

Osuustoiminnallinen murros Suomen päivittäistavaramarkkinoilla

Samuli Skurnik

Kansainvälisen osuustoimintajärjestön mukaan Suomi on nykyisin väkilukuunsa nähden yksi maailman osuustoiminnallisimpia maita (ICA 2016). Näin ei ole kuitenkaan aina ollut. Erityisesti S-ryhmän viime vuosikymmenien suotuisalla kehityksellä on ollut merkittävä vaikutus suomalaisen osuustoiminnan nykytilanteeseen. Se onnistui 1990-luvun alussa löytämään toiminnalleen uudet liiketoimintamallit ja ajurit, joiden avulla se on kyennyt hyödyntämään omaa osuustoiminnallisuuttaan muuttuneeseen liiketoimintaympäristöön sopivilla luovilla ja moderneilla tavoilla. Tämän seurauksena S-ryhmä on kyennyt kolminkertaistamaan markkinaosuutensa päivittäistavarakaupassa 1990-luvun alun pohjanoteerauksesta. Se on huomionarvoinen saavutus siksi, että eri osuustoimintabaaroista juuri kuluttajaosuustoiminta, jota S-ryhmä Suomessa edustaa, on ollut kansainvälisesti tarkasteltuna suurimmissa ongelmissa oman elinvoimaisuutensa säilyttämisessä.

Tässä kirjoituksessa on tarkoitus syventyä S-ryhmän viime vuosikymmenien kehitykseen ja sen osuustoimintalähtöisiin taustatekijöihin, ja sitä kautta analysoida Suomen päivittäistavaramarkkinoilla tapahtunutta murrosta.¹ Artikkelissa kirjoittajan dokumentoimaa ja aiemmin julkaisematonta historiallista tietoa² liitetään muuhun käytettävissä olevaan aika-aihistietoon ja aihepiiriä käsittelevään taloustutkimustietoon. Artikkelissa myös hyödynnetään kirjoit-

¹ Samaan aikaan Suomen päivittäistavaramarkkinoilla on tapahtunut myös toinen merkittävä rakenteellinen muutos, kun saksalaisen Schwarz Holding Groupin omistama ja kansainvälisesti operoiva mahtitekijä Lidl tuli 2002 ensimmäisenä merkittävänä ulkomaisena kilpailijana mukaan Suomen päivittäistavaramarkkinoille. Suomen päivittäistavaramarkkinoilla Lidlin markkinaosuus vuosina 2016 ja 2017 oli runsaat 9 % (Päivittäistavaramarkkinat 2018).

² Kaikki tämä materiaali on dokumentoitu ja arkistoitu kirjoittajan hallussa, ja pyydettyä myös muiden kirjoittajien käytettävissä.

KTT, VTL Samuli Skurnik (samuliskurnik@gmail.com) on strategisen johtamisen dosentti Aalto yliopiston kauppakorkeakoulussa. Vuosina 1989–2002 hän toimi Pellervo-Seuran toimitusjohtajana ja vuosina 1979–1989 PTT:n tutkimusjohtajana. Monet henkilöt ovat kommentillaan, tiedoillaan ja neuvoillaan sekä helpottamalla lähdemateriaalin ja tiedonkeruuta tukeneet eri kirjoitusvaiheissa tämän artikkelin tekoa. Tästä kiitän Jaakko Asparaa, Arto Hiltusta, Iiro Jussilaa, Panu Kalmia, Sami Karhua, Kari Neilimoa, Olli Rusasta, Pasi Saarnivaaraa, Heidi-Marie Savelaa, Antti Suvantoa ja Kalle Sääskilähtea.

tajan pitkän osuustoimintauran aikana³ saamaa kokemusperäistä tietoa kaupan murroksen syiden ja seurausten analysoimisessa. Tällä tavoin on mahdollista päästä normaalia ulkopuolista tarkkailijaa syvemmälle S-ryhmässä tapahtuneiden suurten strategisten uudelleenarviointien lähtökohtiin ja taustatekijöihin sekä niiden vaikutuksiin laajemmin kaupan toimialalla.

Osuustoimintatutkimuksen kiinnittyminen viime vuosina takaisin talous- ja kauppatieteellisen tutkimuksen valtavirtaan, on ollut kaupan toimialalla tapahtuneiden suurten muutosten tutkimuksen kannalta merkittävää.⁴ Se on luonut aikaisempaa paremmat edellytykset ymmärtää ja selittää myös S-ryhmässä viime vuosikymmeninä tapahtuneita taloudellisia ilmiöitä ja niiden heijastumista maamme päivittäistavarakauppaan – ja vähitellen myös muillekin toimialoille.⁵

³ Tutkimusjohtajana Pellervon taloudellisessa tutkimuslaitoksessa, toimitusjohtajana Pellervo-Seurassa sekä strategia-konsulttina ja -tutkijana Skurnik Consultingissa ja Amabile Consulting Oy:ssä, dosenttina ja luennoitsijana Helsingin (sittenmin Aalto-yliopiston) kauppakorkeakoulussa ja tutkimuskumppanina Harvard Business Schoolissa.

⁴ Ks. mm. Holmström (1986; 1999), Holmström ja Tirole (1989), Hart ja Moore (1998), Hansmann (1996; 1999), Spear (2000), Zeuli ja Radel (2005), Casadesus-Masanell (2007a; 2007b; 2008a), Casadesus-Masanell ym. (2008), Novkovic (2008), Casadesus-Masanell ja Ricart (2011), Jusila ym. (2012), Tuominen ym. (2013; 2014), Talonen ym. (2016). Suomessa ilmestyi jo aikaisempina vuosikymmeninä kaksi merkittävää väitöskirjaa, Sukselaisen (1938) ja Kaarlehdon (1955), mutta ne eivät ole saaneet juurikaan huomiota sen paremmin käytännön toimijoiden kuin muiden – aivan toisenlaisesta teoriamaailmasta ponnistaneiden – osuustoiminnan tutkijoiden piirissä.

⁵ S-ryhmä laajentui 2007 S-Pankin perustamisen kautta myös pankkitoimintaan ja varallisuudenboitoon (S-Pankki 2018).

1. S-ryhmän strateginen suunnanmuutos

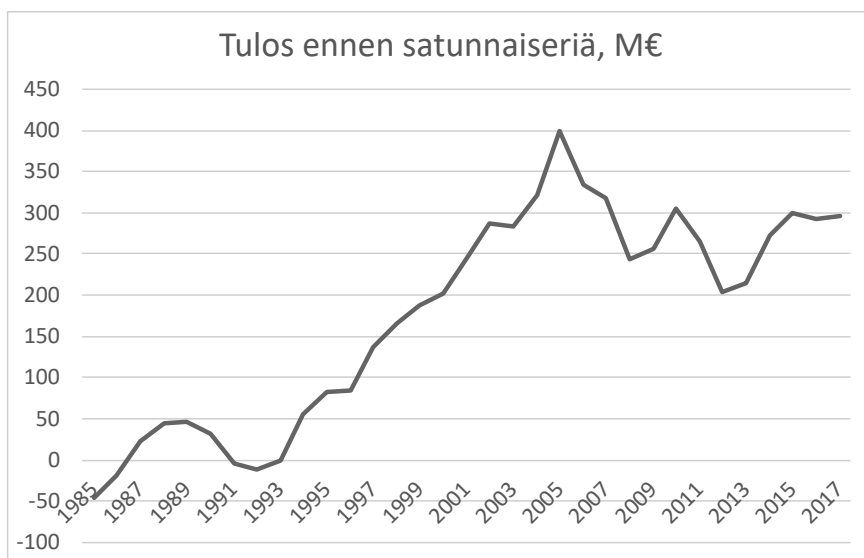
Suomalainen osuustoiminta koki sotien jälkeen 1960-luvulta lähtien pitkän aallonpohjan. Sen synnyttämä niin henkisesti kuin taloudellisesti ankea tilanne koetteli laajalla rintamalla maamme osuustoimintaliikettä (Böök ja Ilmonen 1989). Samaan aikaan myös yleinen yhteiskunnallinen ilmapiiri muuttui osuustoiminnalle nurjaksi ja koko yrittämismallia alettiin pitää menneen ajan tehottomana jäänteinä (Ilmonen ja Stoe 1997, Tammitie 2007b ja 2007d). Monet osuuskuntien rivijäsenetkin ja jopa niiden luottamusmiehet olivat menettäneet uskonsa yrittämismalliinsa. Myös liikkeenjohto oli alkanut vieroksua omaa yritysmuotoaan (Tammitie 2007d). Toki osuustoiminta-ajatteluakin edelleen oli – pääosin perinteistä kumpuavaa –, mutta se ei kuitenkaan ollut enää ajan tasalla suhteessa muuttuvan toimintaympäristön nopeasti kasvaviin haasteisiin.

