiin toimialoihin. Ensisijaiset toimialat olivat kaupparyhmän perustoiminta-ajatuksen kannalta keskeisiä, toisistaan riippuvaisia ja perustoiminnan jatkuvuuden säilyttämiseksi tärkeitä. Toissijaisia toimialoja koskevat ratkaisut voitiin tehdä erillään muusta päätöksenteosta. Tämän kriteerin mukaisesti ensisijaisiksi toimialoiksi luokiteltiin päivittäistavara-, erikoistavara-, maatalous- ja rautakauppa. Toissijaisiksi toimialoiksi määriteltiin hotelli- ja ravintolatoiminta, kone- ja autokauppa sekä huoltoasemat ja teollisuus.

Myynnin jakautumista ensi- ja toissijaisten toimialojen mukaan on havainnollistettu kuviossa 8. Siitä voidaan havaita, että toissijaisten toimialojen myynti oli noin viidennes koko ryhmän myynnistä. Päivittäistavarakaupan osuus koko ryhmän myynnistä oli 35 % ja myyntikatteesta 25 %, joten se määritettiin erikoistavarakaupan ohella ensisijaiseksi toimialaksi. Erikoistavarakaupan osuus koko kaupparyhmän myynnistä oli 12 % ja myyntikatteesta 25 %, mikä tarkoitti erikoistavarakaupan tilanteen olevan tulevaa kehittämistä ajatellen parempi kuin päivittäistavarakaupalla. Ensisijaisiin toimialoihin kuuluivat myös maatalous- ja rautakauppa, jotka olivat sekä liikevaihdoltaan että myyntikatteeltaan merkittäviä liiketoimintaosa-alueita ja siten keskeisiä kehityskohteita. (SOK-kaupparyhmän strategia 1983–1986)



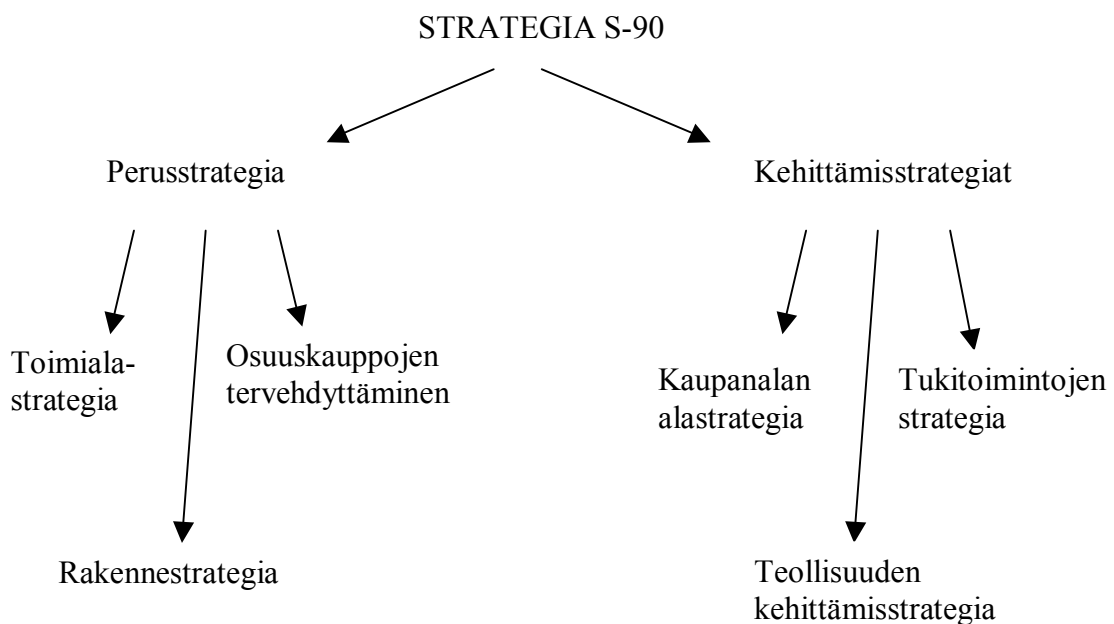
Kuvio 8 Ensisijaisten toimialojen osuus koko kaupparyhmän myynnistä.

Toissijaisista toimialoista hotelli- ja ravintolatoimintaa tuli kehittää vain ensisijaisten toimialojen vaatimusten ja kaupparyhmän investointikyvyn puitteissa. Konekauppa muodosti saneerattavan toimialan, kuten myös autokauppa ja teollisuus, joiden saneerausta tuli jatkaa. Huoltoasemien tulevaisuus oli strategiaa laadittaessa epäselvä ja sen kohtalon selvittämistä jatkettiin edelleen strategia-asiakirjan S-83 valmistumisen jälkeen. (SOK-kaupparyhmän strategia 1983–1986)

Rakennestrategia sisälsi suuria muutoksia. Osuuskauppaverkostoa oli tarkoitus kehittää niin että se muodostaisi tulevaisuudessa 30 alueosuuskauppaa. Toimialastrategian mukaisesti luokitellut toimialat jaettaisiin saavutettavan tehokkuuden perusteella. SOK:lle siirtyisi sellaiset toimialat, joiden tuli tehokkaan toiminnan varmistamiseksi olla valtakunnallisesti johdettuja. Alueosuuskauppojen tuli toimia niillä aloilla, joiden tehokas toiminta vaati alueellista johtamista. Tämän jaottelun mukaisesti alueosuuskauppojen vastuualueena olisi tulevaisuudessa erityisesti päivittäis- ja erikoistavarakauppa. Myös maatalouskauppa siirtyisi osuuskauppojen vastuulle. Toissijaisten toimialojen lisäksi rautakauppa siirtyisi strategian mukaan SOK:lle, jossa niitä johdettaisiin valtakunnallisina ketjuina. (SOK-kaupparyhmän strategia 1983–1986)

Rakennestrategialla eli tulosityksiköiden lukumäärän ja päällekkäisen hallinnon purkamisella oli tarkoitus saavuttaa monia etuja. Ensinnäkin organisaatiorakenteen keveneminen vapauttaisi pääomia, vähentäisi kustannuksia ja parantaisi työmotivaatiota. Toiseksi erikoistuminen mahdollistaisi oman alan asiantuntemuksen. Kolmanneksi tulosityksikkörakenteen selkiyttäminen korostaisi johdon tulosvastuuta ja neljänneksi tulosityksiköiden toimialat perustuisivat kunkin toimialan erityisiin menestystekijöihin, joiden avulla olisi mahdollista nostaa tehokkuutta. Alueosuuskauppojen menestystekijöinä oli alueellinen markkinointi ja nopea reagointi paikalliseen kilpailuun, jolloin niillä oli hyvät edellytykset toimia päivittäis-, erikois- ja maatalouskaupassa. SOK edusti valtakunnallista kyvykkyyttä, mistä ei olisi ollut etua johdettaessa alueosuuskauppojen liiketoimintoja. (SOK-kaupparyhmän strategia 1983–1986)

Strategia S-83 sai jatkoa strategiasta S-90, joka jakaantui kuvion 9 mukaisesti perusstrategiaksi ja kehittämisstrategiaksi. Perusstrategiaan kuuluvia osa-alueita olivat toimialastrategia, rakennestrategia ja osuuskauppojen strategia. Perusstrategia oli siis strategian S-83 tulosten tehostamista. Kehittämisstrategiat jakaantuivat kaupan alojen toimintaa erikseen ohjaaviksi alastrategioiksi, teollisuuden kehittämisstrategiaksi, sekä tukitoimintojen strategioiksi. (S-ryhmän strategia 1986–90)



Kuvio 9 Strategian S-90 alastrategiat

Strategiassa S-90 muokattiin strategiassa S-83 tehtyä ensi- ja toissijaisten toimialojen jakoa, joita alettiin kutsua pää- ja tukitoimialoiksi. Päivittäis- ja erikoistavarakaupan lisäksi päätoimialoihin luokiteltiin hotelli- ja ravintolatoiminta, sekä maataloustavarakauppa. Aiemmalla strategiakaudella päätoimialoihin luokiteltu rautakauppa siirrettiin tukitoimialoihin. Niiden kilpailukyvyn parantamiseen pyrittiin kehittämällä ammattitaitoa ja toimintatapoja, saneeraamalla palveluverkostoa, kehittämällä uusia liikeideoita ja panostamalla kunkin toimialan strategiaan ketjuihin. (S-ryhmän perusstrategia 1986–90)

S-ryhmän päätoimialoja tukevat tukitoimialat olivat rautakauppa, konekauppa, huoltamokauppa, autokauppa ja teollisuus. Niitä tuli kehittää päätoimialojen asettamien vaatimusten mukaan. (S-ryhmän perusstrategia 1986–90)

Päätoimialojen kehittäminen vaati suuria investointeja, joiden rahoittamiseksi SOK joutui luopumaan monista liiketoiminnoistaan. Investointien rahoittamiseksi päätettiin luopua muun muassa autokaupasta, raskaasta kone- ja rautakaupasta, huoltoasematoiminnasta, sekä makeistehdas Pandasta. (S-ryhmän perusstrategia 1986–90)

S-ryhmän rakenteen kehittämistä päätettiin jatkaa alueosuuskaupparakenteen pohjalta. Osuuskauppaverkkoa tuli edelleen supistaa osuuskauppojen fuusioilla niin, että alueosuuskauppojen määrä laskisi 31:sta 25 kauppaan. Alueosuuskauppoihin kuulumattomien, muiden osuuskauppojen määrän tuli laskea 48:sta 25 osuuskauppaan. Osuuskauppaverkkoa rationalisoidessa olisi mahdollista myös sopeuttaa johto-, konttori- ja materiaalitoimintoja alueosuuskauppojen määrää vastaavaksi. Tukitoimintoja edustavien henkilöiden määrää arvioitiin voitavan laskea 3355 henkilöstä 2650 henkilöön, eli noin 700 henkilöllä. (S-ryhmän perusstrategia 1986–90)

Kun S-ryhmän taloudellista tilannetta tarkasteltiin vuonna 1989, voitiin havaita, että strategiat S-83 ja S-90 olivat saaneet osuuskaupparyhmän kannattavuuden nousuun ja kriisi oli ohitettu. S-ryhmä oli tehokkaalla saneeraamisellaan onnistunut saavuttamaan 1950-luvulta asti kilpailijoille menettämänsä etumatkaa. Strateginen kehittämistoiminta kuitenkin jatkui strategian S-94 muodossa ja aiempiin strategioihin nähden uutta siinä oli asiakasomistajien merkityksen painottaminen. Kuviossa 10 on

havainnollistettu strategian S-94 sisältöä. Asiakasomistajuus muodosti strategian ensimmäisen osa-alueen, asiakasomistajastrategian. Toisen osan päästrategiaa muodosti rakennestrategia, mikä tarkoitti sitä, että 1980-luvun alussa aloitettu organisaation kehittäminen ei ollut valmis. Kolmannen päästrategian osa-alueen muodosti liiketoiminnan kehittämisstrategia, millä oli tarkoitus parantaa ulkoista tehokkuutta. (S-ryhmän strategia -94)



Kuvio 10 Strategian S-94 alastrategiat

S-ryhmä pyrki saavuttamaan asiakasomistajastrategiallaan pysyvää kilpailuetua sitouttamalla asiakasomistajat S-ryhmään niin asiakkaina, sijoittajina kuin osallistujinakin. Strategian toteuttamisen lähtökohtana olivat S-ryhmän arvot: palvelu, laatu, ihminen ja tulos. (S-ryhmän strategia -94)

Asiakasomistajastrategialla, eli asiakasomistajien sitouttamiseen pyrittiin rakentamalla alueosuuskauppakohtainen asiakasomistaja-palvelujärjestelmä, jonka tuoman kilpailuedun määritti ensinnäkin kyvykkyys ketjujen kehittämiseen ja toiseksi alueosuuskauppojen ja SOK:n välinen yhteistyö (S-ryhmän strategia -94, 4). Uuden strategialinjauksen mukaisesti asiakasomistajien tuli hyötyä omistajuudestaan taloudellisesti ja tämä päätettiin toteuttaa ostohyvitysten eli bonusten muodossa. Bonuksia jaettaisiin ostojen mukaan eli mitä enemmän ostoksia keskittäisi S-ryhmän toimipaikkoihin, sitä enemmän saisi hyvitystä. Asiakasomistajajärjestelmän testaus suoritettiin vuonna 1989 Kuopion Osuuskaupassa ja Osuuskauppa Keskimaassa. SOK:n hallintoneuvosto piti tehtyä pilottikokeilua tärkeänä jäsenten sitouttamistoimena ja

järjestelmä päätettiin laajentaa myös muihin osuuskauppoihin. Asiakasomistajajärjestelmää alettiin markkinoida Yhteishyvä- ja Samarbete-lehtien, sekä S-etukortin avulla. Etukortilla oli merkittävä rooli, sitä näyttämällä sai jäsenetuuksia ensin vain S-ryhmän ja myöhemmin myös sopimuskumppaneiden toimipaikoista ja sen avulla voitiin rekisteröidä ostokset bonuksen laskemiseksi. (Herranen 2004, 279–281)

Rakennestrategian lähtökohtana oli aiempien strategioiden tapaan suurista alueosuuskaupoista koostuva alueosuuskauppaverkko, joka kykenisi tarvittaviin investointeihin, pystyisi parantamaan kustannustehokkuutta, mahdollistaisi keskusliiketoimintojen tehostamisen ja loisi edellytyksiä osuuskaupparakennemuutoksille, sekä alueellisen osaamisen kehittämiseksi. SOK:n tavoitteeksi rakennestrategiassa oli määritelty kilpailukykyisten keskusliikepalvelujen tuottaminen ja taloudellisten voimavarojen vahvistaminen. (S-ryhmän strategia -94)

Rakennestrategisten tavoitteiden täyttämiseksi määritettiin neljä toimenpidettä. Kehittämistyö aloitettiin suunnittelemalla olemassa olevista osuuskaupoista noin 20–25 suurta alueosuuskauppaa. Kehittämisessä oli jälleen kyse osuuskauppojen tervehdyttämisestä. Toisena toimenpiteenä oli SOK:n organisaation kehittäminen ketjutoiminnan tukemiseksi. Kolmannen toimenpiteen muodosti SOK:n resurssien mitoittaminen tuloksen vahvistamiseksi mahdollisimman tehokkaasti. Neljännen toimenpiteen muodosti SOK:n yhtymätoimintojen yhtiöittäminen. (S-ryhmän strategia -94)

Ketjutoiminnan strategiaksi määriteltiin ulkoisen tehokkuuden saavuttaminen. Ketjutoiminta jaettiin niin, että vastuu vähittäiskaupasta ja aluelähtöisistä liiketoimintaketjuista olisi alueosuuskaupoilla joita tosin ohjattaisiin yhteistyössä SOK:n kanssa. Valtakunnallista kilpailukykyä edellyttävät ketjut toimisivat SOK:n alaisuudessa, koska niiden toiminnan oli määritetty olevan tehokkainta keskitetyssä ohjauksessa. (S-ryhmän strategia -94)

Ketjutoiminnan kehittämisstrategiat laadittiin linjoittain siten että linjoiksi muodostui päivittäis- ja erikoistavarakauppa, suurkeittiökauppa, hotelli- ja ravintolatoiminta, huoltamokauppa, autokauppa, rakennustarviketukkukauppa metallikaupan ohella sekä

muu liiketoiminta. Jokaiselle linjan ketjulle, kuten esimerkiksi Prismalle, S-marketille ja Citysokokselle määritettiin omat kehittämistavoitteet. Lisäksi kehittämisstrategioissa huomioitiin sekä uusien liiketoimintojen kehittäminen muun muassa kansainvälistymisen hallitsemiseksi että logistiikan tehostaminen minimoimalla tavaravirtojen käsittely ja rakentamalla uusi keskusvarasto. (S-ryhmän strategia -94)

4.7 S-ryhmän strategian onnistumisen arviointia strategiaprosessin ja tilinpäätösinformaation perusteella

4.7.1 Strategiaprosessin arviointia

S-ryhmän strategiatyö muuttui strategian S-83 myötä täydellisesti. Aiemmin strategiaa koskeva päätöksenteko oli jakaantunut laajalle, esimerkiksi 1970-luvun alussa kokonaisuohjelmaa oli ollut laatimassa yli tuhat henkilöä. Tätä voidaan pitää osasyynä sille, ettei kaikkia tarvittavia uudistuksia, kuten esimerkiksi rakenneuudistusta, saatu toteutettua (Herranen 2004, 242). Vuonna 1982–1983 strategian muodostamistapa oli toinen. Strategia S-83 laadittiin pienen henkilöstöryhmän keskuudessa, jonka ytimen muodosti uudeksi pääjohtajaksi tullut Juhani Pesonen muutaman luottohenkilönsä kanssa. Strategiaa valmisteltiin hiljaisuudessa, strategiatiimin lisäksi siitä tiesi vain hallintoneuvosto. Vuonna 1986 valmisteltu strategia S-90:kin valmisteltiin SOK-johtoisesti. Kun strategia oli saatu laadittua, se annettiin SOK:n hallitukselle käsiteltäväksi ja hyväksyttäväksi. Hallitukselta strategia siirtyi hallintoneuvostolle (S-ryhmän strategia 1986–1990)

Tarkastelemalla strategisen suunnittelun kehittymistä S-ryhmässä Mintzbergin ym. laatiman strategia-ajattelun teorioiden mukaan, voidaan havaita selkeä muutos. 1970-luvulla kokonaisuohjelman laatimisessa korostui power school-koulukunnan mukainen ajattelutapa. Sen mukaan yrityksessä on erilaisia ryhmiä, joiden tavoitteet ovat keskenään ristiriidassa (Mintzberg ym. 1998, 239). S-kaupparyhmässä tämä ilmeni ryhmän jakautumisena SOK-yhtymään ja osuuskauppakonserneihin. Kyseessä oli vastakkainasettelutilanne, jossa kumpikaan osapuoli ei ollut valmis joustamaan omista

tavoitteistaan ja toimintatavoistaan. Tällä tavoin on mahdotonta muodostaa yhteistä strategiaa.

Strategiaprosessin S-83 laadinnasta on havaittavissa monen koulukunnan vaikutus. Vahvimmin strategiaprosessiin on kuitenkin vaikuttanut design school-koulukunta. Sen vaikutus on havaittavissa strategiaprosessin hallittuna läpiviemisenä, jossa johtohahmona, strategina on yrityksen pääjohtaja. Prosessin lopputuloksena syntyi ainutlaatuinen vain S-kaupparyhmälle sopiva strategia, jonka tarkoitus oli johtaa yritystä pois kriisistä. Design school-koulukunnan ja strategialle S-83 ominainen ajattelutapa ovat pitkälti yhdenmukaisia, suurimpana erottajana voidaan nähdä strategiaprosessin ja strategian sisällön korostuminen. Design school-koulukunta korostaa strategian muodostamisprosessia, kun strategiasta S-83 on havaittavissa positioning school-koulukunnan ajattelutavalle ominainen sisällön merkitys. Tavoitteet taloudellisen tilanteen muuttamiseksi olivat strategiaprosessin lähtökohtana ja ne ohjasivat kohti mahdollisimman tehokasta lopputulosta.

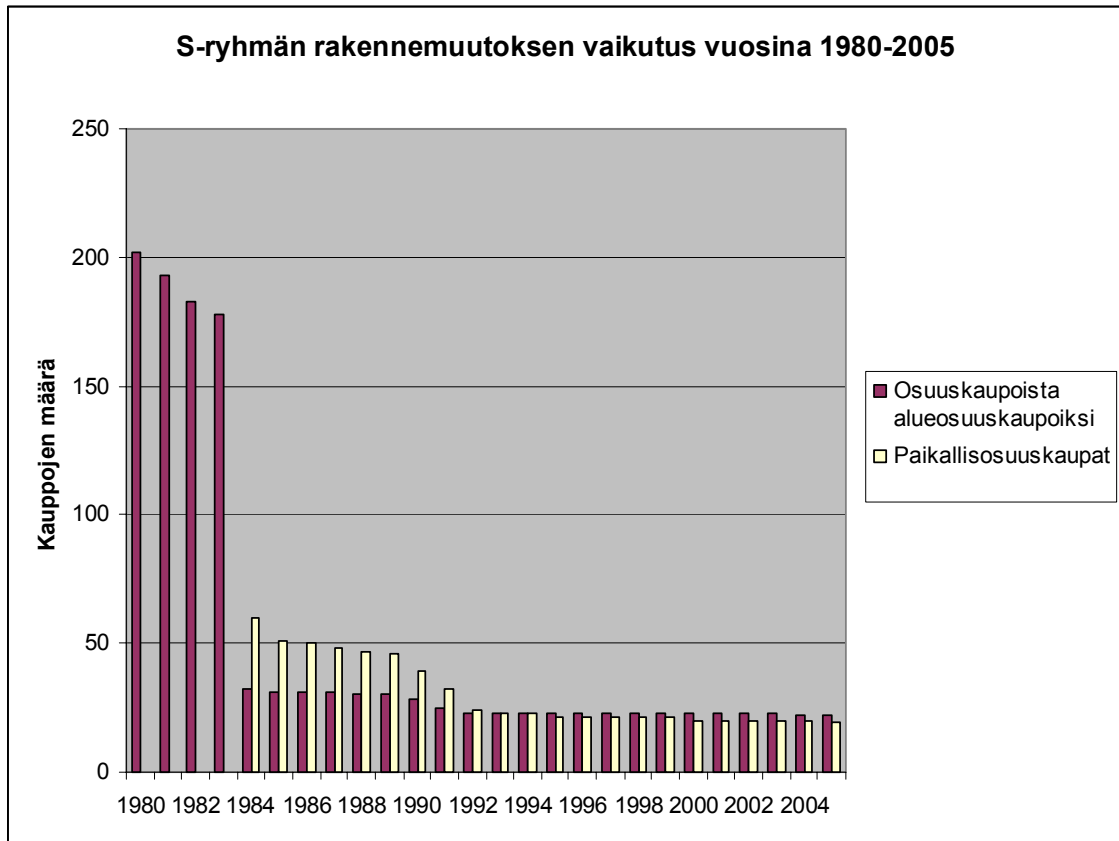
Strategiaprosessissa S-83 korostui yhdenmukaisesti design school-koulukunnan ajattelun mukaisesti pääjohtaja Juhani Pesosen johtaman ryhmän rooli strategina. Projektiryhmän roolissa on havaittavissa myös entrepreneurial school-koulukunnan piirteitä. Sen mukaan ryhmää voidaan verrata yrityksen omistajiin tai omistajayrittäjiin, jotka haluavat kontrolloida strategiaprosessia ja joiden saavutuksia voidaan pitää heidän henkilökohtaisina saavutuksinaan, ikään kuin strategian onnistuminen olisi yksin heidän ansiotaan. Kriisitilanteessa tällainen omistautuminen ja vallan keskittäminen pienelle ryhmälle on tärkeää. Yrityksen ollessa kriisissä ei ole aikaa tehdä laajoja keskustelukierroksia, vaan korkeintaan muutamasta henkilöstä koostuvan ryhmän on kyettävä tekemään merkittäviä päätöksiä.

Strategian S-83 vaikutuksen tehostamiseksi laaditun strategian S-90 laadinnassa on erotettavissa planning school-koulukunnan piirteitä. Tutkimuksessa tarkasteltujen strategia-asiakirjojen perusteella prosessi oli virallisempi erotuksena design school-koulukunnan ajattelutavan mukaiseen prosessiin. Kriisille ominaista kiirettä ei enää ollut ja oli mahdollista huomioida laajemman johtajiston mielipiteet.

S-ryhmän strategiaprosesseja S-83 ja S-90 erottaa myös laadittujen analyysien määrä. Ne ovat suoraan suhteessa sillä hetkellä vallitsevan koulukunnan vaikutukseen. Sekä design school- että planning school-koulukunta korostavat analyysien merkitystä strategian laadinnassa, mutta analyysit viedään pidemmälle positioning school-koulukunnan mukaisessa toimintatavassa. S-ryhmässä tämä oli havaittavissa siten että vuonna 1986 laadittaessa strategiaa S-90 analysoitiin yrityksen sisäisten tapahtumien ja suoriutumisen lisäksi myös yrityksen toimintaympäristö ja kilpailijoiden toiminta. Analyysien määrän ja merkitysten kasvaminen on selitettävissä taloudellisella tilanteella. 1980-luvun alkupuolella S-kaupparyhmän taloudellinen tilanne oli kestämaton ja siitä tuli päästä pois millä keinoilla tahansa. Lähtökohtana oli tarve saada oma toiminta tehokkaammaksi, jonka kautta kannattavuutta olisi mahdollista nostaa. Ympäristön vaikutusta, kuten yleistaloudellisia seikkoja analysoitiin, mutta tärkeimpänä oli oman taloudellisen tilanteen selvittäminen. Vuonna 1986 pahin kriisitilanne oli ohitettu ja oli mahdollista kiinnittää enemmän huomiota yrityksen toimintaan vaikuttavaan ympäristöön.

4.7.2 Strategisen muutoksen heijastuminen S-ryhmän asemaan markkinoilla

Strategian S-83 rakennestrategian toteutumista on havainnollistettu kuviolla 11. Strategian tarkoituksena oli muodostaa osuuskaupoista, joita oli vuonna 1982 183 kappaletta, 30 alueosuuskauppaa. Suurempien yksiköiden kautta tuli saavuttaa tehokkuutta ja sen myötä kannattavuutta. Kuvioista 11 on havaittavissa, että strateginen muutos käynnistettiin heti strategian laatimisen jälkeen ja vuonna 1984 oli saatu muodostettua 32 alueosuuskauppaa. Muodostettujen alueosuuskauppojen lisäksi kaupparyhmään kuului yhä 60 osuuskauppaa, jotka eivät olleet suostuneet fuusioitumaan alueosuuskauppaan. Fuusiosta kieltäytyvät osuuskaupat perustelivat haluaan pysyä itsenäisinä muun muassa pelolla siitä, että maaseudun osuuskauppojen jäsenet vieraantuisivat osuuskaupasta, jolloin markkinaosuudet laskisivat (Herranen 2004, 250).



Kuvio 11 Rakennemuutoksen vaikutus alueosuuskauppojen muodostamiseen. (Lähde: Herranen 2004; Tilastoja 1981–2005; Vuosikertomukset 2003–2005)

S-ryhmän vähittäismyynnistä vuonna 1984 fuusioon kieltäytyvien osuuskauppojen osuus oli 10 % (Parviainen 85, 6). Osuutta vähittäismyynnistä voidaan pitää pienenä, koska 32 alueosuuskaupan osuus myynnistä oli 90 %. Alueosuuskaupat kattoivat siis jo vuonna 1984 myynnillä mitattuna melkein koko S-ryhmän. Fuusioiden ulkopuolelle jääneet paikallisosuuskaupat kohtasivat kuitenkin taloudellisia ongelmia ja niiden oli konkurssin välttämiseksi fuusioitettava alueosuuskauppoihin (Herranen, 2004, 251). Näin alueosuuskaupat kasvoivat entisestään, tosin tappiollisilla osuuskaupoilla.

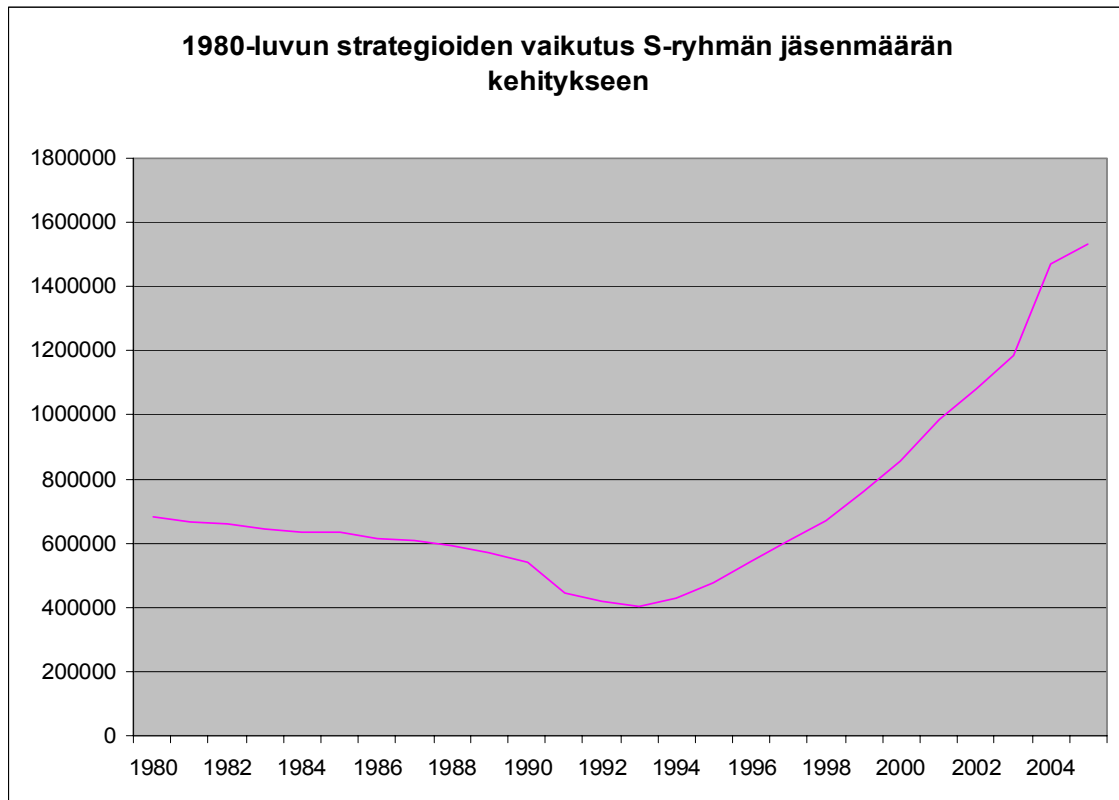
Suurten alueosuuskauppojen perustaminen mahdollisti myös SOK:n roolin pienentämisen, sillä sen toimintoja voitiin sopeuttaa vastaamaan alueosuuskauppojen tarvetta. SOK:lla ja osuuskaupoilla oli ollut päällekkäisiä tehtäviä ja muun muassa osuuskauppojen ostotoiminnot oli keskitetty SOK:n tehtäväksi. Rakennemuutos takasi kevyemmän organisaation, jossa osuuskauppakonsernit alkoivat kokonaisvaltaisemmin hoitaa toimialastrategian mukaista liiketoimintaa eli päivittäis- ja erikoistavarakauppaa. SOK-yhtymän vastuulle jäi valtakunnallisten ketjujen johtaminen.

Kuviosta 11 voidaan edelleen havaita, että rakenneuudistus oli valmis vuonna 1992. Strategiassa S-83 määritetyt tavoitteet oli saavutettu ja 30 alueosuuskauppaa oli muodostettu. Strategian S-90 vaikutuksesta alueosuuskauppojen määrää vähennettiin kuitenkin edelleen. Vuonna 1992 alueosuuskauppoja oli 23 ja paikallisosuuskauppoja 24. Tämän jälkeen osuuskauppojen uudelleenjärjestelyissä oli enää pieniä muutoksia.

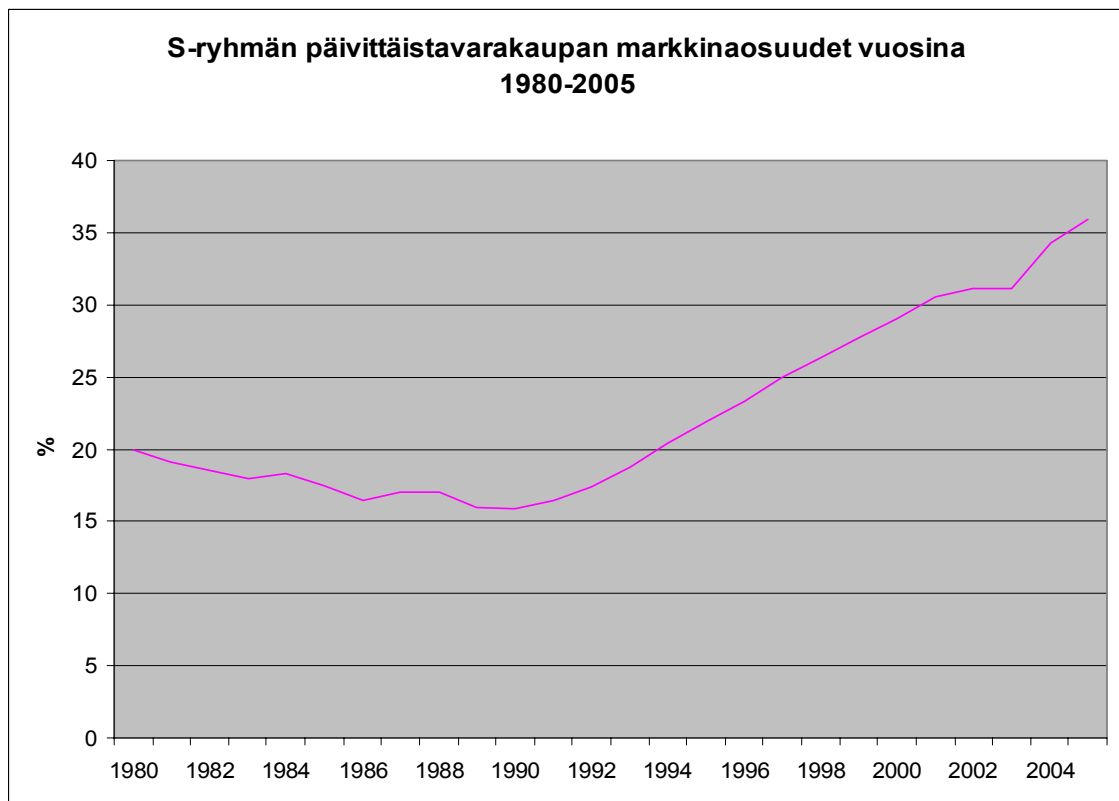
Rakenne- ja toimialastrategiat käsittävä strateginen muutos näkyi S-ryhmän jäsenmäärän ja markkinaosuuksien laskemisena, kuten kuvioista 12 ja 13 voidaan havaita. Markkinaosuus mittaa päivittäistavarakaupan markkinaosuutta. Strategiakaudella 1983–1986 pääasiallisena tavoitteena oli kannattavuuden parantaminen. Siihen pyrittiin muun muassa lopettamalla tappiollisia myymälöitä, jolloin markkinaosuudetkin laskivat (Parviainen 1987, 5). Strategiakausi 1986–1990 tuki kannattavuuteen tähtäävää tavoitetta, mutta samanaikaisesti kiinnitettiin huomiota myös markkina-osuuksiin. Markkina-osuuksien suuri merkitys ilmeni strategian S-90 laadintavaiheessa, jolloin kilpailijat analysoitiin tarkasti. S-ryhmä ei kuitenkaan vuosina 1986–1990 onnistunut kasvattamaan markkinaosuuttaan ja se jäi keskimäärin 16,5 %.