Tällaisessa toimintaympäristössä osuuskunnilla oli laajalla rintamalla kasvavia vaikeuksia pysyä kannattavina (Häikiö 1997; Herranen 2004; Kuisma ym. 1999 ja 2014). Näin osuustoiminnallisuuden kehittäminen ja hyödyntäminen kilpailuetuna, ja sitä myötä myös tutkijoiden kiinnostus tähän aihepiiriin, jäi pitkiksi ajoiksi laiminlyödyksi, mikä osaltaan kiihdytti osuuskuntien tappiokierrettä (Albæk ja Schultz 1998; Kalmi 2002).

S-ryhmän sotien jälkeinen kehitys edustaa hyvin tätä yleiskuvaa (Herranen 2004). Se näkyi muun muassa ryhmän markkinaosuuksien ja jäsenmäärien laskuna ja ennen muuta heikkoina taloudellisina tuloksina (kuvio 1).

1990-luvun alussa tilanne kuitenkin muuttui. S-ryhmän markkinaosuuden lasku saatiin pitkän liu'un jälkeen viimein pysähtymään ja

Kuvio 1. S-ryhmän päivittäistavarakaupan tuloskehitys 1985–2017, milj. euroa



Lähde: Hiltunen (2009) ja SOK

tuloskehitys plussalle. Nyt 2010-luvun lopulla tätä artikkelia kirjoitettaessa ryhmällä on takana jo neljännesvuosisadan mittainen yhtenäinen voitollisten tulosten putki.

Mitä sitten 1990-luvun alussa oikein tapahtui? Itse asiassa tapahtumaan oli alkanut jo paljon sitä ennen. Ryhmän surkea tulokunto oli kyllä jo varhain, viimeistään 1960-luvulla, liikkeenjohdon tiedossa, ja siitä oltiin oltu jo pitkään ja aiheesta huolestuneita (SOK 1969).

Todelliseen tervehdyttämisprosessiin, tai ensi alkuun pikemminkin saneerausvaiheeseen, päästiin kuitenkin vasta 1980-luvun alkupuolella (Herranen 2004). Vuonna 1983 SOK:n uudeksi pääjohtajaksi ja ryhmän kääntä toteuttamaan rekrytoitiin – ensimmäistä

kertaa S-ryhmän historiassa – ulkopuolelta, Wihurilta kokenut saneerausammattilainen DI Juhani Pesonen.⁶ Pesonen alkoikin vahvistetun saneeraussuunnitelman (S-83) valtuuttamana myydä nopeutetussa tahdissa SOK:n kannattamatonta teollisuutta, saneerata muita heikoimmin kannattavia osia, kannustaa (ja osin myös pakottaa) osuuskauppoja fuusioihin ja ryhmitää liiketoimintoja ketjumaisesti toimiviksi palvelukokonaisuuksiksi (Neilimo 2005). Ison laivan kääntäminen ei kuitenkaan tapahdu kä-

⁶ Jo sitä ennen, aina 1960-luvun alusta lähtien ja viimeistään vuoden 1969 ns. kokonaisohjelmassa, S-ryhmän suuntaa oli kyllä yritetty lähteä kääntämään, mutta huonoin tuloksin (SOK 1969).

den käänneessä, vaan aikaa kului ennen kuin tulokset alkoivat näkyä.

Seuraavassa pääjohtajanimityksessä 1988 S-ryhmä palasi taas vanhaan historialliseen käytäntöön. Nyt Pesosen seuraaja valittiin taas totuttuun tapaan ryhmän sisältä. Silloin paikalle nimitettiin pitkän ja monipuolisen uran S-ryhmässä tehnyt ekonomi Jere Lahti Turun Osuuskaupasta. Tässä vaiheessa S-ryhmän tervehdyttämisen kuvaan mukaan tuli myös liikkeen osuustoiminnallisuuden perusteellinen uudelleenarviointi. Niin ikään Lahti linjasi S-ryhmän strategiseksi tavoitteeksi menestymisen toimipaikkojen keskikokoa kasvattamalla ja hyödyntämällä ryhmän puitteissa olemassa olevaa manageerausosaamista (Lahti ja Lehtinen 1990; Lahti 2001).

Kun Jere Lahti aloitti SOK:n pääjohtajana, S-ryhmän markkinaosuus oli alimmillaan. Pohjanoteeraus 15,9 prosenttia osui vuodelle 1990, kun samaan aikaan toimialan markkinajohtaja K-ryhmä oli pysytellyt jo pitkään 40 prosentin tuntumassa.

Jo ennen kuin Lahti otti vastaan saamansa nimityksen, hän kokosi avukseen suppean ad hoc -työryhmän.⁷ Lahden toimeksianto tälle

⁷ Alkuvaiheessa 29.8.1988 aloittanut työryhmä kulki nimellä ”Uusi osuustoiminta” (UOT). Silloin Jere Lahti kertoi omien muistikirjamerkintöjensä mukaan (Skurnik 1988a) ajatuksiaan ryhmän luonteesta (pidetään irrallaan SOK:n virallisesta suunnittelusysteemistä), sen tavoitteenasettelusta (eteneminen rauballisesti ja piloteilla kokeillen, uuden tutkimustiedon sekä osuustoiminnallisuuden ja alueellisuuden moderni hyödyntäminen periaatteella ”back to basics”, S-ryhmän ylivoimaisuustekijöiden tunnistaminen). Ensi vaiheessa työryhmän työhön osallistuivat hieman vaihtelevissa kokoonpanoissa Lahden ohella ainakin Kalle Sääskilahti (SOK), Sami Snell (Mainostoimisto Snell, Louhivuori ja Tallqvist Oy), Kalevi Liukkonen (Keskimaa), Harri Malmberg Eho), Kari Salminen (Arina), Samuli Skurnik

ryhmälle oli pelkistetty: ”pohditaan mitä konkreettista uutta ’koputeltavaa’ S-ryhmän historiasta ja osuustoiminnallisuudesta voisi löytyä, jolla se voisi alkaa paremmin ja omaehtoisesti kilpailemaan alaa miltei yksinvaltiaana hallitsevaa ja taloudellisesti vahvaa K-ryhmää vastaan” (Skurnik 1988a).