Markkinaosuus alkoi kasvamaan strategiakaudella 1990–1994. Strategiaa S-94 laadittaessa havaittiin että taloudellinen kriisi oli ohitettu ja strategista painopistettä voitiin muuttaa. Keskeiseksi tekijäksi muodostui jäsenten merkitys asiakasomistajina, millä voidaankin selittää markkinaosuuden kasvua. Tutkittaessa jäsenmäärän kehittymistä ja markkinaosuuden kasvua, voidaan kaavioista 12 ja 13 havaita niiden samanmuotoisuus.

Keskeisen osa-alueen asiakasomistajastrategiasta muodosti ostohyvitysten, eli bonusten jakaminen. Bonuksia sai ostojen määrän mukaan, jolloin ostot kannatti keskittää S-ryhmän toimipaikkoihin. Tällä tavalla vanhat jäsenet saatiin entistä tiukemmin sitoutumaan S-ryhmään ja uusia jäseniä oli helppo houkuttaa S-ryhmäläisiksi. Vuonna 1991 bonusta sai Prismoista, S-marketeista, Alepoista ja Sale-myymlöistä. Myöhemmin bonusjärjestelmä laajeni kattamaan Citysokokset ja lopuksi kaikki S-ryhmän toimipaikat vuonna 1996 (Herranen 2004, 281). Asiakasomistajien määrää voidaan selittää bonus-toimipaikkojen lukumäärän kasvamisella. S-ryhmä oli sitä kiinnostavampi, mitä laajemmin se pystyi täyttämään asiakasomistajien tarpeet.



Kuvio 12 S-ryhmän jäsenmäärän kehittyminen. (Lähde: Tilastoja 1981–2005)



Kuvio 13 S-ryhmän markkinaosuudet vuosina 1980–2005. (Lähde: Vuosikertomukset 1983–2005; Antti Erikivi 2006)

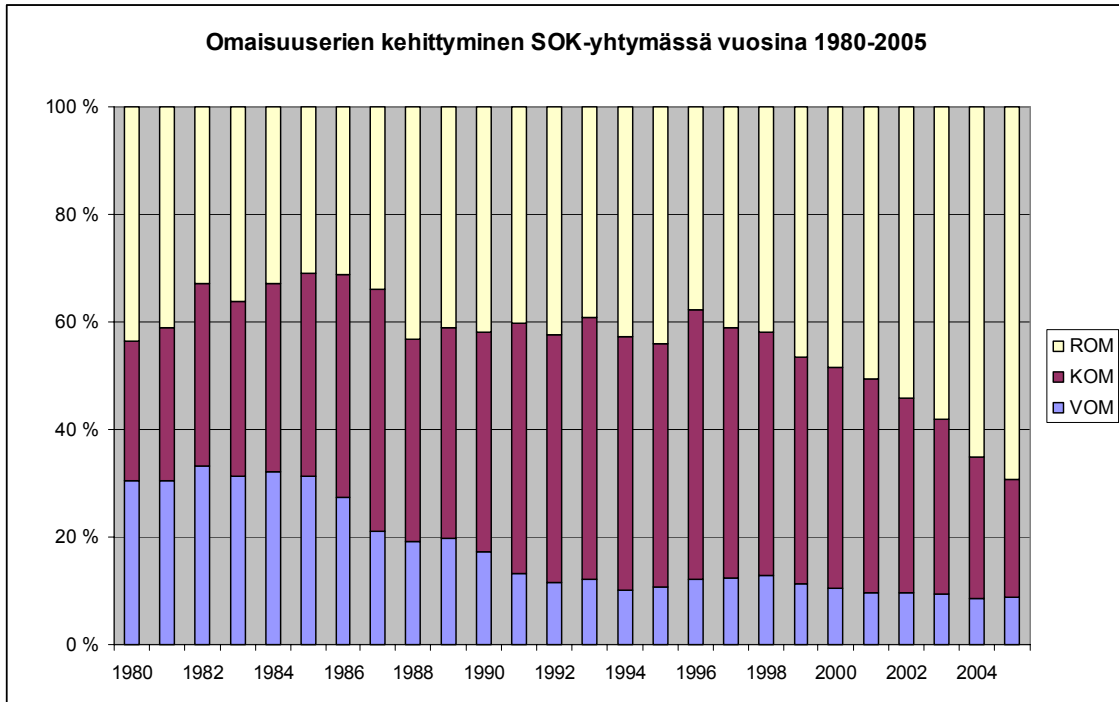
Strategiat S-83 ja S-90 onnistuivat rakenne- ja toimialaa koskevissa tavoitteissaan. Organisaatiota saatiin kevennettyä ja tehostettua, jonka jälkeen voitiin jälleen keskittyä kannattavuuden parantamiseksi uhratun markkinaosuuden nostamiseen. S-94 painotti asiakasomistajuutta, jonka avulla markkinaosuutta saatiin kasvatettua. Vuonna 2005 S-ryhmä oli markkinajohtaja päivittäistavarakaupassa 35,9 % markkinaosuudellaan (Vuosikertomus 2005, 19). Tällainen kehityskulku on mahdollista saavuttaa vain päämäärätietoisella kehitystyöllä.

4.7.3 Strategisen muutoksen heijastuminen S-ryhmän taseisiin

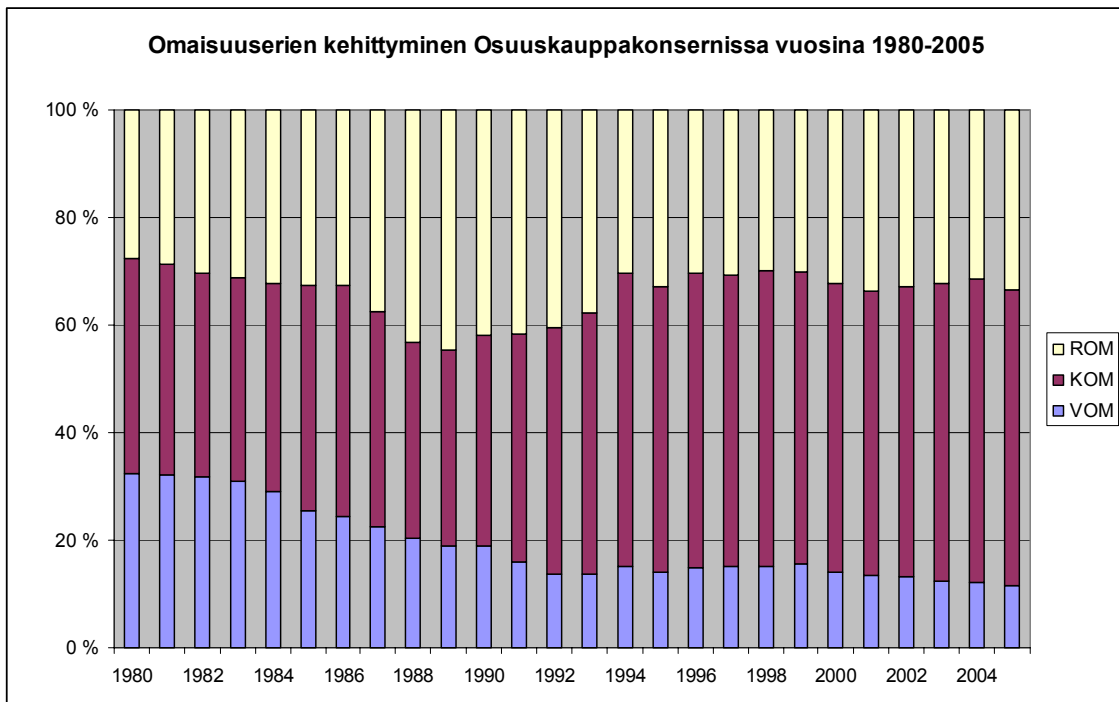
Kuvioissa 14 ja 15 on havainnollistettu sekä SOK-yhtymän että osuuskauppakonsernien omaisuuserien kehittymistä. Selkeimpänä muutoksena voidaan havaita vaihto-omaisuuteen (VOM) sitoutuvien pääomien määrän väheneminen, mihin on vaikuttanut rakennestrategialla saavutettu organisaation tehokkuus. Vaihto-omaisuuden määrän laskemisen voidaan nähdä johtuvan tehokkaammasta logistiikasta, mikä oli edellytys vähennettäessä SOK:n vastuulla olevien aluevarastojen määrää. Rakennestrategian toimeenpanon jälkeen osuuskaupat tarkkailivat itse myymiensä tavaroiden riittävyyttä ja tekivät tarpeen tullen tilauksen jakelukeskukseen. Tavarakierto tehostui tällä tavalla vähentäen kustannuksia ja sitoutuneen pääoman määrää.

Käyttö- ja rahoitusomaisuuserien (KOM ja ROM) kehitystä voidaan arvioida S-ryhmän toimialastrategian puitteissa. Käyttöomaisuuden määrästä on havaittavissa kaksi asiaa. Ensinnäkin SOK-yhtymän käyttöomaisuuden määrä kasvoi rahoitusomaisuuden kustannuksella strategian S-83 toimeenpanon jälkeen. Syynä oli pääomavaltaisten alojen, kuten hotelli- ja ravintolatoimintojen, sekä teollisuuden siirtyminen SOK:n johdettaviksi. Toisaalta alueosuuskauppojen käyttöomaisuuden määrä laski lievästi vuoteen 1990 asti, jonka jälkeen kehitys kääntyi ja alueosuuskauppojen taseiden vastaavaa-puolta on hallinnut käyttöomaisuus. Trendiä voidaan selittää ainakin osittain sillä, että 1990-luvulla alueosuuskauppojen kannattavuus on parantunut, jolloin ne ovat voineet investoida kiinteään omaisuuteen. SOK-yhtymän rahoitusomaisuuden merkitys taseen vastaavissa on korostunut 1990-luvun puolivälistä lähtien. Tämä on selitettävissä ensinnäkin sillä, että SOK on toiminut osuuskauppojen likviditeettipankkina. Toiseksi se on myynyt käyttöomaisuutta vahvistuneille alueosuuskaupoille ja kiinteistöjä S-

ryhmän ulkopuolisille organisaatioille, kuten vakuutusyhtiöille (Vuosikertomukset 1995–2002).



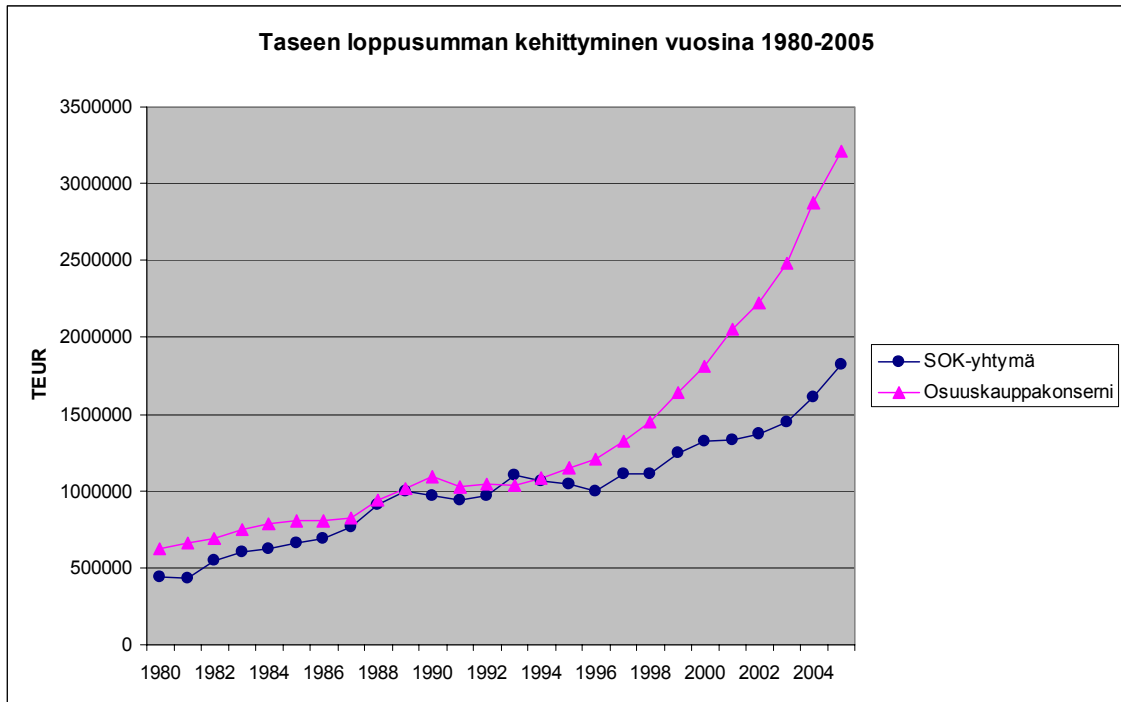
Kuvio 14 SOK-yhtymän omaisuuserien kehittyminen. (Lähde: Vuosikertomukset 1980–2005)



Kuvio 15 Osuuskauppakonsernien omaisuuserien kehittyminen. (Lähde: Tilastoja 1981–2005)

Kuviossa 16 on kuvattu S-ryhmän taseiden loppusumman kehittymistä. Kuvio on tulkittavissa siten että liiketoiminnan kannattavuus näkyy taseen loppusumman kasvamisena. Kun yrityksen toiminta on kannattamatonta, taseen loppusumma pienenee. Tämä on selitettävissä sillä, että tilikauden tuloksen ollessa heikko, on vastaavaa-puolen omaisuutta realisoitava tulostavoitteiden saavuttamiseksi. Omaisuuden myyntitulot näkyvät tilikauden satunnaisina tuottoina ja parantavat tulosta.

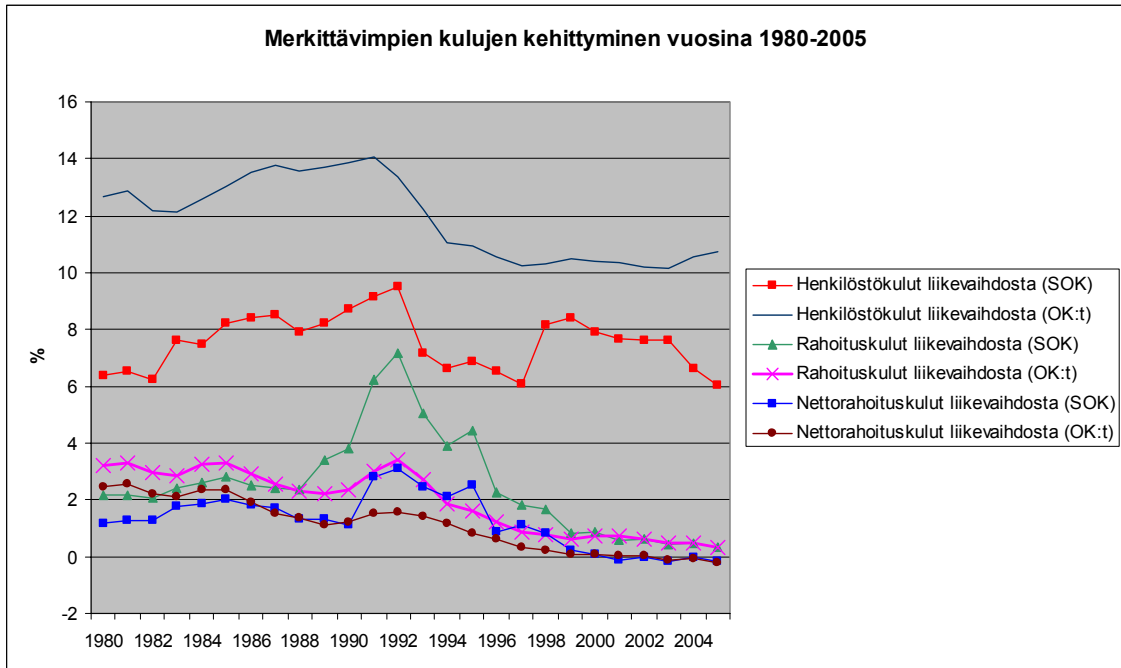
Kuviosta 16 voidaan havaita että taseiden loppusummien kehitykset ovat olleet positiivisia. SOK-yhtymän taseen loppusumma kasvoi strategian S-83 vaikutuksesta aluksi nopeammin kuin osuuskauppakonsernin. Syynä olivat toimialastrategian mukaisen suuret pääomat vaativien alojen, kuten teollisuuden ja hotelli- ja ravintolatoiminnan siirtyminen SOK:lle. 1990-luvun puolivälistä saakka osuuskauppojen taloudellinen menestys on ollut havaittavissa myös taseen loppusumman vahvana kasvuna. Toimialastrategian mukainen uudistus rahoitettiin lisävelalla, mikä on havaittavissa omavaraisuusasteen laskemisena. Tätä on tutkittu alaluvussa ”Strategisen muutoksen heijastuminen kannattavuuteen”. Taseiden loppusummien kehittymiset ovat olleet positiivisia koko tarkasteluajanjakson, pieni notkahdus tapahtui 1990-luvun alussa, jolloin lama vaikutti Suomen talouteen. Kuviosta voidaan kuitenkin todeta että taseen loppusummat eivät kärsineet tästä yleistaloudellisesta kehityksestä ja kehitys oli suhteellisen vakaata. Vuonna 2005 taseet ovat moninkertaisia 1980-luvun alkuvuosiin verrattuna.