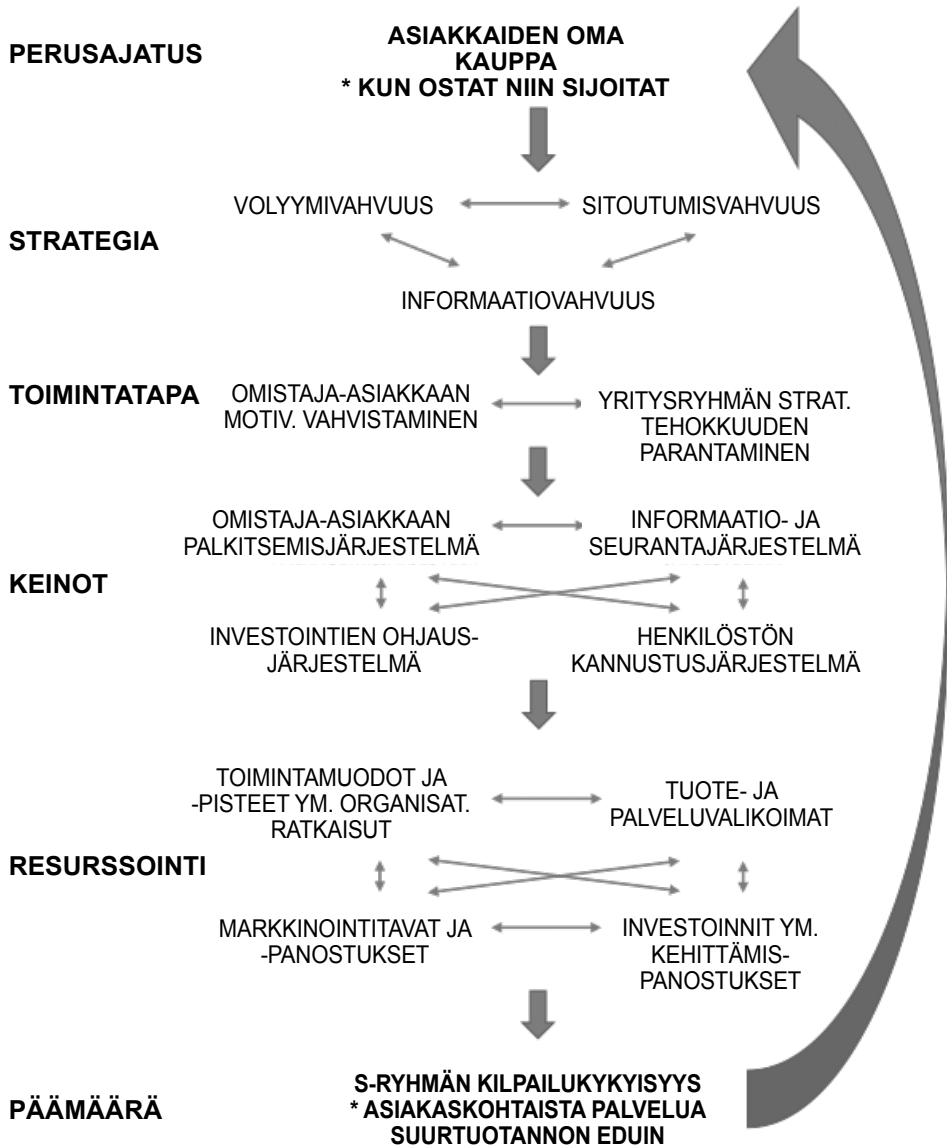
Työryhmässä perusideat S-ryhmän myöhemmän menestyksen kannalta keskeiselle asiakasomistajakonseptille tiivistyivätkin varsin nopeassa tahdissa.⁸ Ne ovat kirjattuina syyskuussa 1988 valmistuneessa muistiossa ”S-ryhmän kehittämisstrategian lähtökohdista” (Skurnik 1988c).⁹ Siinä olivat itseasiassa jo pitkälle idullaan lähtökohdat S-ryhmän uudelle asiakasomistajakonseptin pohjalle rakentuvalle kehittämisstrategialle. Pääidea oli katsoa S-ryhmää uusin tuorein silmin, *back-to-basics*-hengessä ja hyödyntää uudella modernilla ta-

(PTT), Hannu Uski (SOKL), Erkki Valta (SOK), Risto Volanen (Yle) ja Osmo Maunuksela (SOK).

⁸ Tehtävää auttoi myös se, että eivät nämä ideat olleet S-ryhmän piirissä kaikilta osin aivan uusia (vrt. Tammitie 2007d). Oleellista oli kuitenkin se, että tässä työryhmässä, jonka valmistelussa uusi pääjohtaja oli itse mukana ja johon hän alusta lähtien henkilökohtaisesti myös sitoutui, ne koottiin ensimmäistä kertaa yhdeksi jobdonmukaiseksi kokonaisuudeksi.

⁹ Muistio jaettiin työryhmän jäsenille sen 26.9.1988 pidetyssä kokouksesta (Skurnik 1988a). Jo sitä ennen Lahti oli pyytänyt allekirjoittanutta mukaan esittelemään näitä ajatuksia 12.–13.9.1988 pidetyille SOK:n jobdon neuvottelupäiville (Skurnik 1988b). Myöhemmin työryhmässä ideoidut ajatukset ovat olleet osaltaan yhtenä lähtökohdana ryhmän jobdon strategiajulkaisuissa dokumentoidulle kehittämisstrategialle (Lahti ja Lehtinen 1990; Lahti 2001; Neilimo 1994 ja 2005).

Kuvio 2. S-osuustoiminta 1.0: Osuustoiminnallisuus S-ryhmän kilpailuetuna vm 1988



Lähde: Skurnik (1988c).

valla siihen SOK:n perustamisesta (1904) lähtien kuulunutta osuustoiminnallisuutta.¹⁰

Silloin käyttöön otettuun uuteen *asiakasomistaja*-konseptiin sisältyi suomalaiselle osuustoiminnalle, ja itse asiassa laajemminkin koko suomalaiselle talouselämälle ja tuon aikaiselle yhteiskunnalliselle ilmapiirille, aikaisemmin outo ja jopa pahana pidetty omistajuuden käsite (Veranen 1987; Kuisma ym. 1999; Skurnik 2005).¹¹ Katsoimme, että S-ryhmän pitää löytää siihen uusi, entisistä ennakkoluuloista vapaa ja liiketoimintojen tulevia suuria kehittämishaasteita tukeva suhde.¹² Mainit-

¹⁰ Myöhemmissä vaiheissa kävi selväksi, että esitetyille uusille strategisille ajatuksille oli ryhmän sisällä varsin laajasti myös muutosvastarintaa (Neilimo 2005). Erityisesti liikkeenjohdon keskuudessa sitä nostatti ryhmän tappiollisuus. Katsottiin, että ryhmällä ei olisi entisten tappioiden lisäksi enää varaa maksaa kaavailtuja bonuksia asiakasomistajille ("heittää riibikuivaa rahaa jo menetettyjen tappiorahojen perään..."), "kehittelee tietokonepohjainen tuloksen tuboamisjärjestelmä", ks. Neilimo 2005). Bonusmallia ei tosin sanoen osattu kentän toimijoiden keskuudessa heti hahmottaa uudeksi, taloudelliselta logikaltaan aivan johdonmukaiseksi kannustinjärjestelmäksi, jollaiseksi se oli ajateltu. Toinen epäilyksiä erityisesti perinteisesti ajattelevien jäsenten ja luottamusmiesten keskuudessa aiheuttanut tekijä oli suunnitelma progressiivisista bonuksista. He kokivat sen perinteisten osuustoimintaperiaatteiden ja osuustoiminnallisen demokratian vastaiseksi.

¹¹ Tämä oli yksi niistä asioista, johon aloimme kiinnittää myös Pellervo-Seurassa ja siten laajemmin koko ns. pellerolaisen osuustoiminnan piirissä huomiota heti tultuani järjestön toimitusjohtajaksi keväällä 1989 (Skurnik 1989a; 1989b; 1990).

¹² Toinen asia, joka oli aiheuttanut paljon väärinkäsityksiä ja taloudellisia ongelmia, oli osuustoiminnan alkuperäisistä periaatteista – ns. Rochdalen pioneerien perustaman kaupan osakassopimus – johdettu (epätäsmällinen ja laajasti väärin ymmärretty) pelkistys, että osuustoiminnan ei pidä tuottaa voittoa (Tuominen ym. 2013a; Mills 2001; Jääskeläinen

tuun muistioon (Skurnik 1988c) liitettiin jo aiemmin pitämässäni esitelmässä mukana ollut kaavio, johon oli tiivistetty ryhmän tuolloiset ydinajatuksukset yhdeksi loogiseksi kokonaisuudeksi (kuvio 2).

Lähtökohtana hahmotellussa ajattelumallissa on yhtälö: *volyyymi + sitoutuminen = informaatio + tehokkuus*. Toisin sanoen tekemällä jäsenedullisuus entistä näkyvämmäksi ja jokaista jäsentaloutta koskettavaksi, vahvistetaan asiakasomistajien sitoutumista, ja käyttäen siten hyväksi näin aikaansaataavaa kasvavaa toiminnan volyyymiä ja tehokkuutta, samalla syvennetään käytettävissä olevaa informaatiota asiakasomistajien/asiakkaiden todellisista tarpeista ja markkinoista yleensä.

Ajatusrakennelma nojasi taloustutkimuksen uusimpiin ajatuksiin organisaatioiden muodostumisesta ja taloudellisista kannustimista (Holmström 1986; Holmström ja Tirole 1989).¹³ Sen mukaan S-ryhmässä pitää kyetä

1989). Kun sitä on tulleittu liian suoraviivaisesti, seurauksena on ollut osuuskuntien ajautuminen tappiokierteseen. Tosiasiallisestihan siinä ei ollut alun perin kysymys siitä, etteikö myös osuustoiminnallisen liiketoiminnan pitäisi olla tehosta ja tuottaa ylijäämää (= voittoa *ex ante*), vaan siitä, että osuuskunnan liiketoimintojen tuottama ylijäämä palautetaan kaikkien kulujen (myös tulevaisuuden investointien) vähentämisen jälkeen jäsenille, jolloin voittoa *ex post* ei jää viivan alle.