Kuvio 16 S-ryhmän taseiden kehittyminen. (Lähde: Vuosikertomukset 1980–2005; Tilastoja 1981–2005)

4.7.4 Strategisen muutoksen heijastuminen tuloksen muodostumiseen

Strategian S-83 toimeenpanohetkellä henkilöstökulut olivat sekä SOK-yhtymässä että osuuskauppakonsernissa suurin yksittäinen kuluerä. Henkilöstökulut olivat seurausta liian suurista henkilöstöistä ja koko S-ryhmän tasolla arveltiin työskentelevän 5 500 henkilöä liikaa. Toiseksi suurimpana kulueränä olivat rahoituskulut. Ne johtuivat ylivelkaisesta taseesta ja ylivelkaisuuden aiheuttamista koventuneista lainaehdoista. S-ryhmän oli otettava lisää velkaa varmistaakseen toiminnan jatkuminen ja tästä syystä rahoittajat vaativat lisäriskin mukaista lisäkorvausta. Kuviossa 17 on havainnollistettu näiden kuluerien kehittymistä.



Kuvio 17 1980-luvun alussa merkittävimpinä pidettyjen kulujen kehittyminen. (Lähde: Konsernin korjatut tuloslaskelmat 1980–2005; Vuosikertomukset 1980–2005)

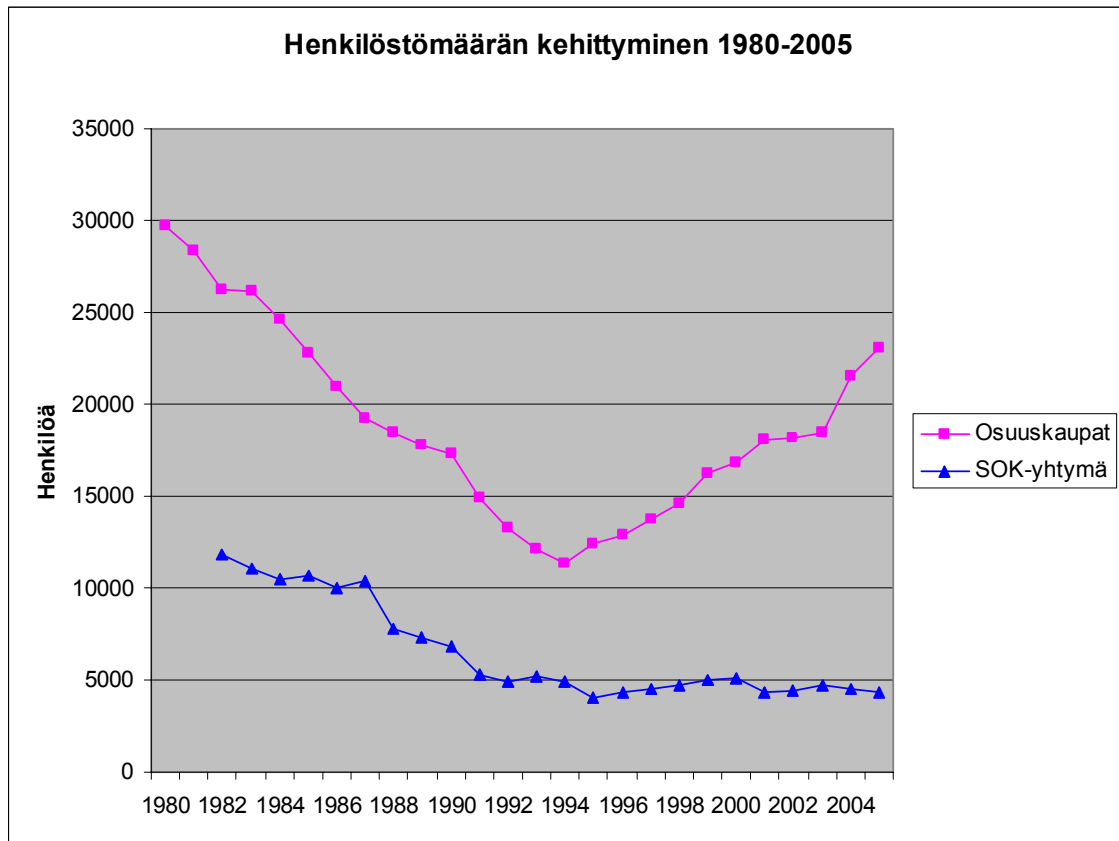
Seuraavassa tarkastellaan ensin rahoituskulujen kehittymistä, koska henkilöstökulujen kehityksen ymmärtämiseksi on tutkittava myös muita kuvioita. Rahoituskulujen osuus liikevaihdosta pysyi lähes samalla tasolla koko 1980-luvun. Niiden määrä olisi ollut pienempi, jos S-ryhmän ei olisi tarvinnut ottaa korkeakorkoista velkaa 1980-luvun alussa. Kuvioista on kuitenkin havaittavissa, että kovakorkoinen velkakierre oli saatu katkaistua ja jos velkaa tarvitsi ottaa, olivat sen kustannukset pienemmät. Rahoittajat oli näin saatu luottamaan S-ryhmän kykyyn vastata velkasitoumuksistaan.

1990-luvun alun taloudellinen lama on nähtävissä myös S-ryhmän rahoituskuluissa. Lamalle oli ominaista että velan korot nousivat, jolloin rahoituskulutkin nousivat. Kuvioista voidaan havaita, että lama kasvatti SOK-yhtymän rahoituskustannuksia huomattavasti enemmän kuin osuuskayppakonsernin. Syynä voidaan pitää SOK:n ennalta suunniteltuja massiivisia investointeja, jotka olivat maan yleistaloudelliseen tilanteeseen nähden ylisuuria. Kun muun muassa niiden aiheuttamia rahoituskuluja verrataan laman alentamaan liikevaihtoon, näyttää rahoituskulujen osuus liikevaihdosta kasvaneen muutaman vuoden ajaksi. Positiivista on kuitenkin rahoituskulujen yleinen aleneva trendi. Myös SOK:n rahoituskulut olivat pahimpien lamavuosien jälkeen vanhassa laskevassa linjassa, eivätkä ne jääneet laman aikaiselle tasolle.

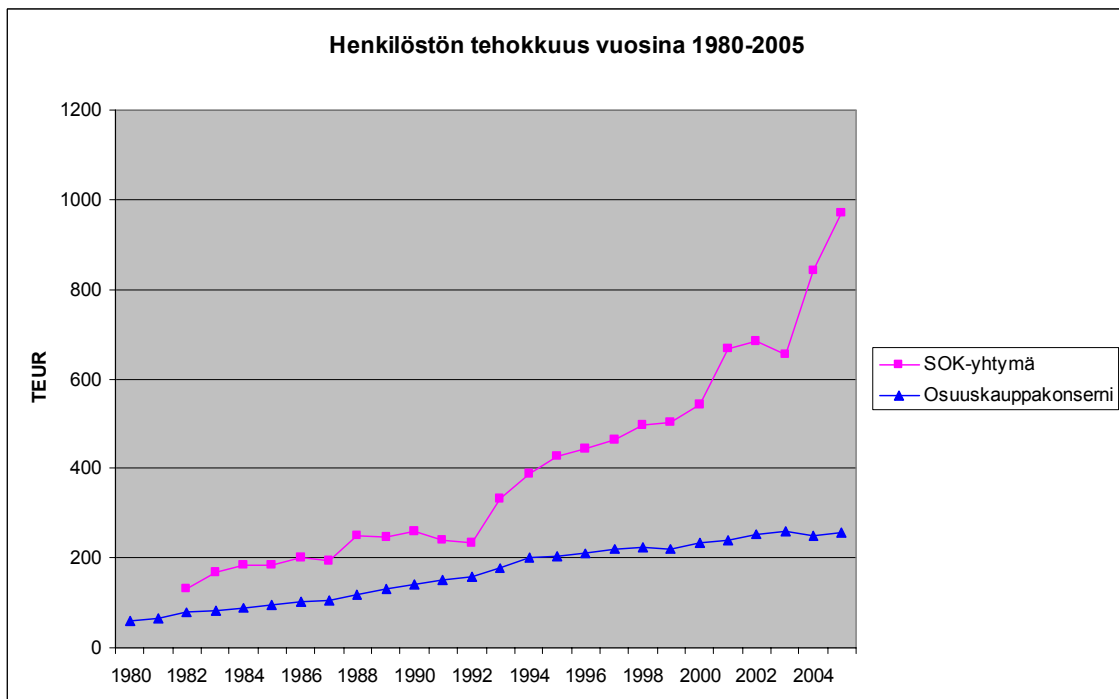
Nettorahoituskulujen kehittyminen on ollut positiivista. Trendi on ollut aleneva vuodesta 1985 alkaen. SOK:n nettorahoituskulut nousivat rahoituskulujen tavoin lama-aikana johtuen madaltuneista osinkotuotoista. 2000-luvulle tullessa rahoituskulujen osuus liikevaihdosta oli laskenut lähes noltaan ja vuonna 2003 sekä SOK-yhtymän että osuuskauppakonsernin nettorahoituskulut olivat negatiiviset. Tämä tarkoittaa siis sitä, että rahoituskulut olivat pienemmät kuin rahoitustuotot. Taseet säilyivät kuitenkin koko ajan velkaisina, mikä voidaan havaita pääomien jakautumista kuvaavista kuvioista alaluvussa ”strategisen muutoksen vaikutus vakavaraisuuteen”. Tästä voidaan päätellä, että S-ryhmän on kannattanut ottaa velkaa kasvattaakseen oman pääoman tuottoa. Tämä on mahdollista silloin jos rahoituskulut ovat pienemmät kuin niistä syntyvät tuotot.

Tarkasteltaessa henkilöstökulujen kehittymistä kuviosta 17, voidaan havaita, että henkilöstömenojen osuus liikevaihdosta on säilynyt suunnilleen samalla tasolla rakennestrategian toteuttamisesta huolimatta. Se ei kerro kuitenkaan strategian onnistumisesta koko totuutta, sillä kuvion 18 perusteella henkilöstön voidaan todeta vähentyneen. Tämä kehitys on ollut rakennestrategian mukaista. Kun lisäksi tarkastellaan kuviosta 19 henkilöstön tehokkuutta eli kuinka paljon jokainen työntekijä on työllään aikaansaanut liikevaihtoa, voidaan henkilöstön tehokkuuden todeta nousseen strategian myötä. Tämä on ollut mahdollista karsimalla päällekkäisiä toimintoja ja sopeuttamalla henkilöstön määrä vastaamaan kaupan alan yleistä henkilöstömäärää.

Tarkastelemalla osuuskauppojen henkilöstömäärän ja taseen loppusumman kehittymistä, voidaan nähdä selkeä yhteys. Henkilöstön määrä lähti vuonna 1994 nousuun, tehokkuuden kehittyessä positiivisesti. Samaan aikaan myös taseen loppusumma kasvoi. Tästä voidaan päätellä, että osuuskauppojen liiketoiminta alkoi laajentua 1990-luvun puolivälistä lähtien.



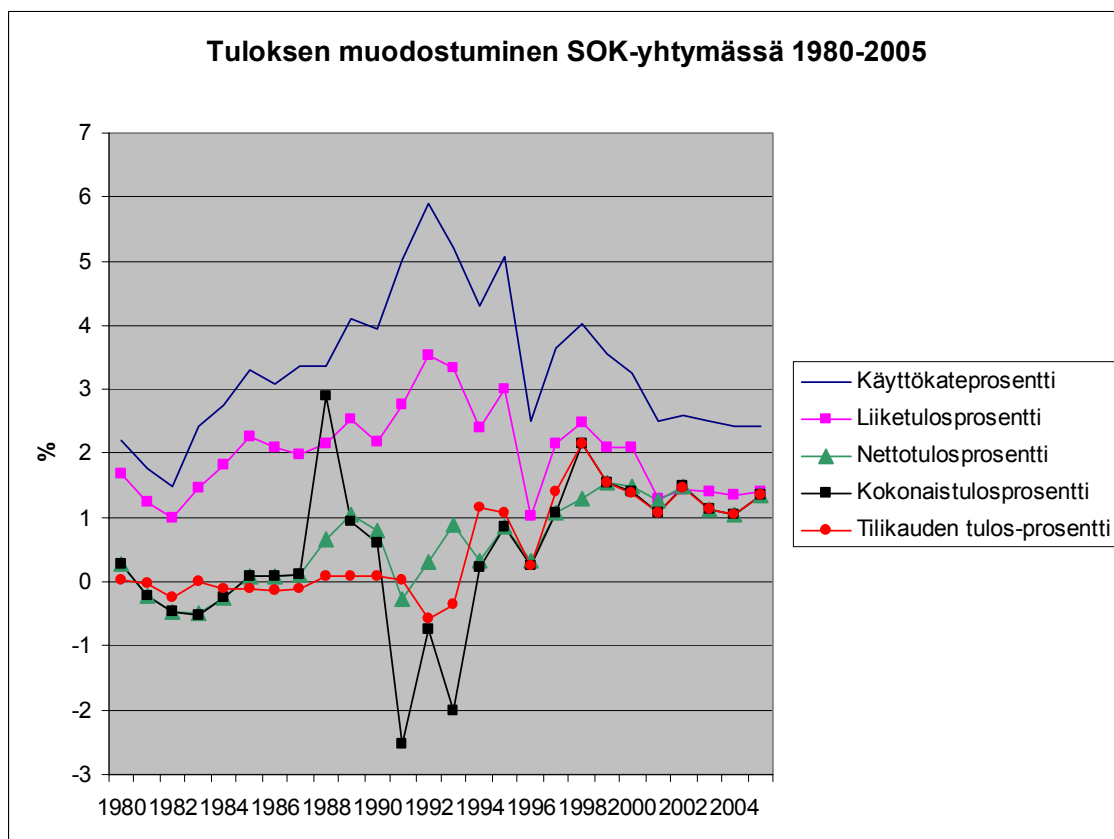
Kuvio 18 Henkilöstömäärien kehittyminen S-ryhmässä. (Lähde: Vuosikertomukset 1982–2005; Tilastoja 1981–2005)



Kuvio 19 Henkilöstön tehokkuus. (Lähde: Vuosikertomukset 1982–2005; Tilastoja 1981–2005; Konsernin korjatut tuloslaskelmat 1980–2005)

Tarkastelemalla henkilöstökulujen kehittymistä, henkilöstömäärän kehittymistä ja henkilöstön tuottavuutta samanaikaisesti, voidaan havaita, että strategiat S-83 ja S-90 tehostivat henkilöstön käyttöä. Liiketoiminnan laajentuessa kulut eivät laskeneet, mutta liikevaihto nousi nostaen myös henkilöstön tuottavuutta.

Seuraavissa kuvioissa 20 ja 21 on tarkasteltu ensin SOK-yhtymän ja sitten osuuskauppakonsernin tuloksen muodostumista. Tarkastelussa käytetään prosenttilukumuotoista esitystapaa, jolloin tulosta verrataan liiketoiminnan kokonaistuottoihin. Osuuskauppakonsernin kohdalla tulosta verrataan liikevaihtoon, sillä liiketoiminnan muita tuottoja ei ollut saatavilla vuosilta 1980–1994. Tilintarkastus Otava Oy:n Matti Hartikaisen mukaan muut tuotot ovat olleet niin pieniä, ettei niillä olisi ollut vaikutusta kokonaisuutta ajatellen.

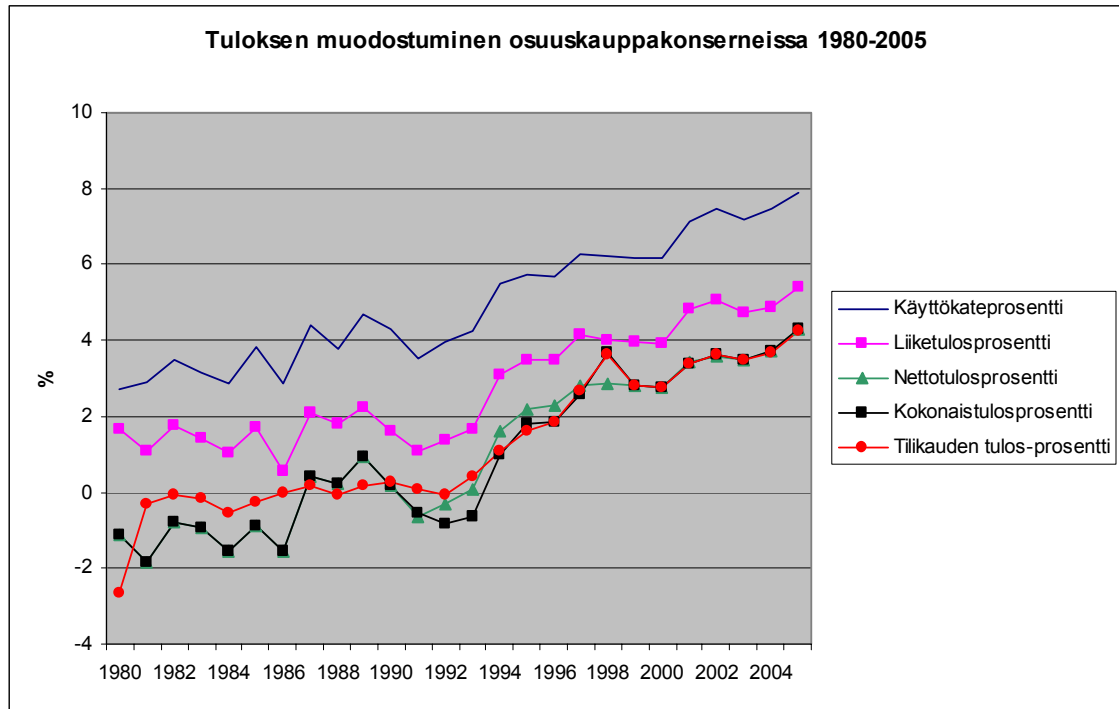


Kuvio 20 Tulorakenne SOK-yhtymässä. (Lähde: Vuosikertomukset 1980–2005)

SOK:n käyttökate- ja liiketulosprosentit kertovat liiketoiminnan olleen kaupan alalle ominaisella tasolla² jo melkein 1980-luvun alusta asti (Yritystutkimusneuvottelukunta 2002, 57). Liiketuloksen muodostumisessa on nähtävissä toiminnan kehittämiseksi suunniteltujen investointien vaikutus, mikä varsinkin 1990-luvun alussa madalsi liiketulosprosenttia. Rahoituskulut ovat kuitenkin pienentäneet tulosta, jolloin nettotulos on jäänyt alhaiseksi. SOK-yhtymä on joutunut purkamaan varauksia saadakseen kokonaistuloksen kohoamaan. Vuosina 1985–1987 kokonaistulos jäi nollan tasolle, mutta vuonna 1988 liiketoimintojen lopettamisista kertyneet tuotot nostivat kokonaistulosprosenttia. Vastaavasti kokonaistulos oli negatiivinen vuosina 1991 ja 1993 jyrkästi kasvaneiden satunnaisten kulujen vuoksi. Vuonna 1991 kulujen nousu johtui käyttöomaisuuden arvonalennuksista ja 1993 satunnaisia kustannuksia kasvattivat käyttöomaisuuden arvonalennusten lisäksi eläkevastuun kattaminen. Näinä vuosina kuitenkin purettiin varauksia, joiden ansiosta tilikauden tulos saatiin nousemaan.

Kuviota kokonaisuutena tarkastellen voidaan havaita, että tuloksen muodostumisessa on selkeä trendi 1990-luvun alkuun asti, jolloin käyttökateprosentit ja liiketulosprosentit alkoivat laskea nettotuloksen samalla noustessa. Syynä nettotuloksen kohoamiseen on madaltuneet rahoituskulut. 2000-luvulla käyttökateprosentti asettui noin 2,5 % tasolle, mikä ylittää Yritystutkimusneuvottelukunnan kaupan alalle suuntaa-antavan minimin, joka on 2 %. Tilikauden tulos on vakiintunut noin 1 %:n kohdalle. Verrattaessa alhaisia tulosprosentteja ja alan kannattavuutta, on todettava, että kannattavuus aikaansaadaan suurella liikevaihdolla, jolloin tulos euroina on korkea.

² Käyttökate kaupan alalla 2-10 % (Yritystutkimusneuvottelukunta 2002, 57)



Kuvio 21 Tulorakenne osuuskauppakonsernissa. (Lähde: Konsernin korjatut tuloslaskelmat 1980–2005)

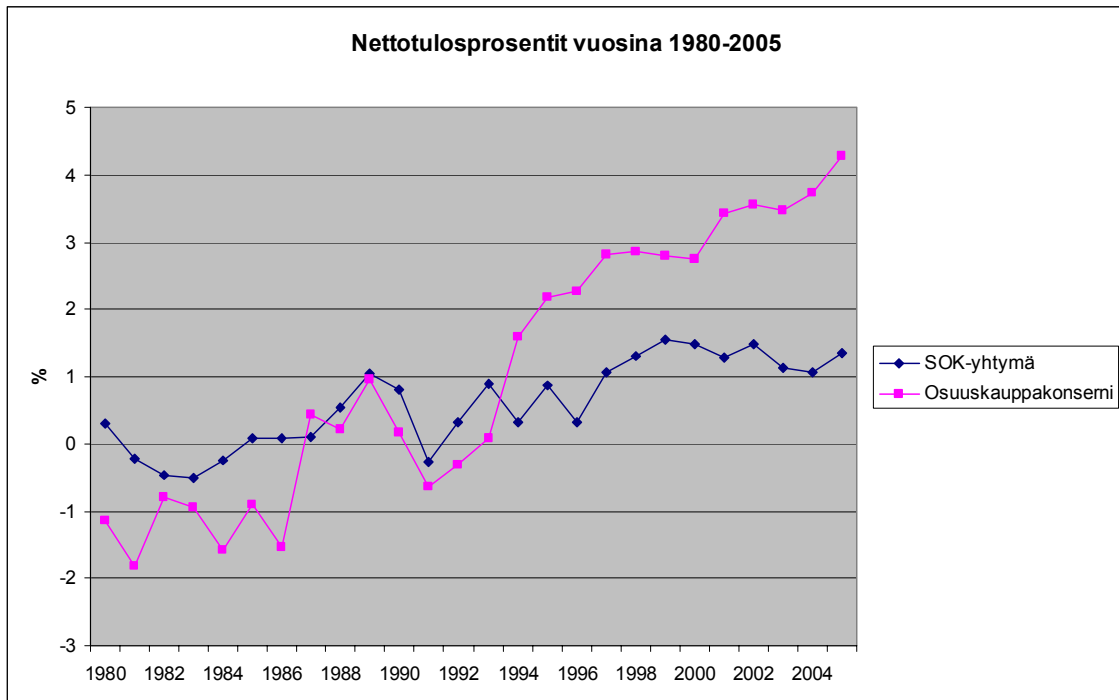
Osuuskauppojen tuloksen muodostumista tarkastellessa ei ole havaittavissa samanlaisia heilahduksia kuin SOK-yhtymän tuloksen muodostumisessa. Tuloksen muodostumisessa on nähtävissä nouseva trendi. Suurimpana positiivisena kehityksenä on havaittavissa nettotuloksen kohoaminen. 1980-luvun alussa jouduttiin purkamaan varauksia tilikauden tulosprosentin nostamiseksi. Vuodesta 1988 lähtien varauksia ei ole tarvinnut purkaa, vaan nettotulos on ollut vähintään nollan tasolla lukuun ottamatta 1990-luvun lamavuosia. Silloin tulosta rasittivat myös satunnaiset kulut, joita jouduttiin rahoittamaan varauksien purkamisella. 1990-luvun loppupuolelta asti liiketoiminta on ollut kaikin puolin tuottavaa.

4.7.5 Strategisen muutoksen heijastuminen kannattavuuteen

Kun strategia S-83 oli toimeenpantu, havaittiin osuuskauppojen välisissä fuusioissa osuuskauppojen taloudellisen tilanteen olevan luultuakin huonompi. Syynä olivat omaisuuserien yliarvostukset, jotka purkautuivat yksiköiden yhdistämisen yhteydessä. Myös SOK-yhtymän vakavaraisuuden todettiin olevan heikko, johtuen liiketoimintojen

uudelleenjärjestelyistä. Uudelleenjärjestelyt olivat seurausta toimialastrategiasta, jonka mukaisesti SOK osti toissijaisiksi luokiteltavia aloja osuuskauppakonserneilta. Tällaisia toissijaisia aloja, joita kuvasi pääomavaltaisuus, olivat muun muassa hotelli- ja ravintolatoiminta, sekä teollisuus.

Kuten kuvio 22 voidaan nähdä, osuuskauppakonserni sai positiivisen tuloksen ensimmäisen kerran vuonna 1987, nettotuloksen ollessa 0,5 % liikevaihdosta. Koska liiketoiminnan muita tuottoja ei tutkimuksessa ollut käytettävissä, nettotulos on suhteutettu liikevaihtoon. Koska on kuitenkin kyse niin pienestä nettotulosprosentista ja vuoden 1988 tuloksen ollessa vieläkin huonompi, voidaan osuuskauppakonsernin arvioida saaneen positiivisen tuloksen vasta vuonna 1989. Kehitystrendi on kuitenkin jo 1980-luvun alusta asti ollut nouseva, eikä tappiokierre ole kehittynyt enää negatiivisesti. Nousevan trendin katkaisi kuitenkin 1990-luvun lama, joka vei tuloksen pariaksi vuodeksi tappiolle. Kuvion perusteella lamavuodet vaikuttivat pitkään nettotuloksen kehittymiseen, koska trendin kulmakerroin loiveni. Verrattaessa kuitenkin pahimman lamavuoden 1991 tulosta sitä seuraavien vuosien tulokseen, on positiivinen kehittyminen ollut kuitenkin voimakasta ja pääomarakennetta on voitu vahvistaa. Tämä on todettavissa pääomien jakautumisesta kertovasta kuvio 23:stä ”strategisen muutoksen heijastuminen vakavaraisuuteen”.



Kuvio 22 Nettotuloksen kehittyminen liikevaihtoon suhteutettuna. (Lähde:

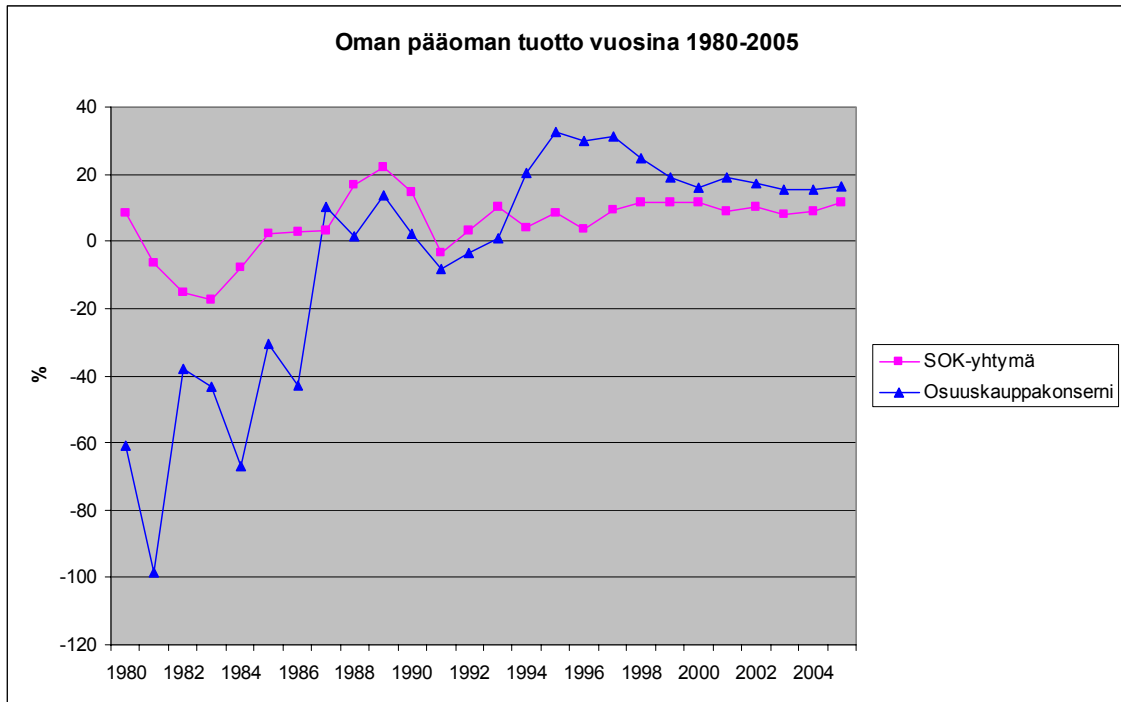
Vuosikertomukset 1980–2005; Konsernin korjatut tuloslaskelmat 1981–2005)

SOK-yhtymän lähtötilanne oli osuuskauppakonserniin nähden parempi, vaikka sekin oli tehnyt tappiollista tulosta vuosina 1981–1984. Huolimatta siitä että se osti toimialastrategian mukaisesti osuuskauppakonsernilta pääomavaltaisia liiketoimintoja, SOK:n tulos ei heikentynyt. Päinvastoin sen tulokset nousivat 1990-luvun lamavuosiin asti. Positiivisen kehityksen syynä voidaan pitää ainakin osittain rakenneuudistuksen onnistumista, jonka seurauksena SOK-yhtymä pystyi karsimaan päällekkäisiä toimintoja ja sopeuttamaan henkilöstön määrän vastaamaan todellista tarvetta.

Positiivisen kehityksen katkaisi myös SOK-yhtymässä 1990-lama, jolloin kuluttaminen vähentyi ja samalla tulosta rasitti rakennestrategian vaatimat investoinnit. SOK-yhtymän investoinnit olivat vuonna 1991 407 miljoonaa markkaa, mikä oli 5,4 % liikevaihdosta. 1990-luvun puolivälin jälkeen nettotuloksen kehittyminen on ollut positiivista, mutta se ei ole ollut niin nopeaa kuin osuuskauppakonsernilla.

Kuten kuviossa 23 voidaan havaita, on SOK-yhtymän oman pääoman tuotto linjassa kuviossa 22 esitetyn nettotulosprosentin kanssa. Nettotuloksen ollessa negatiivinen 1980-luvun alussa, oli myös oman pääoman tuottokin negatiivinen. Kehitys on ollut positiivista lukuun ottamatta laman vaikutusta, minkä myötä tulos romahti ja oman pääoman tuotto heikkeni.

Mielenkiinto kuviossa 23 kohdistuu osuuskauppakonserniin. Oman pääoman tuotto on linjassaan nettotulosprosentin kanssa aina vuoteen 1995 asti, jolloin nettotulos jatkaa positiivista kehitystään oman pääoman tuoton vakiintuessa vajaan 20 %:iin. Syynä vakiintumiselle on oman pääoman lisääntyminen. Voittojen määrä siis kasvoi edelleen, mutta oman pääoman määrä kasvoi vielä enemmän. Vaikka oman pääoman tuoton hidaskasvu kehittyminen sinällään kertoo kyvyttömyydestä lisätä omistajien sijoituksilleen saamaa tuottoa, on osuuskaupparyhmän taloudellinen tilanne kohentunut huomattavasti.