¹³ Tutustuin Holmströmiin henkilökohtaisesti pian sen jälkeen, kun hän oli pitänyt 1986 hyvin mielenkiintoisen ja Suomessa uusia uria avaavan juliaesitelmän ETLA:n 40-vuotisjubilaeuminäpäivä (Holmström 1986). Olimme sen jälkeen usean vuoden ajan varsin tiiviissä yhteydessä keskenämme. Tällä yhteydenpidolla oli hyvin syvälinen vaikutus omaan ajatteluuni, jota välitin edelleen työryhmässämme käytyihin keskusteluihin, S-ryhmän liikkeenjohdolle pitämässäni esitelmässä ja asiakasomistajatyöryhmälle laatimassani muistiossa (Skurnik 1988b; 1989c).

synnyttämään edellytykset kilpailijoita parempaan informaatioon ja sen strategiseen hyväksikäyttöön. Tämä tapahtuisi koordinoimalla kaikki liiketoimintojen ohjauksessa käytettävät järjestelmät – asiakasomistajien palkitseminen, ostokäyttäytymisen, talouden ja investointien seuranta sekä henkilöstön palkitseminen – keskenään ja kehittämällä niistä tavoiteltua strategiaa johdonmukaisesti toteuttava *organisaation seuranta- ja ohjausjärjestelmien kokonaisuus*. Sen voi tässä yhteydessä nimetä *S-osuustoiminta 1.0:ksi*.

Strategisena tavoitteena oli siis asiakasomistajien entistä parempi ja kokonaisvaltaisempi palveleminen tarjoamalla heille heidän tarvitsemiaan tavaroita ja palveluja “räätälin työtä massatuotannon eduin” (*economies of variety*; ks. Porter 1985 ja 1996).

Asiakasomistajien vahvemman sitoutumisen avulla haluttiin aikaansaada myös suora kontakti heidän tarpeisiinsa ja niiden muodostumisprosesseihin, ja toteuttaa siltä pohjalta, käyttäen hyväksi kehittyvän IT-teknologian tarjoamia mahdollisuuksia, strategiaa tukevaa kahdensuuntaista viestintää. Tähtäimessä oli siis yhtä aikaa kaksi asiakasomistajille tärkeää asiaa: suuruuden edut (*economies of scale*) ja asiakasomistajien/asiakkaiden päätöksenteon jatkuvuuden, laadun ja varmuuden lisääminen.¹⁴

Ryhmärakenteen tasolla tärkeä valinta oli myös selkiytetty roolijako ja koordinaatio valtakunnallisesti johdettujen ketjujen ja niitä operoivien alueosuuskauppojen välillä. Siinä

tavoitteena oli varmistaa samaan aikaan sekä skaalaetujen toteutuminen ryhmätasolla (keskitetty hankinta + ketjut), että läheisyys asiakasomistajiin jäsenkontakteissa ja päivittäisessä kaupankäynnissä (alueosuuskaupat) eli suuruuden ja pienuuden ekonomian yhdistäminen (Neilimo 2005).

Kaiken kaikkiaan kyse oli taloustutkimuksen näkökulmasta katsottuna kahdesta asiasta: Ensiksikin oikein suunnitelluista ja mitoitetuista kannustimista sekä asiakasomistajien päätöksenteon näkemisestä riittävän laaja-alaisesti, ottaen huomioon myös siihen liittyvät ulkoisvaikutukset (Holmström 1986; Hansmann 1996 ja 1998; Hart ja Moore 1998; Novkovic 2008; Talonen ym. 2016). Ja toiseksi kysymys oli myös talouden organisoitumisperusteiden riittävän laaja-alaisesta ymmärtämisestä ja strategisesta hyväksikäyttämisestä asiakasomistajien etuja hyödyttävällä tavalla (Hart ja Holmström 1987; Holmström ja Tirole 1989; Holmström ja Milgrom 1998; Spear 2000; Karjalainen 2001).

Yksi kiistanalaiseksi osoittautunut kohta uudessa strategiassa oli asiakasomistajien kannustaminen progressiivisilla – nykyisin pääosin asteikolla 1–5 % – bonuksilla (= operationalisointi kuvion 2 teemalle “kun ostat, niin sijoi-tat”). Varsinkin ensivaiheessa monet “osuustoimintamiehet” kokivat sen olevan ristiriidassa perinteisen osuustoiminta-ajattelun ja osuustoiminnallisen demokratiaihanteen kanssa (Neilimo 2005; Tammitie 2007b).

Kuitenkin nyt jälkikäteen tarkasteltuna juuri sillä, “vihreällä asiakasomistajakortilla” ja sen avulla kirjattujen kokonaisostosten perusteella maksetuilla progressiivisen taulukon mukaan kertyvillä bonuksilla, on ollut huomattavan keskeinen ja jatkuvasti kasvanut rooli S-ryhmän 1990-luvun alun jälkeen toteutta-

¹⁴ Kun tämä tavoite – tuotteiden tarjonta luotettavasti ja hyvällä binta-laatusubteella – kyetään saavuttamaan, uskotaan, että ryhmä voi luopua siihenastisesta kalliista tarjousmarkkinoinnista ja asiakasomistajiksi voidaan saada myös kiireisempiä varakkaampia kuluttajia.

massa strategiassa (Tammitie 2007b, ks. jäljempänä kuvio 4). Vuosituhannen vaihteessa eli vajaassa kymmenessä vuodessa S-ryhmän bonuskertymä oli kasvanut jo yli 80 miljoonaan euroon, josta se on jatkanut aina näihin päiviin asti kasvuaan. Vuonna 2017 bonuskertymä oli jo 334 miljoonaa euroa (ja kaikki asiakasomistajille maksetut rahalliset edut yhteenlaskettuna 382 Me) (SOK 2018).

Kannustamisen uudet lähtökohdat S-ryhmässä

Osuuskaupat ovat perinteisesti maksaneet jäsenilleen tuloksesta riippumatonta ostohyötyä. Tämä erä on maksettu kaikille jäsenille samassa subteessa, yleisimmin 1 % ostosten määrästä¹⁵, ja sen sai mennä vuoden lopussa perimään talteen laitettujen ostokuittien perusteella osuuskaupan konttorista.

S-ryhmän uusissa strategisissa linjauksissa tätä jo aikansa elänyttä ja kömpelöä järjestelyä haluttiin muuttaa markkinalähtöisempään ja teknisesti toimivampaan suuntaan.¹⁶ Käytännös-

¹⁵ Historiallinen tausta ostohyötyjen maksamiselle ostosten määrän subteessa on osuustoiminnan alkuperäisissä ns. Rochdalen periaatteissa. Niissä osuuskunnan voitonjaosta todetaan, että osuuskunnan tuottama voitto jaetaan takaisin sen jäsenille siinä subteessa, miten paljon kukin jäsen on ostanut osuuskunnalta sen myymiä tuotteita ("That profits should be divided pro rata upon the amount of purchases made by each member", Rochdale 1844). Näin toteutettiin myös periaatetta, jonka mukaan osuustoiminnan tarkoitus ei ole tuottaa voittoa (ex post).

¹⁶ Kansainvälisen osuustoimintaliiton ICA 1990-luvulla uudistetuissa osuustoimintaperiaateissa käytetään nykyisin ilmaisua oikeudenmukainen (equitable). "3. Member Economic Participation: Members contribute equitably to, and democratically control, the capital of their co-operative. At least part of that capital is usually the common property of

sä se toteutettiin kassajärjestelmän kautta niin sanotun vihreän asiakasomistajakortin avulla kirjattavien kokonaisostojen perusteella kuukausittain asiakasomistajatlille – nyttemmin S-Pankeihin – maksettavina, progressiivisesti karttuvina ja tuloksesta riippumattomina paljousalennuksina (bonuksina).

Tästä uudesta ajattelumallista vallitsi kuitenkin ryhmän sisällä periaatteellinen näkemysero. Perinteistä osuustoiminta-ajattelua edustavien mielestä bonukset – varsinkin progressiiviset – ovat ristiriidassa sen kanssa, miten ne olivat oppineet tulkitsemaan osuustoimintaan elimellisenä osana kuuluvaa demokratia- ja yhdenvertaisuusihannetta.

Uudistajien päätavoitteena taas oli ryhmän kilpailukykyisyyden palauttaminen muuttuneissa kilpailuolosuhteissa. Uuteen kannustinjärjestelmään päädyttiin ajatuksella, että kuluttaja-osuustoiminnan perimmäisenä tavoitteena oli jo alun perinkin synnyttää markkinatalousolosuhteissa ja markkinatalouden keinoin vastavoimaa pääomavahvoille maakauppiaille, jotka käyttivät valta-asemaansa opportunistisesti hyväkseen heikommassa asemassa olleita kuluttajia vastaan.

S-ryhmän strategiauudistuksessa yksi keskeinen keino ryhmän kilpailukykyyn parantamiseksi oli pyrkiä hyödyntämään innovatiivisilla tavoilla ryhmän osuustoiminnallisuutta. Käytännön tavoitteena oli saada S-ryhmälle lisää jäseniä ja saada kaikki jäsenet käyttämään mahdollisimman paljon ryhmän tarjoamia palveluja, ja näin

the co-operative. Members usually receive limited compensation, if any, on capital subscribed as a condition of membership. Members allocate surpluses for any or all of the following purposes: developing their co-operative, possibly by setting up reserves, part of which at least would be indivisible; benefiting members in proportion to their transactions with the co-operative; and supporting other activities approved by the membership" (ICA 2018).

kasvattaa ryhmän kokonaishankintavolyymiä¹⁷ ja markkinaosuutta. Tällä tavalla tuotettavien palvelujen yksikköhinnat jäsenomistajille voitiin saada mahdollisimman edullisiksi. Tämä puolestaan tarkoitti sitä, että mitä enemmän jäsentaloudet käyttävät kauppaansa hyväkseen, sitä suurempi kannustin heille voidaan siitä volyymin kasvun myötä kaikille jäsenomistajille karttuvan yhteisen edun nimissä maksaa. Tältä pohjalta S-ryhmän kaupankäyntiin rakennettiin sisään uudeksi kannustinjärjestelmäksi perhekohtaisten kuukausiostosten mukaan progressiivisesti kasvavat bonukset, jolla tätä uutta ajattelua alettiin käytännössä toteuttaa.¹⁸

¹⁷ Tuossa vaiheessa S-ryhmän hankinnoista vastasi jo Inex Partners Oy, jonka SOK omisti yhdessä Tradekan kanssa. Myöhemmin 2005 Inex on bankittu kokonaisuudessaan SOK:n omistukseen.

¹⁸ Bonusjärjestelmässä on useita parametrejä, joilla bonusjärjestelmää voidaan käytännössä säädellä. Keväällä 2018 uudistettu, entistä edullisempi bonustaulukko alkaa useimmissa alueosuuskaupoissa 5 euron kuukausiostoksista, jolloin bonus on 1 %, josta se sitten kasvaa puolen prosenttiyksikön portailla (200-300-400-500-600-700-800) siten, että 900 euron kuukausiostoksilla bonus on 5 %. Ja vastaavalla eurotaulukolla kasvaa myös polttoaineostosten bonus 1 sentistä 5 senttiin per litra. Ks. <https://www.s-kanava.fi/web/s/nain-bonus-kertyy>. Bonuksen lisäksi voidaan maksaa myös ylijäämäpalautusta ja osuusmaksun korkoa. Ylijäämäpalautusta maksaa vain osa osuuskaupoista. Se on tietty, erikseen päätettävä prosenttiosuus koko asiakasomistajatalouden ostoista. Ylijäämäpalautus lasketaan ostoista, jotka on tehty kyseisen osuuskaupan omista toimipaikoista edellisen vuoden loppuun mennessä. Kaiken kaikkiaan S-ryhmä maksoi asiakasomistajilleen 2017 seuraavat edut: bonukset 334 M€, osuusmaksun korot 16 M€, ylijäämän palautukset 23 M€ ja maksutapaedut 8 M€, ks. <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhman/vuosikatsaus/s-ryhman>

2. Strategian täytäntöönpano

Aivan helppoa näiden ideoiden käytännön toteutus ei kuitenkaan ollut. Tarvittiin tekoja ja tekijöitä. Siinä oikeanlainen liikkeenjohto ja omistajajohto, avainhenkilöiden uudistumiskyky ja osaaminen eli ”hyvä herrasmiesteri” olivat aivan ratkaisevia.¹⁹ Osana tätä muutosprosessia myös ryhmän ylin johto vaihdettiin kokonaan, samoin hallinto.

Lahden työryhmässä ideoidun uuden osuustoiminnallisen strategian vauhdittamana S-ryhmän päivittäistavarakaupan markkinaosuuksissa onkin sitten tapahtunut muutaman viime vuosikymmenen aikana ennen näkemätön ja kansainvälisestikin tarkasteltuna ainutkertaisen suuri muutos – kolminkertaistuminen 1990-luvun alun pohjanoteerauksesta. Toki muutosta auttoivat Pesosen aikana tehty perustyö, Lahden omana aikanaan yhdessä EKAN pääjohtajan Eero Rantalalan kanssa aikaansaama uusi yhteisyritys, hankintayhtiö Inex Partners Oy sekä joidenkin pioneereina toimineiden osuuskauppojen yksittäishankkeet S-ryhmän kentällä (Tammitie 2007d).

Käytännön toteutuksessa ratkaisevia ovat myös olleet pitkällä arvoketjuilla toimimiseen perustuvien uusien liiketoimintamallien konkretisoiminen ja hallitseminen, myymäläketjut ja -konseptit ja asiakaslähtöisyys sekä asiakasomistaja-ajattelun juurruttaminen liikkeenjohdon ja

¹⁹ Pelkistetysti näiden vuosikymmenien pääjohtajien panosta voi luonnehtia seuraavaan tapaan: Jubani Pesonen teki pääosan ”likaisesta työstä” ja pani ryhmärakenteen uudistamisen alulle, Jere Lahti uudisti S-ryhmän osuustoiminta-ajattelun, jatkoi ryhmärakenteen uudistamista ja alkoi koota koko suomalaista kuluttajasuustoimintaa yhteen, ja Kari Neilimo kokosi, ammattimaisti ja voimaannutti ryhmän sisäisesti.

jäsenkunnan ajattelussa (Neilimo 2005; Tammitie 2007). Samoin tärkeää on myös ollut sen oivaltaminen, että osuustoiminta antaa kyllä lisäarvoa, mutta se ei yksinään ratkaise, elleivät ryhmän kanta-asiakkaat, asiakasomistajat, saa ihan konkreettisesti kilpailijoita parempaa vastinetta rahoilleen. Aatteen voimalla kilpaileminenhan oli aiemmin ollut se tekijä, joka oli ajaa koko ryhmän suoritustilaan ja tuhoon.²⁰

Käytännössä vuoden 1988 asiakasomistajatyöryhmän, ja sen jälkeen monien muidenkin virallisten ja epävirallisten ideariihien sekä ryhmän strategiakerrosten tuottamien ideoiden toimeenpano ja kehittäminen vaativat S-ryhmän liikkeenjohdolta kaikilla tasoilla niiden konkretisoimista ja jatkokehittämistä sekä ennen muuta niiden sinnikästä ja pitkäjänteistä toimeenpanoa (Lahti ja Lehtinen 1990; Lahti 2001; Neilimo 1995; Tammitie 2007). Samalla ryhdyttiin kehittämään myös aivan uusia innovaatioita ja liikeideoita, kuten ABC-ketju ja S-Pankki (Hiltunen 2009).

Tässä prosessissa uusi osuustoiminnallinen ajattelumalli ja toiminta-ajatus kiteytyivät lupaukseksi palvelujen ja etujen tuottamisesta nimenomaan asiakasomistajille (Lahti ja Lehtinen 1990). Sitä toteuttamaan räätälöitiin nykyaikaisiin liikkeenjohto- ja talousteorioihin perustuvat, mutta S-ryhmän erityispiirteet huomioon ottavat visiopohjaiset johtamisjärjestel-

mät (Neilimo 2008).²¹ S-ryhmän toimintaa ovat sen jälkeen ohjanneet vuosien kuluessa kehittyneet visiot, ensin Sinun etusi Suomessa- (1990-luvulla), sitten *Sinun kumppanisi Suomessa*- (2000-luvun alussa) ja viimeksi *Oma kauppa*- (2005 eteenpäin) visiot ja niistä johdetut tarkentuvat strategiset tavoitteet (Tammitie 2007a, 2007b). Koko ajan on tietenkin pitänyt pysyä myös yleisemmin mukana koko oman toimialan noiden vuosikymmenien nopeassa teknillistaloudellisessa kehityksessä.