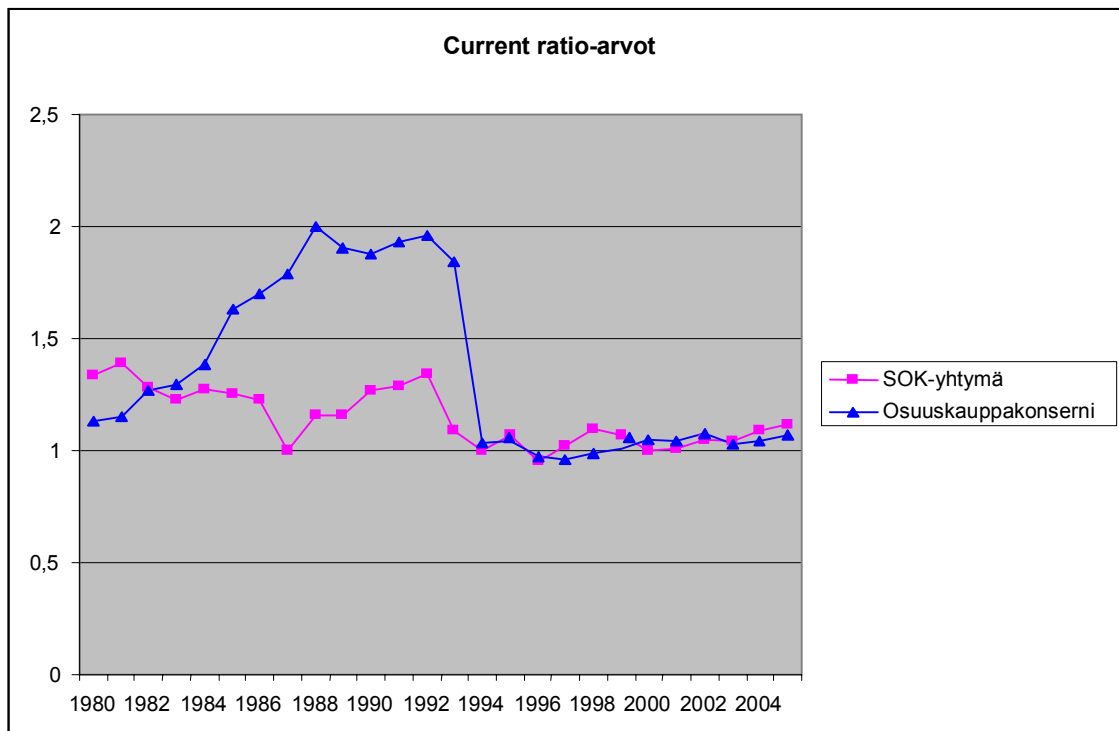
Kuvio 23 Oman pääoman tuottoasteet. (Lähde: Vuosikertomukset 1980–2005; Tilastoja 1981–2005; Konsernin korjatut tuloslaskelmat 1981–2005)

4.7.6 Strategisen muutoksen heijastuminen maksuvalmiuteen

Maksuvalmiutta mitattiin ensinnäkin current ration avulla, koska sitä voidaan pitää strategisempänä kuin quick ratiota. Quick ratio-tunnusluvussa rahoitusomaisuus suhteutetaan lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan, kun current ratio huomioi myös vaihto-omaisuuden. Current ratio mittaa maksuvalmiutta siis pidemmällä tarkasteluajavälillä kuin quick ratio. Toiseksi maksuvalmiuden mittariksi valittiin korkojen hoitokate. Korkojen hoitokate mittaa yrityksen kykyä suoriutua maksuvelvoitteistaan tulo-rahoituksellaan.

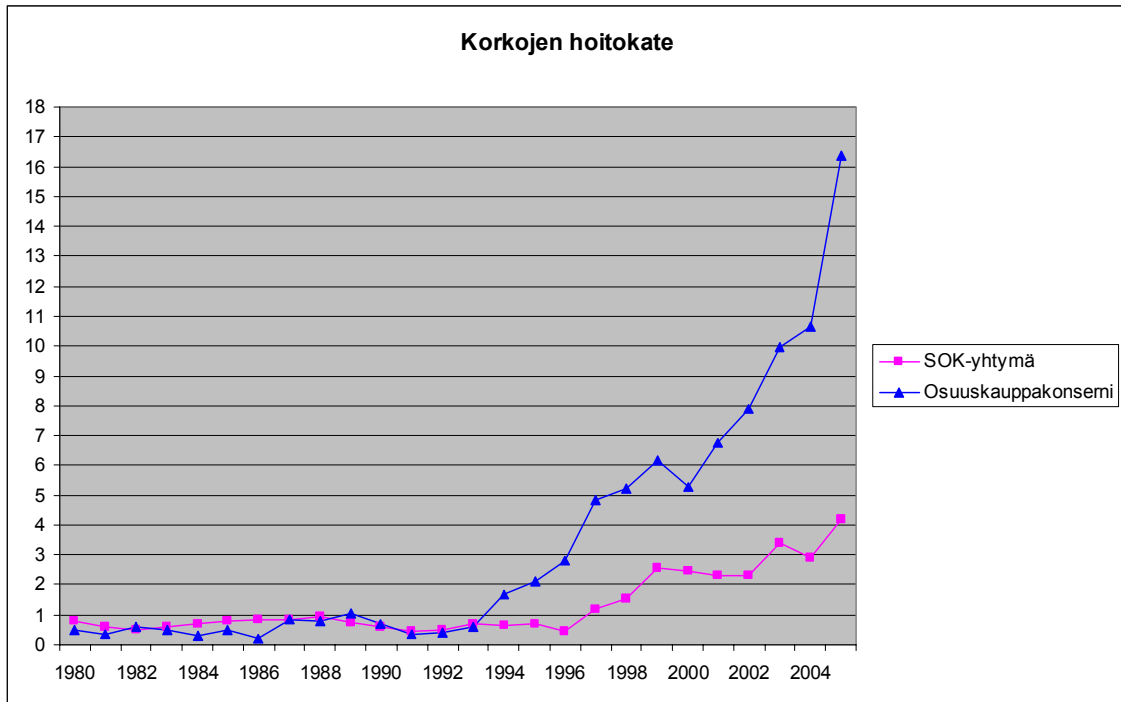
Kuviosta 24 voidaan päätellä, että koko S-ryhmän lyhytaikaisten velkojen maksuvalmius on ollut tyydyttävällä tasolla. Osuuskauppakonsernissa current ratio jopa nousi hyvälle tasolle hetkellisesti, mutta aleni jyrkästi vuonna 1993. Syynä oli lyhytaikaisten velkojen lisäys 1 100 miljoonan markan verran. Noin puolet tästä lisäyksestä on selitettävissä velan lisäämisellä ja toinen puoli pitkäaikaisten velkojen erääntymisenä vuoden sisällä maksettaviksi. Tavarantoimittajien ostovelkarahoituksesta ei ole kyse, sillä ostovelat päinvastoin pienenevät hieman vuodesta 1992 vuoteen 1993.

Lainan ottaminen lyhytaikaisena voi johtua kahdesta syystä. Ensinnäkin rahoittajille on suurempi riski antaa pitkäaikaista velkaa jos he eivät usko yrityksen kykyyn vastata sitoumuksistaan, mutta tällöin myös riskille vaaditun koron tulisi olla suurempi. Kuten aiemmin voitiin havaita, osuuskaupparyhmän rahoituskulut laskivat koko ajan, eikä current ration heikentyminen näy rahoituskulujen kasvamisena. Toiseksi lyhytaikaisen velan ottaminen voi kertoa osuuskaupparyhmän uskosta selviytyä lisääntyneistä maksuvelvoitteistaan jo lyhyen ajan sisällä.



Kuvio 24 Lyhytaikaisten velkojen maksuvalmius. (Lähde: Vuosikertomukset 1980–2005; Tilastoja 1981–2005; Konsernin korjatut tuloslaskelmat 1981–2005)

Korkojen hoitokatteen kehittymistä on havainnollistettu seuraavalla kuviolla 25.



Kuvio 25 Korkojen hoitokatteen kehittyminen. (Lähde: Vuosikertomukset 1980–2005; Konsernin korjatut tuloslaskelmat 1981–2005)

Kuvion asteikko kertoo, kuinka moninkertaisesti rahoituskulut pystytään kattamaan liikevoitolla. Tämä on tulkittavissa siten, että vuoteen 1993 S-ryhmä tarvitsi käyttää taseeseen kertyneitä varoja kattaakseen rahoituskulut. Rahoittajille huono korkojen ja muiden rahoituskulujen hoitokate kertoo kasvaneesta riskistä, jolloin myös lainalta vaadittu korko on suurempi. Vuosi 2003 edustaa toista ääripäätä, silloin osuuskauppakonserni olisi pystynyt kattamaan liikevoitollaan rahoituskulunsa 15 kertaisesti ja SOK-yhtymäkin 3,5 kertaa. Vuonna 2005 S-ryhmän korkojen hoitokate on erinomainen.

4.7.7 Strategisen muutoksen heijastuminen vakavaraisuuteen

Vakavaraisuutta mitattiin omavaraisuusasteella ja suhteellisella velkaantumisella. Näiden mittareiden lisäksi haluttiin havainnollistaa vastattavaa puolen kehittymistä oman pääoman ja vieraan pääoman suhteen.

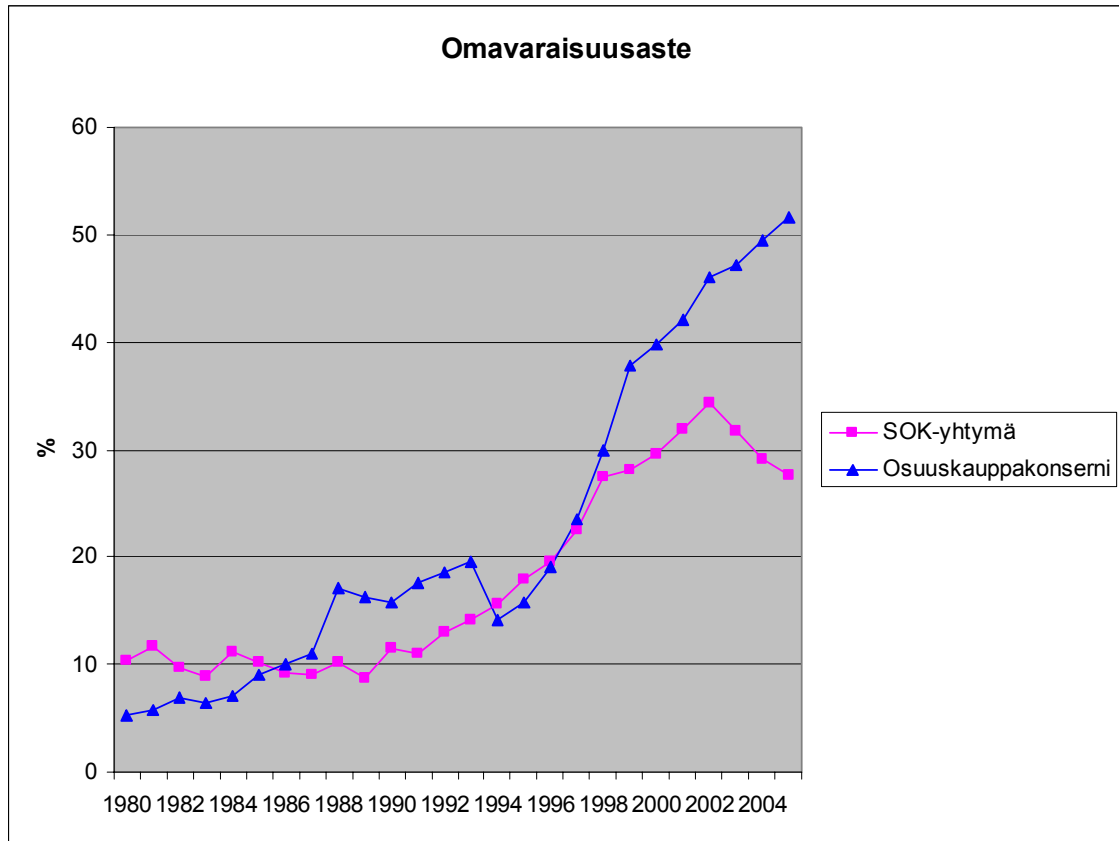
Omavaraisuusasteen kehittymistä on havainnollistettu kuviolla 26. Siitä voidaan nähdä, että osuuskauppakonsernin omavaraisuusaste on noussut koko ajan 1980-luvun alusta

lähtien. Se heikkeni hetkellisesti vuonna 1994, mutta siitä huolimatta trendi on 1980-luvun alussa alkaneen kehittymisen mukainen, eikä kulmakertoimessa ole suurta muutosta. SOK-yhtymän omavaraisuus oli vuoteen 1989 asti tasaisesti noin 10 %, huolimatta suurista toimialastrategian mukaisista investoinneista. 1990-luvun alusta alkaen myös SOK:n omavaraisuusaste on noussut, tosin vuodesta 2003 se on laskenut noin 7 %. Aleneminen johtuu siitä, että vuosina 2003–2005 omaan pääomaan kuuluva arvonkorotusrahasto on purettu kokonaan. Purkaminen on tehty siksi, että käyttöomaisuuden käyvät arvot ovat alemmat kuin tasearvot, jolloin yliarvostukset on kirjattava alas.

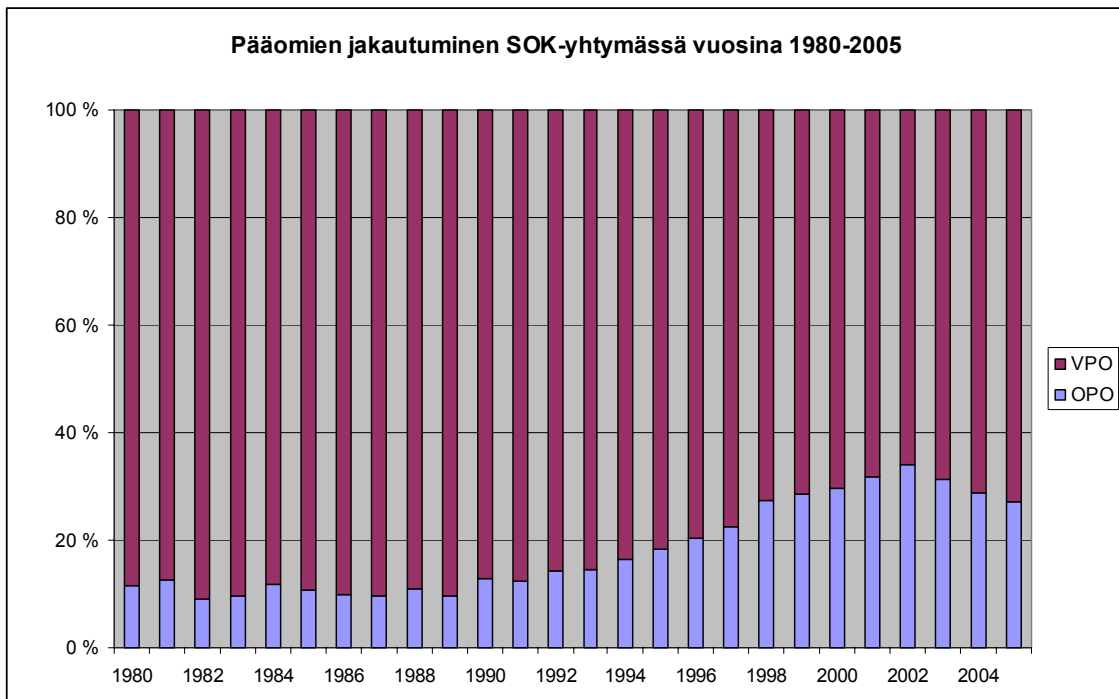
Yritystutkimusneuvottelukunnan³ mukaan omavaraisuus on heikko, jos se on alle 20 %. S-ryhmässä oli tällainen tilanne vuoteen 1996 asti, jonka jälkeen SOK-yhtymän omavaraisuusaste on tasoittunut 30 %:iin, eli tyydyttävälle tasolle. Osuuskaupparyhmän omavaraisuus on kehittynyt hyväksi ja se ylitti 50 % rajan vuonna 2005.

Omavaraisuutta on havainnollistettu myös kuvioilla 27 ja 28, jotka ilmaisevat taseen jakautumisen omaan ja vieraaseen pääomaan sekä SOK-yhtymässä että osuuskaupakonsernissa. Niistä voidaan havaita, että S-ryhmän taseiden vastattavaa puolta on hallinnut vieras pääoma. Kehitys kohti omavaraista tasetta on ollut hidasta, mutta siinä on nähtävissä positiivinen trendi. Osuuskaupakonsernin omavaraisuus oli vuonna 2005 50 %.

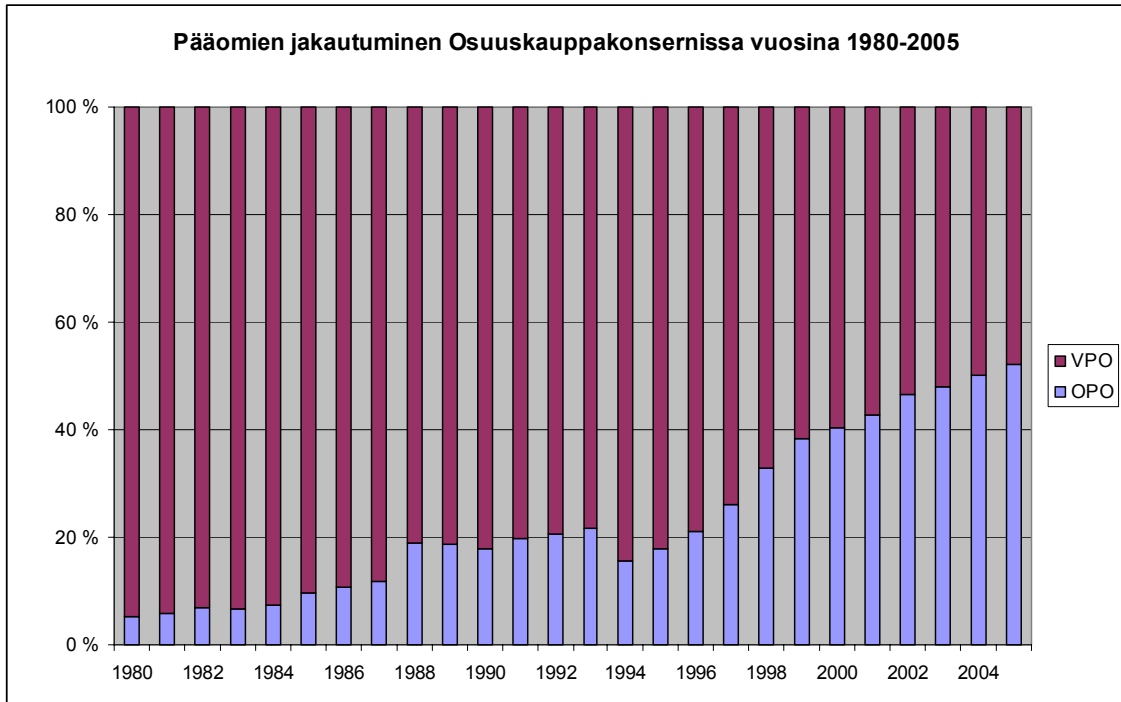
³ Yritystutkimusneuvottelukunnan (2002, 63) mukaan omavaraisuusaste on hyvä, jos se on yli 40 %
tyydyttävä, jos se on 20-40 % ja
heikko, jos se on alle 20 %.