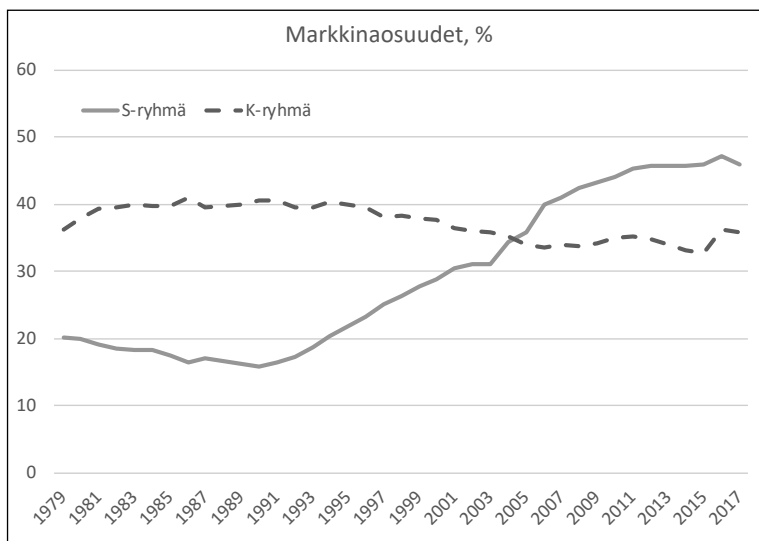
Kari Neilimo toimi S-ryhmässä ensin 1991–2002 hallintoneuvoston puheenjohtajana ja sitten 2002–2007 pääjohtajana ja hallituksen puheenjohtajana. Eräässä haastattelussaan hän on tulkinnut – kooten yhteen S-ryhmän johtamisessa saamiaan kokemuksia – yrityksen kilpailukykyä nykyisessä liiketoimintaympäristössä ja johdon roolia sen luomisessa näin: “Johdon tehtävä on kehittää [johtamansa yrityksen] omaan toimintaan kilpailuetua tuottava liiketoimintamalli. Se on arvoketju, jossa pistetään yhteen hankinta, logistiikka, tuotanto, alihankinta, omat toiminnot, jakelukanavat, asiakkaat ja ohjauksjärjestelmät. Tänä päivänä pitää pystyä tällaisten arvoketjujen ohjaukseen” (Jokinen 2015). Tämä on juuri sitä, mitä 1988 asiakasomistajatyöryhmässä lähdettiin tavoittelemaan.

Vielä tarkemman ja syvällisemmän analyysin Neilimo esitti (jo S-ryhmän johtotehtävät jätettyään) Aallon strategiakurssilla vuonna

²⁰ 1990-luvun alun lama koetteli ankaralla kädellä talouselämäämme, niin osuustoiminnallista kuin muutakin. Hankekijan konkurssi 1992 oli suomalaisen talouselämän ensimmäinen “suuri ruumis” (Häikiö 1997). Sitä seurasi koko punapäöma EKA etunenässä (Seppänen 1995). Myös S-ryhmä oli pabimpina vuosinaan aivan lähellä tähän samaan kurimukseen joutumista (Herranen 2004).

²¹ Neilimon mukaan S-ryhmän tapaisen “verkostomaisen organisaation johtaminen vaatii tuekseen verkostoa yhteen sitovia asioita, joita ovat toiminta-ajatus, visio sekä yhteisesti hyväksytyt päämäärät ja toimintatavat eli strategiat. Nämä ovat S-ryhmän menestymisen perustekijöitä. Visio on toimintaa ohjaava ja tukeva johtamisväline silloin, kun kaikki s-ryhmäläiset ymmärtävät siihen liittyvän sanoman.” (Neilimo 2005).

Kuvio 3. S-ryhmän ja K-ryhmän markkinaosuudet vuosina 1979–2017, %



Lähde: Hiltunen (2009) ja Päivittäiskauppayhdistys (2018).

2008. Siinä hänen keskeinen sanomansa S-ryhmän johtotehtävissä saamiensa kokemusten perusteella oli kiteytettynä seuraava: S-ryhmän erityispiirteet tuntien ja hyödyntäen, oikeilla asiakkuus-, kustannustehokkuus, verkosto- ja portfolio- sekä johtamisstrategioilla, ja kurinalaisesti johdettuna S-ryhmä on kyennyt monelta osin kääntämään vahvuudekseen monet niistä piirteistä, joita on aikaisemmin totuttu pitämään sen heikkouksina (Neilimo 2008).

1990-luvun alun strategiset linjaukset ovat tuottaneet S-ryhmässä hämmästyttävän nopeasti ennennäkemättömän hyviä tuloksia ja samalla myllertäneet koko päivittäistavarakaupamme uuteen uskoon. S-ryhmän markkinaosuus lähti heti 1990-luvun alun aallonpohjan jälkeen vahvaan nousuun, joka on jatkunut

aina näihin päiviin asti. Vuonna 2005 noin 35 prosentin markkinaosuuspaalun kohdalla S-ryhmän markkinaosuus ohitti jo pääkilpailijan K-ryhmän (kuvio 3). Vuonna 2016 se oli kivunnut kaikkien aikojen ylimmälle tasolle, 47,2 prosenttiin, josta se tosin 2017 hieman laski tasolle 45,9 (Päivittäistavarakauppa ry 2018).²² Nämä ovat korkeita lukuja missä tahansa markkinataloudessa ja paljon yli sen, mihin K-ryhmä koskaan ylsi. Samaan aikaan

²² Keskon markkinaosuuden tähän mennessä alin taso 32,7 % osui vuoteen 2015. Kymmenen viime vuoden aikana Keskon markkinaosuuden kehitys on kuitenkin heilabdellut molempiin suuntiin ja tätä kirjoitettaessa viimeisimmän 2018 tilastotiedon mukaan se oli vuonna 2017 35,8 % (Päivittäistavarakauppayhdistys 2018).

S-ryhmän asiakasomistajien lukumäärä oli jo yli 2,35 miljoonaa (SOK 2018; kun 1992 se oli 419 000, Neilimo 1994).²³

3. S-ryhmästä case Harvard Business Schoolin MBA-ohjelmaan

Vajaa parikymmentä vuotta asiakasomistajatyöryhmässä tehdyn ideointityön jälkeen Harvard Business Schoolin tutkijaryhmä teki 2000-luvun puolivälissä kyseiselle huippuyliopistolle opetuskäyttöön casen S-ryhmästä nimellä *Finland's S Group: Competing with Cooperative Approach to Retail* (Casadesus-Masanell ym. 2008).

Tässä casessa ja sen avulla myöhemmin useana vuonna toteutetuissa Harvard Business Schoolin MBA-kurssien opetustilanteissa *Competing through Business Models* -kurseilla haluttiin käydä perusteellisesti läpi S-ryhmän erottautumistekijät (Harvard Business School 2008 ja 2009). Erityisenä mielenkiinnon kohteena olivat S-ryhmän asiakasomistaja-ajattelun lähtökohdat, toteutuminen ja sen rooli ryhmän menestyksessä parin viime vuosikymmenen aikana, kaikki tämä nimenomaan liiketoimintamalli-näkökulmasta.²⁴

²³ *Ns. vibreän kortin haltijoiden muut perheenjäsenet mukaan luettuna tämä merkitsee käytännössä sitä, että valtaosa maamme kansalaisista kuuluu nykyisin S-ryhmän asiakasomistajien piiriin.*

²⁴ *Ks. Harvard Business School/Faculty and Research/Strategy unit/Ramon Casadesus-Masanell: <http://www.bbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?teaching=29>. S-ryhmän case oli usean vuoden ajan mukana HBS:n MBA-ohjelmassa professori Casadesus-Masanellin opettamassa *Competing through Business Models* -modulissa (Casadesus-Masanell 2007a; 2007b; 2008a; 2008b).*

Casessa S-ryhmän liiketoimintamallin vertailukohtana oli sen pääkilpailijan K-ryhmän liiketoimintamalli.²⁵ Harvard Business School oli kiinnostunut S-ryhmän ja K-ryhmän välisestä kilpailutilanteesta erityisesti kahdesta syystä. Ensiksikin kyse on kahdesta vahvasta kaupan toimijasta, jotka ovat kilpailleet jo pitkän aikaa keskenään. Toiseksi kyse on nimenomaan kahden kilpailulogiikaltaan hyvin erilaisen liiketoimintamallin välisestä kilpailusta. Toista opetuskäyttöön käyttökelpoista vastaavaa esimerkkiä tällaisesta "taisteluparista" ei maailmalta juuri löydy. Tällä casella Harvardissa haluttiin opettaa koulun liikkeenjohdon opiskelijoille erityisesti se, että lopputulos, joka amerikkalaiselle strategiaturkijalle tuntuu ensiajattelemalta todennäköiseltä (= K voittaa S:n), näyttäytyy eri valossa, kun asiaa tarkastellaan laajemman (ja realistisemman) perspektiivin tarjoavassa liiketoimintamallien välisen – ja kaupparyhmien ryhmätasolla tapahtuvan – kilpailun kehikossa (Casadesus-Masanell 2007a; 2007b; 2008a; Casadesus-Masanell ja Ricart 2011).

Kun S-ryhmän strategiaa ja kilpailuasemaa tarkastellaan Harvard Business Schoolin käytämän kehikon ja teorian puitteissa, voidaan nyt nähdä, että se toimii paitsi teoriassa (Hart ja Moore 1998; Novkovic 2008; Jussila ym. 2012; Tuominen ym. 2013b ja 2014; Talonen ym. 2016) myös käytännössä. Kun tällaisen liiketoimintamallin on kyennyt toteuttamaan osuustoiminnallisen rakenteen puitteissa joh-

²⁵ *Alun perin tarkoitus oli tehdä koko case nimenomaan S-ryhmän ja K-ryhmän välisestä kilpailusta niin, että molemmat kaupparyhmät olisivat olleet tasavertaisesti mukana casen teossa. K-ryhmä kuitenkin ilmoitti heti alkuvaiheessa jättäytyvänsä tämän työn ulkopuolelle. Näin ollen yhtä K-ryhmän asiantuntijoiden tapaamista lukuun ottamatta casen tiedot perustuvat K-ryhmän osalta yksinomaan julkisesti käytettävissä olevaan informaatioon.*

donmukaisella ja kurinalaisella tavalla (Neilimo 2005; 2008), niin se on antanut S-ryhmälle kilpailuetuja ja ylivoimatekijöitä, joita sen perinteisemmällä liiketoimintamallilla toimivan pääkilpailijan Keskon on ollut mahdotonta kopioida ja johon sen on vaikea löytää tehokasta vastausta.

Yksi edellä todettuun liittyvä mielenkiintoinen näkökohta (näennäisesti pelkästään detalji), joka Harvard-casen valmistelun yhteydessä nousi esille tarkasteltaessa S-ryhmän ja K-ryhmän välistä kilpailua, oli erot näiden strategioiden käytännön toteutuksessa ja liiketoimintojen operatiivisessa ohjauksessa.²⁶

Huomio kiinnittyi erityisesti ketjuohjauksen erilaiseen rooliin näissä kahdessa, samaan tapaan federatiivisesti organisoiduissa kaupparyhmissä. Molemmissa ryhmissä on keskusliikkeen suojissa *ketjuohjaus*-niminen funktio, jonka rooli on määritelty periaatteessa hyvin samantapaiseksi. Haastatellamme SOK:ssa ketjuohjauksesta vastuussa olevaa johtajaa ja ketjuhallituksen jäsenenä olevaa alueosuuskaupan (HOK Elannon) toimitusjohtajaa, saatoimme kuitenkin todeta, että toteutuksen tasolla ketjuohjauksen ote käytännön liiketoimintapäätöksissä oli S-ryhmässä selvästi vahvempi kuin K-ryhmässä, jossa se on vain neuvoa-antava, eikä sillä siten ole operatiivista päätösvaltaa (Paulamäki 2007).

Myös syy tähän näytti selvältä. Uuden strategian mukaisesti organisoidussa ja johdetussa S-ryhmässä ketjuohjauksen – kuten myös SOK:n hallituksen – miehittävät pääosin alue-

osuuskauppojen liikkeenjohdon edustajat.²⁷ K-ryhmässä ketjuohjauksen miehityksessä Keskon edustajilla näytti olevan huomattavasti painavampi rooli. Samoin koko K-ryhmän strategista ja operatiivista tavoitteenasettelua näytti hämärtävän myös se, että K-ryhmässä tulosta tehdään *sekä* kauppiaajohtoisissa²⁸ K-kaupoissa *että* Kesko Oyj:ssä (Lahti 2008). Nämä molemmat tekijät näyttivät johtavan siihen, että ryhmäohjaus tapahtuu S-ryhmässä selvästi johdonmukaisemmin ja kurinalaisemmin kuin K-ryhmässä.²⁹

4. Entä tulevaisuus?

S-ryhmän nykyinen markkinaosuus on nykyisin jo niin korkea, että sen kasvattaminen tästä eteenpäin on Suomen kaltaisessa terveessä ja kohtuullisen hyvin toimivassa markkinataloudessa jo aika vaikeaa, eikä se nykytietämyksen

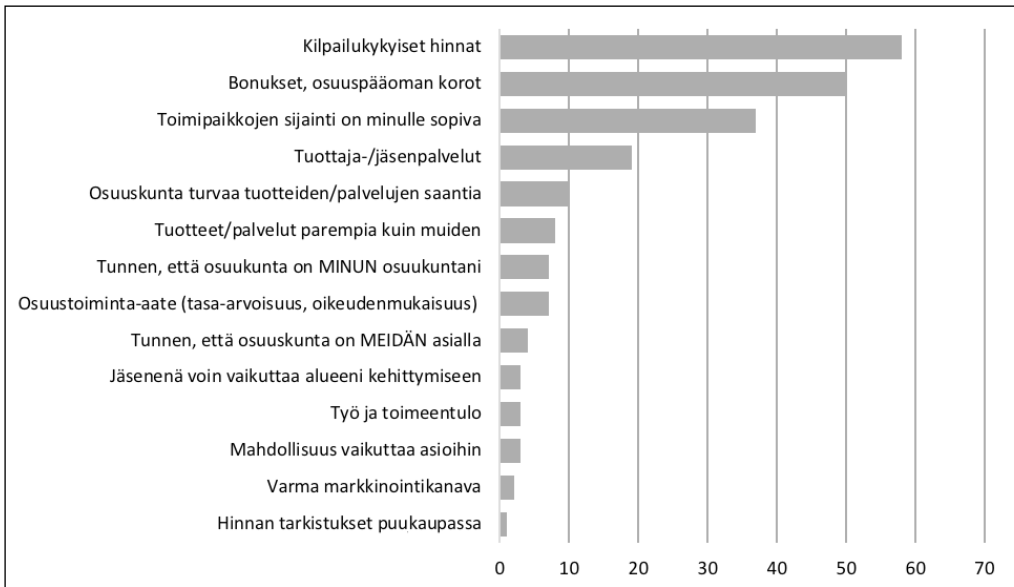
²⁷ Aikaisempina vuosina ryhmätason koordinaatiota häiritsevät liian itsenäisesti ja johtajavaltaisesti toimivat alueosuuskaupat ja siitä aiheutuneet jännitteet SOK:n ja alueosuuskauppojen johdon välillä (Herranen 2004).

²⁸ Kauppiasomistajuus ja -johtoisuus eivät kuitenkaan missäkään toteudu mm. kauppapaikkojen ja K-bändin omistujärjestelyjen vuoksi aivan johdonmukaisesti ja kaikilta osin yksiselitteisesti.

²⁹ Osaltaan tämän teki mahdolliseksi ryhmätason strateginen linjaus, jonka mukaan S-ryhmässä ainoat yksiköt, joissa ryhmässä on tavoitteena tehdä tulosta, ovat alueosuuskaupat, kaikki muut ryhmään kuuluvat yksiköt, ml. SOK, on sovittu ryhmästrategian puitteissa tälle alisteisiksi palvelufunktioiksi, joilla ei ole itsenäistä, muusta ryhmästä irrallaan olevaa tuloksentekotavoitetta (Neilimo 2008).

²⁶ K-ryhmän osalta tämä asia tuli esille tapaamisessamme Keskon strategijahtajan KTT Lasse Mitrosen kanssa. Ks. myös Mitronen ja Möller (2003) ja Paulamäki (2007).