Kuvio 26 Omavaraisuuden kehittyminen S-ryhmässä. (Lähde: Vuosikertomukset 1980–2005; Tilastoja 1981–2005)



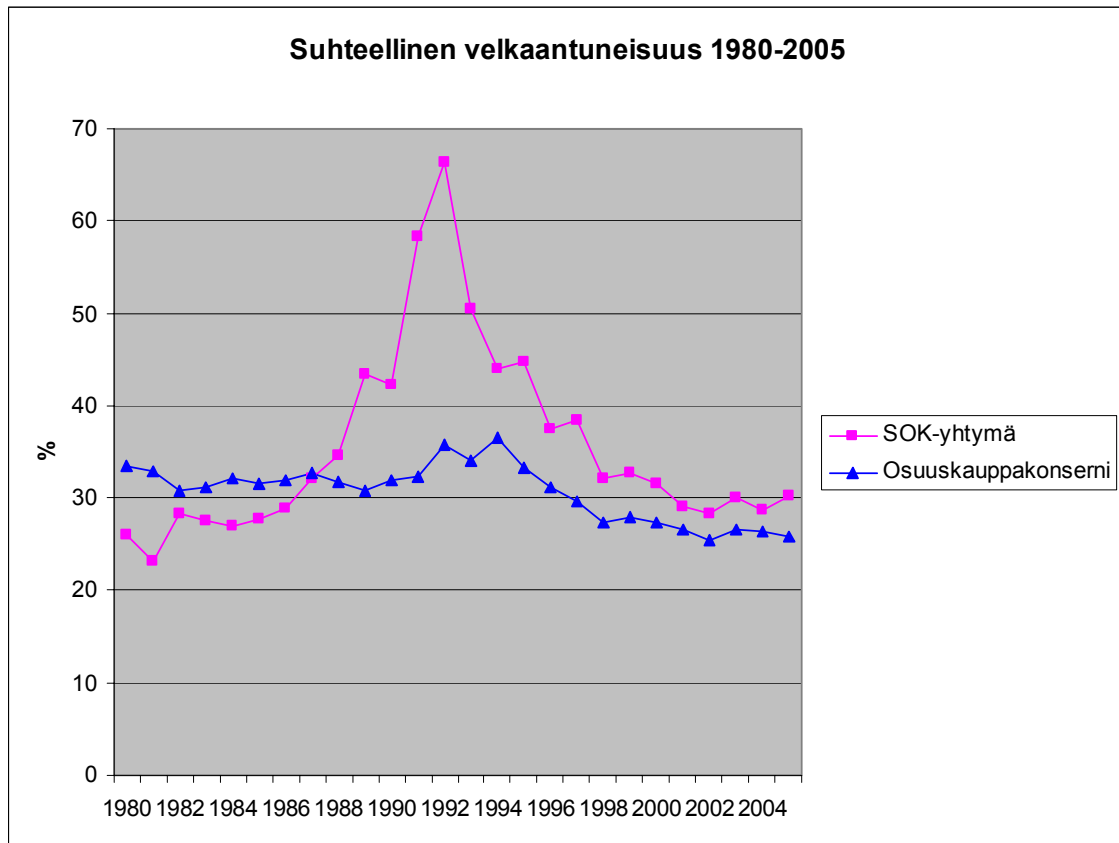
Kuvio 27 Pääomien jakautuminen SOK-yhtymässä. (Lähde: Vuosikertomukset 1980–2005)



Kuvio 28 Pääomien jakautuminen osuuskauppakonsernissa. (Lähde: Tilastoja 1981–2005)

Tarkastelemalla kuviota 29, voidaan havaita, että SOK-yhtymän suhteellinen velkaantuminen kasvoi toteutettaessa rakenne- ja toimialastrategiaa. Syynä ei ole kuitenkaan kasvanut velkojen määrä, mikä voidaan havaita esimerkiksi kuviosta 27, vaan liikevaihdon laskeminen. Vieraan pääoman muutokset ovat olleet tarkasteluajavälillä pieniä, kun taas liikevaihto romahti vuonna 1991 ollen seuraavana vuonna vieläkin huonompi. Kun liikevaihto palasi normaalille tasolle, laski myös suhteellinen velkaantuneisuus. Vuodesta 1993 suhteellinen velkaantuneisuus on laskenut jyrkästi.

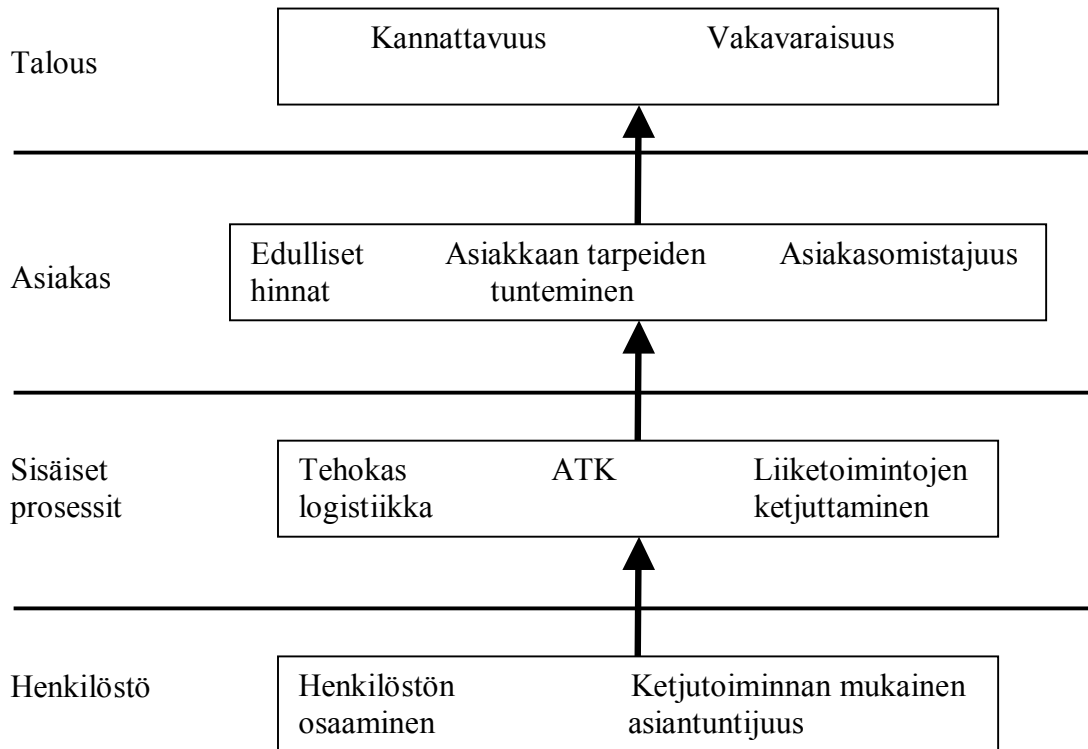
Osuuskauppakonsernin suhteellinen velkaantuneisuus säilyi keskimäärin 35 % 1990-luvun puoliväliin saakka, jonka jälkeen kehitys on ollut positiivista. Suhteellinen velkaantuneisuus näyttää asettuneen noin 26 %.



Kuvio 29 Suhteellinen velkaantuneisuus S-ryhmässä. (Lähde: Vuosikertomukset 1980-2005; Tilastoja 1981-2005; Konsernin korjatut tuloslaskelmat 1981-2005)

4.7.8 S-ryhmän asettamien tavoitteiden täyttyminen

Aiemmissa luvuissa on tarkasteltu erilaisten taloudentilaa mittaavien tunnuslukujen kehittymistä. Tämän luvun tarkoituksena on yhteenvedon omaisesti tarkastella strategioissa S-83, S-90 ja S-94 määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista. Ennen numeraalisten tavoitteiden käsittelyä S-ryhmän kehittymistä tarkastellaan luvussa 3.3.1 selostetun strategiakartan avulla. Seuraavassa kuviossa 30 on havainnollistettu niitä tekijöitä, jotka ovat aikaansaaneet S-ryhmän kehittymisen 1980-luvun kriisirytyksestä 2000-luvun menestyksekkääksi vähittäiskaupan yritykseksi.



Kuvio 30 Strategiakartta S-ryhmän kehityksen havainnollistajana.

S-ryhmän strategian S-83 keskeisinä kehittämiskohteina oli henkilöstömäärän sopeuttaminen tehokkaalle tasolle ja päällekkäisten toimintojen karsiminen. Strategiakartassa kuviossa 30 nämä toimenpiteet sijoittuvat tasoille ”henkilöstö” ja ”sisäiset prosessit”. Rakennemuutoksen yhteydessä havaittiin päällekkäisyyksiä, jotka karsittiin perustamalla alueosuuskauppoja, joille siirrettiin SOK:n vastuulla olleita tehtäviä. Samalla oli mahdollista tarkastaa tarvittava henkilöstömäärä. Sekä osuuskauppojen että SOK:n henkilöstömäärät olivat ylimitoitettuja, joten niihin kohdistui vähentämistoimia. Jos yrityksen henkilöstömäärä on ylimitoitettu, ei henkilöstö näe oman työnsä osuutta kovin merkittävänä. Kun oma vastuualue on määritetty ja yritys on kouluttanut henkilöstön toimimaan mielekkäällä ja menestyksekkäällä tavalla, henkilöstön on helpompi motivoitua oman työnsä menestykselliseen suorittamiseen.

Henkilöstön osaamisen ollessa riittävällä tasolla, yrityksessä voidaan keskittyä sisäisiin prosesseihin. Koulutetun henkilöstön avulla on mahdollista hyödyntää uutta teknologiaa ja kehittää yrityksen toimintaprosesseja. S-ryhmässä tämä näkyi jo 1970-luvulla logistiikan uusimisena ja ATK:n hyödyntämisenä. Perustekijöiden ollessa vakaalla

pohjalla, oli mahdollista kehittää liiketoimintojen ketjuttamista ja asiakasomistajastrategian vaatimia tietojärjestelmiä.

Järjestelmien tehostaessa yrityksen toimintaa saavutettiin asiakkaita houkutteleva hintataso ja asiakkaiden tarpeet tuntevat ketjut. Asiakkaan oli mahdollista valita hänelle sopivan ketjutyypin mukainen ostopaikka, jolloin esimerkiksi Prismasta sai kaiken kerralla ja asiakkaalle jäi enemmän vapaa-aikaa perheen kanssa vietettäväksi. Strategioiden S-83 ja S-90 ohjatessa yritys pois taloudellisesta kriisistä strategiassa S-94 voitiin keskittyä asiakasomistajastrategiaan. Tämän ajatuksen mukaisesti asiakas oli myös sijoittaja, joka sai bonusta tekemiensä ostosten suhteessa. Näin asiakasomistaja sai taloudellista hyötyä, mikä sitoutti hänet S-ryhmään.

Asiakkaan tyytyväisyys näkyy yrityksen taloudellisessa suorituskyvyssä. S-ryhmän kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että taloudellinen kriisi kyettiin ohittamaan ja yritys saattoi jatkaa toimintaansa. Näin henkilöstön kyvykkyys, sisäisten prosessien tehokkuus ja asiakkaalle syntyvä hyöty aikaansaivat taloudellisen menestyksen.

S-ryhmän yhteiset tavoitteet määriteltiin jokaisessa strategia-asiakirjassa ja ne on koottu alla olevaan taulukkoon 1. Päätunnusluvuiksi oli valittu jo strategia-asiakirjassa S-83 kannattavuutta mittaavat nettotulos ja pääoman tuotto prosentti, sekä vakavaraisuusprosentti, jolla S-ryhmässä tarkoitettiin omavaraisuusastetta.

Taulukko 1 S-ryhmän yhteiset tavoitteet. (Lähde: SOK-kaupparyhmän strategia 1983–1986; S-ryhmän strategia 1986–1990; S-ryhmän strategia -94)

Tunnusluku	Tavoite 1986	Tavoite 1990	Tavoite 1994
Nettotulos (mmk) (ao. vuoden rahanarvossa)	+25	-89	+614
Pääoman tuotto prosentti	13	9,8	14,3
Vakavaraisuusprosentti	14	19,1	41

Taulukko 2 Toteutuneet tunnuslukujen arvot. (Lähde: Vuosikertomukset 1980-2005; Tilastoja 1981-2005; Konsernin korjatut tuloslaskelmat 1981-2005)

Tunnusluku	Toteutunut 1980-1982	Toteutunut 1984-1986	Toteutunut 1988-1990	Toteutunut 2003-2005
Nettotulos (mmk) (ao. vuoden rahanarvossa)	-153,5	-175,8	147,8	1495
Pääoman tuotto prosentti	6,9	6,9	7,1	8,8
Vakavaraisuusprosentti	8,2	9,5	13,3	39,5

Taulukoista 1 ja 2 on nähtävissä että S-ryhmän ensisijaisena tavoitteena oli saada positiivinen nettotulos vuonna 1986. Kuten taulukosta 2 voidaan havaita, S-kaupparyhmän nettotulos oli huono ennen strategian S-83 toimeenpanoa, eikä vuodelle 1986 asetettukaan tavoite täytynyt kolmen vuoden keskiarvon jäädessä huonommaksi kuin lähtötilanteessa. Toteutuneet tappiot voidaan nähdä olevan seurausta strategian käynnistämisestä johtuvista kustannuksista, kuten liiketoimintojen uudelleenjärjestelyistä, mutta myös aikakaudelle ominaisista kasvaneista rahoituskustannuksista.

Lähestyttäessä strategian S-83 tavoitevuotta 1986 S-ryhmässä todettiin että tulostavoitteista oltiin jäljessä. Johto reagoi saamaansa tilinpäätösinformaation alentamalla tulostavoitteita vuodelle 1990. Taulukosta 2 voidaan edelleen päätellä että nettotulos alkoi vahvistua 1980-luvun lopussa ja johto saattoi asettaa vuoden 1994 tulostavoitteen 614 miljoonaan markkaan.

Aiemmin esitellystä kuviosta 23 oli nähtävissä oman pääoman tuoton kehittyminen. Oman pääoman tuotto oli 1990-luvun alkuun asti negatiivinen, kun taas kokonaispääomalle laskettava tuotto oli positiivinen myös 1980-luvulla. Kokonaispääomassa taseen loppusummaan suhteutetaan nettotulos, johon on lisätty rahoituskulut ja verot (Yritystutkimusneuvottelukunta 2002, 58). Huomioimalla rahoituskulut voidaan selittää 1980-luvun positiivinen pääoman tuotto prosentti. Oman pääoman tuoton tavoin kokonaispääoman tuottoakaan ei ole noussut nettotuloksen lailla. Syynä voidaan pitää taseen loppusumman kasvua, mutta yllättäen myös rahoituskulujen laskemista. Kokonaispääoman tuottoa laskettaessahan nettotulokseen lisättiin rahoituskulut, joten niiden vähentyessä ja muuttuessa lopulta rahoitustuotoiksi

tuotto prosentti näennäisesti heikkenee. Yritystutkimusneuvottelukunnan mukaan kokonaispääoman tuottoa voidaan kuitenkin pitää tyydyttävänä.⁴

Omavaraisuusaste oli ennen strategian S-83 toimeenpanemista todella heikko, vain 8,2 %. Tämän tarkastelun mukaan yrityksen toiminta oli rahoitettu koko S-ryhmän tasolla vieraalla pääomalla, jonka osuus taseesta oli yli 90 %. Strategioissa S-83 ja S-90 määritellyjä omavaraisuusasteita ei tutkimuksessa käytetyn tilinpäätösinformaation mukaan saavutettu. Syynä voidaan pitää kaupparyhmän velkaisuutta, minkä korjaaminen vei oletettua kauemmin. 2000-luvun alkupuolen taloudellista tilannetta tarkastellessa voidaan kuitenkin havaita, että yrityksen vakavaraisuus on parantunut huomattavasti ja on lähen 40 %.

Strategioiden S-83 ja S-90 vaikutuksesta 1980-luvun taloudelliseen tilanteeseen voidaan todeta niiden kääntäneen taloudellisen kehityssuunnan, mutta odotettua hitaammin. Nettotulos nousi jo 1980-luvun loppupuolella positiiviseksi ja vakavaraisuuskin 1990-luvulla. Vakavaraisuuden hidaskas positiivinen kehitys on selitettävissä raskaalla velkaisuudella. S-ryhmä oli velkaantunut vuosien ajan, eikä tällöin taseen velkaisuudesta pääse nopeasti eroon vaan se vaatii useiden vuosien hyvän tuloksen. Tuloksellisen toiminnan seurauksena S-ryhmän vakavaraisuus kuitenkin parani ja velkaantumiskierre saatiin katkaistua, mikä oli yksi strategisen muutoksen päätavoitteista. S-ryhmän strateginen muutos oli tuottanut tulosta.

⁴ Yritystutkimusneuvottelukunnan (2002, 60) mukaan kokonaispääoman tuotto on hyvä, jos se on yli 10 %
tyydyttävä, jos se on 5-10 % ja
heikko, jos se on alle 5 %.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa tutkittiin S-ryhmän strategian heijastumista tilinpäätösinformaatioon. Teoreettisen osan muodostivat yhtäältä strategia ja toisaalta laskentatoimi. Strategian käsittävä osuus jakautui strategisen suunnittelun teorioihin ja kriisijohtamiseen, joiden tarkoituksena oli luoda ymmärrystä case-yrityksen tilanteesta. Laskentatoimea tarkasteltiin strategisen laskentatoimen näkökannasta, huomioiden erityisesti tilinpäätösinformaatio.

Strategian muodostamistapa pysyy harvoin vakiona ja se kehittyy esimerkiksi yrityksen johtohahmojen ja toimintaympäristön vaikutuksesta. S-ryhmän strategisesta suunnittelusta oli havaittavissa Mintzbergin ym. viitekehyksen mukaisista koulukunnista useamman koulukunnan vaikutus.

Strategisen suunnittelun koulukuntien vaikutus ilmenee erilaisten tilanteiden kautta. 1970-luvulla kokonaisuohjelman laatimisessa korostui power school-koulukunnan mukainen ajattelutapa, jossa vastakkain asettuneet SOK-yhtymä ja osuuskauppaosasto eivät erimielisyyksistään johtuen saaneet aikaan yhteistä strategiaa. Strategian S-83 lähtökohtana oli kriisitilanne, jossa valta on keskitettävä päätösten aikaansaamiseksi mahdollisimman nopeasti. Laatimisprosessista on havaittavissa monen koulukunnan vaikutus. Vahvimpana näkyy design school-koulukunnan merkitys, mikä ilmenee muun muassa pääjohtajavetoisen projektiryhmän vahvana roolina, jota myös entrepreneurial school-koulukunta korostaa. Lisäksi on havaittavissa positioning school-koulukunnan strategian sisältöä korostava vaikutus, jonka mukaisesti strategian laadintaprosessin lopputuloksena oli yksilöllinen, vain S-ryhmän tilanteeseen sopiva strategia. Erotuksena strategian S-83 muodostamistavasta strategian S-90 muodostamisprosessi oli muodollisempi. Tämä oli mahdollista, koska yritysryhmä ei ollut enää taloudellisessa kriisissä ja keskustelulle oli enemmän aikaa.

Kriisijohtamisen käsitteleminen oli tärkeää case-yrityksen tilanteen ymmärtämiseksi. Taloudellinen kriisi on seurausta muista kriiseistä, kuten organisaation kyvyttömyydestä kehittyä. Organisaation kehittymistä ja suoriutumiskykyä voidaan seurata

strategiakartan avulla, jossa tilinpäätösinformaationa näkyvä taloudellinen suoriutuminen on lopputulema. Kriisitilanteessa laskentatoimen roolina on siis tehdä kriisi näkyväksi ja ohjata strategista päätöksentekoa.

Tilinpäätösinformaatiota käsittelevän kirjallisuuden perusteella tilinpäätösinformaation hyödyntäminen on tehokkainta silloin, kun se käsittää pitkän aikavälin ja siihen voidaan liittää myös muuta informaatiota. Tällöin se kykenee tukemaan myös johdon strategiatyötä. Useimmiten tilinpäätösanalyysissä tarkkaillaan vaan muutamaa vuotta, jolloin yrityksen johdolta jää pitkän aikavälin kehittymistä kuvaava kokonaisuus hahmottamatta. Tässä tutkimuksessa tarkasteluajanjakso käsitti vuodet 1980–2005, minkä avulla strateginen muutos oli helpommin havaittavissa.

S-ryhmän strategisessa muutoksessa tilinpäätösinformaatiolla oli erityisen tärkeä merkitys. Yritysjohdon on aina seurattava strategian vaikutusta taloudelliseen suoriutumiseen, mutta S-ryhmän kriisitilanteessa se oli ensiarvoista. Tilinpäätösinformaatio toimi strategian yhteydessä kahdella tavalla. Ensiksikin se teki taloudellisen kriisin näkyväksi. Taloudelliseen tilanteeseen oli reagoitava, koska huono taloudellinen tilanne oli muodostunut yrityksen toimintaa uhkaavaksi tekijäksi. Toiseksi tilinpäätösinformaatio antoi välituloksia strategian onnistumisesta. Näin johto saattoi verrata toteutuneita tuloksia ennalta asetettuihin tavoitteisiin. Tilinpäätösinformaatio ohjasi tällä tavoin johdon toimintaa.

Tulokset antoivat osittain hajanaisen kuvan strategian toimivuudesta. Toisten mittareiden osoittaessa että strateginen muutos oli onnistunut, toiset mittarit eivät paljastaneet suurempaa kehitystä. Rakennestrategian onnistumisesta kertoo esimerkiksi henkilöstön tehokkuuden nouseminen ja vaihto-omaisuusvarastojen määrän laskeminen, jolloin varastoihin sitoutuu vähemmän pääomia. Positiivista oli myös rahoituskulujen määrän laskeminen ja tulosten paraneminen. Rakennestrategian epäonnistumisesta puolestaan kertoo huono korkojen hoitokate. Se oli huono vuoteen 1993 asti ja S-ryhmän täytyi käyttää aiempien vuosien voittovaroja selviytyäkseen rahoituskuluistaan.

Tehdyn tutkimuksen perusteella S-ryhmän strateginen muutos strategian S-83 johdolla onnistui kääntämään yrityksen taloudellisen kehityksen positiiviseksi. Osa ansiosta kuuluu kuitenkin 1970-luvun alussa tehdyille kokonaisuohjelmalle, joka hahmotti tulevan

strategian kehityssuuntaa. Strategisen muutoksen läpivieminen oli pitkäjänteistä työtä, jonka myötä SOK ja osuuskaupat yhdessä ohittivat kriisin. S-ryhmä onnistui toimintansa kehittämässä ja lopputuloksena oli päätavoitteiden saavuttaminen eli maksuvalmiuskriisin torjuminen, velkaantumiskierteen katkaiseminen, kannattavuuden parantaminen ja vakavaraisen toimintaperustan luominen. Kun yrityksen toiminnan perusedellytykset olivat kunnossa, saatettiin katse kiinnittää tulevaisuuden kilpailutekijöihin, joista asiakasomistajastrategia oli tärkein. Sen avulla jäsenet saatiin sitoutettua S-ryhmän toimintaan ja markkinaosuudet huipputasolle.

Tutkimuksessa korostui pitkän aikavälin vaatimus strategisen muutoksen havaitsemiseksi. Jos muutosta olisi tutkittu muutaman vuoden perusteella, ei systemaattista kehittymistä oltaisi voitu todeta tilinpäätösinformaatiosta.

Case-yrityksen tapauksessa tilinpäätösinformaation merkitys havaittiin suureksi, tilinpäätösinformaation tuottaman tietoisuuden ollessa strategisen muutoksen lähtökohtana. Tilinpäätösinformaation merkitys strategian kannalta riippuu kuitenkin strategian luonteesta ja mitä strategialla halutaan saavuttaa. Sellaisessa tilanteessa, jossa yrityksen strategiana on laajentuminen esimerkiksi ulkomaille, strategian toteutumista tarkkaillaan erilaisten mittareiden avulla. Tällöin myös ”kova tieto” eli taloudellinen informaatio on tärkeää, mutta ensisijaisesti huomio kiinnittyy ”pehmeään tietoon” eli tietoisuuteen muun muassa eri kulttuurien merkityksestä ja ihmisten arvomaailmasta. Strategia asettaa siis ne tietotarpeet, joita tulee strategian toteuttamiseksi seurata.

Tutkimuksen mahdolliseksi jatkotutkimusaiheeksi muodostui strateginen tilinpäätösanalyysi. Tämä tutkimus luo sille pohjatiedot perinteisenä tilinpäätösanalyysinä, jonka strategisuus kuitenkin ilmenee pitkän aikavälin, 25 vuotta käsittävän tilinpäätösaineiston muodossa. Tässä tutkimuksessa strateginen tilinpäätösanalyysi ei olisi ollut käyttökelpoinen, koska se tarvitsee vakaan taustan. Murroksellisessa tilanteessa joudutaan määrittämään tulevaisuuden ennustamiseksi niin paljon parametrejä, ettei kyseessä ole enää strateginen tilinpäätösanalyysi, vaan puhdas tulevaisuuden ennustaminen. Strateginen tilinpäätösanalyysi olisi onnistuessaan kuitenkin erinomainen tapa ennustaa yrityksen tulevaisuutta, joten sen tutkimiseen ja mahdolliseen kehittämiseen kannattaa panostaa.

LÄHTEET

Teokset:

- Alhola, Kari & Lauslahti, Sanna 2005. *Taloutta johtamista varten esimiehille ja asiantuntijoille*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Altman, E.1983. *Corporate financial distress: a complete guide to predicting, avoiding and dealing with bankruptcy*. John Wiley.
- Ansoff, H. 1965. *Corporate Strategy: An Analytical approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, H. 1988. *The New Corporate Strategy*. New York: John Wiley & Sons.
- Chaffee, Ellen 1985. Three Models of Strategy. *Academy of Management Review*. Vol. 10, No.1, 89-98.
- Christiansen, John & Mouritsen, Jan 1995. Management Information Systems, Computer Technology and Management Accounting. Teoksessa Ashton David & Hopper Trevor & Scapens Robert (toim.) *Issues in Management Accounting*. 2. painos Trowbridge Wiltshire: Prentice Hall, 215-235.
- Earl, M. & Hopwood, A. 1980. From Management Information to Information Management. Teoksessa Lucas, H. (toim.) *The Information System Environment*. Amsterdam: North Holland Publishers.
- Ezzamel, Mahmoud & Bourn, Michael 1990. The Roles of Information Systems in an Organization Experiencing Financial Crisis. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, No. 5, 399-424.
- Granlund, Markus 1994. *The Role of Management Accounting in Corporate Crises. Theoretical Considerations and Case-study Evidence of the Meaning, Influence, and Morality of Management Accounting and Corporate Crises*. Turun kauppakorkeakoulu. Julkaisuja, sarja D-5:1994.
- Hansén, Sten-Olof 1991. Visions and Strategic Thinking. Teoksessa Näsi, Juha (toim.) *Arenas of Strategic Thinking*. Helsinki: Kirjapaino Snellman Oy, 120-132.
- Hermann, C. Some Issues in the Study of International Crisis. Teoksessa Hermann, C (toim.) *International Crises; Insights from Behavioural Research*. New York: Free Press 1972, 3-17.
- Herranen Timo 2004. *Yhdessä eteenpäin*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2004. *Tutki ja kirjoita*. 10. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Hofer, C. & Schendel D. 1978. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, MN: West Publishing.
- Järvenpää, Marko 2000. Strateginen johdon laskentatoimi. *Tilisanomat* 3/2000, 62-69.
- Järvenpää, Marko 2001. Connecting Management Accountants' Changing Roles, Competencies and Personalities into the Wider Managerial Discussion – A Longitudinal Case Evidence from the Modern Business Environment. *Liiketaloudellinen aikakauslehti* 4/01, 431-458.
- Kaikkonen Viljo 1996. *Johdatus yrityksen taloustieteelliseen ajatteluun ja tutkimukseen*. Tampereen yliopisto, Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitos. Sarja B1. Oppikirjoja 9. Tampere 1996. Tampereen yliopisto, Jäljennepalvelu, Tampere 1997
- Kaplan Robert & Norton David 2002. *Strategialähtöinen organisaatio – tehokkaan strategiaprosessin toteutus*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Karlöf, Bengt 1987. *Business Strategy in Practice*. Chichester: John Wiley.
- Kiechel, W., III 1984. Sniping at Strategic Planning. *Planning Review*, May, 8-11.
- Laitinen, Erkki 1986. *Yrityksen tunnuslukuanalyysi*. Saarijärven Offset Ky.
- Laitinen, Erkki 2002. *Strateginen tilinpäätösanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lukka, Kari 1999. Case/field- tutkimuksen erilaiset lähestymistavat laskentatoimessa. Teoksessa Hookana-Turunen, Heli (toim.) *Tutkija, opetaja, akateeminen vaikuttaja ja käytännön toimija – Professori Reino Maijala 65 vuotta*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja C-1.
- Mintzberg Henry 1987. The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, Vol. 30, No.1, 11-24.
- Mintzberg, Henry & Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph 1998. *Strategy Safari*. Great-Britain, Wiltshire: Redwood Books.
- Mäkinen, Vesa 1991. Accounting as a Part of Strategic Thinking. Teoksessa Näsi, Juha (toim.) *Arenas of Strategic Thinking*. Julkaisija Liikesivistysrahasto. Helsinki: Kirjapaino Snellman Oy, 181-197.
- Niskanen, Jyrki & Niskanen, Mervi 2004. *Tilinpäätösanalyysi*. 2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Näsi, Juha 1991. Strategic Thinking as Doctrine: Development of Focus Areas and New Insights. Teoksessa Näsi, Juha (toim.) *Arenas of Strategic Thinking*. Julkaisija Liikesivistysrahasto. Helsinki: Kirjapaino Snellman Oy, 26-64.
- Näsi, Juha & Aunola, Manu 2001. Yritysten strategiaprosessit: yleinen teoria ja

suomalainen käytäntö. Metalliteollisuuden kustannus. Jyväskylä: Gummerus.

- Otley David 1995. Management Control, Organisational Design and Accounting Information Systems. Teoksessa Ashton David & Hopper Trevor & Scapens, Robert. (toim.) *Issues in Management Accounting*. 2. painos. Lontoo: Prentice Hall, 45-63.
- Porter, Michael 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, Michael 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Robson, C. 1995. *Real world research. A resource for social scientists and practitioner-researchers*. 5. painos. Oxford: Blackwell. [SIC!]
- Starbuck, W. & Hedberg, B. 1977. Saving an Organization from Stagnating Environment. Teoksessa Thorelli, H. (toim.) *STRATEGY+STRUCTURE =PERFORMANCE*. Bloomington: Indiana University Press.
- Tamminen, Rauno 1990. *Laskentatoimi ja strategia*. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen laitos. Julkaisuja N:o 80/1990.
- Thompson, J. & Tuden, A. 1959. Strategies, Structures and Processes of Organizational Decision. Teoksessa Thompson J. ym. (toim.) *Comparative Studies in Administration*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 1-2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Turner, B. 1976. The Organizational and Interorganizational Development of Disaster. *Administrative Science Quarterly*. September, 378-397.
- Uusitalo, Hannu 1991. *Tiede, tutkimus ja tutkielma*. Juva: WSOY.
- Ward, Keith 1992. *Strategic Management Accounting*. East Kilbridge, Scotland: M & A Thomson Litho.
- Whittington, Geoffrey 1996. Financial Statements and Performance Measurement. Teoksessa Lapsley Irvine & Mitchell Falconer (toim.) *Accounting and Performance Measurement. Issues in the Private and Public Sectors*. Great-Britain: Paul Chapman Publishing Ltd, 7-17.
- Wilson, R. & Chua W. 1993. *Managerial Accounting: Method and meaning*. 2. painos. Lontoo: Chapman and Hall.
- Wilson, Richard 1995. Strategic Management Accounting. Teoksessa Ashton David & Hopper Trevor & Scapens, Robert. (toim.) *Issues in Management Accounting*. 2. painos. Lontoo: Prentice Hall, 159-190.

Yritystutkimusneuvottelukunta 2002. *Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi*.7. painos.
Tampere: Gaudeamus.

Muut lähteet:

SOK-yhtymän vuosikertomukset 1980–2005

Konsernin korjatut tuloslaskelmat 1980–2005

Tilastoja –kirjat 1981–2005

SOK-kaupparyhmän strategia 1983–1986

S-ryhmän strategia 1986–1990

S-ryhmän strategia S-94

Ympäristöanalyysien yhteenvedot

Erikivi, Antti: Lisätietoja. Sähköpostikirje tekijälle 23.8.2006. Tekijän hallussa.
(Lähdeviite: Antti Erikiven sähköpostikirje tekijälle 23.8.2006)

Hartikainen, Matti: Puhelinkeskustelu Tilintarkastus Otava Oy:n tilintarkastaja Matti
Hartikaisen kanssa 30.8.2006.