Kuvio 4. Asiakasomistajien keskeisimmät perusteet jäsenyyteensä S-ryhmässä 2017, % vastanneista



Lähde: Kantar TNS (2017)

perusteella välttämättä ole enää edes S-ryhmän omien etujen mukaista.³⁰

S-ryhmä ei voi kuitenkaan jäädä nyt lepäämään laakereillaan ja nauttimaan saavuttamastaan menestyksestä (Tammitie 2007a; Neilimo 2005). Ryhmän päähaaste on kyetä jatkamaan oman osuustoiminnallisuuden kehittämistä ja sen viestimistä omille asiakasomistajilleen ta-

valla, joka tekee sille mahdolliseksi nykyisen (huippukorkean) markkinaosuuden säilyttämisen.³¹

³⁰ Nykytietämyksellä emme tietenkään voi vielä sanoa, muuttaako S- ja OP-ryhmän (Haapakoski ja Silvennoinen 2011) viime vuosikymmenien vahva eteenpäin meno ja Suomen kehittyminen yhdeksi maailman osuustoiminnallisimmista maista (ICA 2016) – ja sen myötä virinneet ajatukset “osuustoiminnallisesta taloudesta” (Mayo 2014) – vakiintuneita käsityksiämme taloudellisista lainalaisuuksista.

³¹ Casadesus-Masanellin henkilökohtainen näkemys ja ennuste, jonka hän on tuonut esiin käsiteltäessä S-ryhmän casea Harvard Business Schoolin MBA-ohjelmassa, on ollut se, että sama pitkän aikavälin aaltoliike, joka S-ryhmän ja sen pääkilpailijan välillä on nähty historiallisesti, tulee todennäköisesti jatkumaan myös tulevaisuudessa Casadesus-Masanell (2008b). Syy tähän on nimenomaan se, että S-ryhmän federatiiviseen ja osuustoiminnalliseen liiketoimintarakenteeseen on markkinaohjauksen puuttuessa hyvin vaikeaa rakentaa riittävän vahvaa omistajapainetta luovaa omistajaohjausmallia (corporate governance). Ratkaisua tähän ongelmaan on Suomessa etsitty joidenkin maatalousosuuskuntien käyttämistä hybridimalleista (Skurnik 2002).

Se tuskin onnistuu enää pelkästään nykyisen asiakasomistajastrategian jatkamisella. Strategian säilyminen kilpailukykyisenä ja oman aseman varmistaminen nykyisessä pitkien arvoketjujen kilpailussa edellyttää sekä asiakasomistajakonseptin sisällön syventämistä, että osuustoiminnallisuuden hyödyntämistä määrätietoisesti ja taiten S-brändiä tukevana *brändiatribuuttina* eli S-brändiä profiloivana ja sitä kilpailijoista erottavana lisäulottuvuutena (ks. Aaker 1997; Keller 2003; Balmer 2012).

Tuoreimman Osuustoimintatutkimuksen (Kantar TNS 2017) mukaan pääosa S-brändin nykyisin asiakasomistajille tuottamasta lisäarvosta on edelleen toiminnallista. Asiakasomistajat arvostavat kilpailukykyisiä hintoja, bonuksia ja sopivia kauppapaikkoja (kuvio 4).³²

Tämä merkitsee, että S-osuustoiminnan kokonaisarvoon ja osuustoiminnallisuuteen sisältyy edelleen hyödyntämätöntä tai puutteellisesti hyödynnettyä lisäarvoa. Tulevaisuudessa olisikin kyettävä hyödyntämään myös ihmisten arvoportaiden ylemmillä askelmilla ja brändihierarkiassa sosiaalisen identiteetin ja henkisen tason arvoja. Näitä kuvaavat kuvion 4 alaosassa olevat ja vastaajilta vähemmän huomiota saaneet asiat. Juuri näillä tasoilla modernin S-tarinan ja S-brändin osuustoiminnallisen sisällön määrätietoinen jatkorakennustyö nousee entistä merkittävämmäksi. Sitä perustelevat seuraavat seikat:

- Läheskään kaikki S-ryhmän asiakasomistajat eivät tosiasiallisesti tunnista/arvosta yrityksensä osuustoiminnallisuuden perimmäisiä arvoja (Jussila ym. 2012b). – Kaikki eivät tunne, tuntevat huonosti tai eivät ole osanneet sisäistää sen heille tarjoamia nykyaikaisia mahdollisuuksia.
- Vaikka tilanne on puheiden tasolla kyllä vuosien varrella painottunut selvästi vahvemmin (ks. esimerkiksi Tammitie 2007a), S-ryhmä ei ole vielä kukaan kyennyt tuotteistamaan, eikä täysimääräisesti ja tehokkaasti läpäisevällä tavalla markkinoimaan omaa osuustoiminnallisuuttaan.³³ Jäsenet/kuluttajat voivat kuitenkin arvostaa vain sellaista, joka on laajasti tunnettua, ja jonka he ovat voineet omalta osaltaan ja omista lähtökohdistaan sisäistää.
- Yksi uusi riskitekijä on myös se, että kun nopeasti kasvava S-ryhmä palkkaa jatkuvasti keskijohtoonsa uusia teknokraattisesti ajattelevia asiantuntijoita, osuustoiminnallisuuden hyödyntämistä – jonka sisäistäminen niin yksilö- kuin ryhmätasolla vaatii aikansa – ei kyetä ryhmän sisällä rakentamaan riittävän johdonmukaisesti sisälle S-brändiin, ryhmän viestintään ja kannustinjärjestelmiin.

Osuustoiminnan uusi, entistä kehittyneempi rooli S-ryhmän strategiassa – kutsun sitä tässä nimellä *S-osuustoiminta 2.0* – on kuitenkin itse luotava ja se on osattava myös viestiä

³² Mielenkiintoinen tieto on myös se, että tältä osin tilanteesta ei ole tapahtunut oikeastaan mitään muutosta viimeisten 10 vuoden aikana (Osuustoimintatutkimus 2017).

³³ Samalla on kyllä tiedostettava se, että tässä on kysymys hyvin hyvin hoidettavasta asiasta, jota ei voida boitata liian suoraviivaisella osuustoiminnan julistuksella.

suomalaisessa yhteiskunnassa kokonaisvaltaisesti ja ymmärrettävästi (Skurnik 2006).

Nykyisessä pitkien arvoketjujen kilpailussa liiketaloudellinen tehokkuus on itsestäänselvyys ja toimivat liiketoimintastrategiat välttämättömyys (Porter 1996). Lisäksi omat lainsäädännölliset toimintapuitteet on kyettävä valvomaan, yhteiskunnallinen tunnettuus ja legitimitetti itse lunastamaan ja osuustoiminnallisuus kilpailuetuna tuotteistamaan ja ohjelmoimaan.

Vaikka paljon hyvää valistustyötä on jo vuosien varrella tehty (Lahti ja Lehtinen 1990; Lahti 2001; Neilimo 2005; Tammitie 2007), niin voidakseen hyödyntää osuustoiminnallisuuttaan nykyistä paremmin, S-ryhmällä on oltava jatkossa entistäkin kirkkaampana

- erilaisia ihmisiä konkreettisesti, heidän ymmärtämällään kielellä puhutteleva moderni ja uskottava *osuustoimintatarina*, jossa on ymmärrettävällä tavalla kerrottu, mitä S-ryhmällä on osuustoiminnallisena yrityksenä tarjottavana tavallisille suomalaisille, eri asiakasomistajaryhmilleen, ryhmään kuuluville osuuskunnille (alueosuuskaupoille) ja yhteistyökumppaneilleen sekä koko kansantaloudelle ja suomalaiselle yhteiskunnalle (Jensen 1999, Aaltonen ja Heikkilä 2003). Toisin kuin aikaisemmin, alan uusin talous- ja kauppatieteellinen tutkimustieto tarjoaa tähän jo runsaasti uusia aineksia.³⁴

³⁴ Ks. esimerkiksi Birchall (1994); Spear (2000); Borgen (2004); Kalifa (2004); Birchall ja Simmons (2004); Zeuli ja Radel (2005); Andersson ym. (2006); Tuominen ym. (2006); Jussila ym. (2007); Rintamäki ym. (2007); Skurnik ja Egerström (2007); Gallarza ym. (2011); Porter ja Kramer (2011); Mazzarol ym. (2012); Jussila ym. (2012a); Tuominen ym. (2014; 2013a); Byrne ym. (2015); Saarijärvi ym. (2016); Talonen ym. (2016).

- tahtotila ja huolella mietitty ryhmästrategia osuustoiminnallisuuden rakentumisesta S-brändiin ja suunnitelmat “osuustoiminnalla terästetyn” brändi-imagon entistä määrätietoisemmasta, mutta samalla hallitusta hyödyntämisestä ryhmän kilpailuetuna. S-brändin osuustoimintasisältöä olisi kirkastettava inhimillisten tarpeiden korkeammilla tasoilla ja näin hyödynnettävä kaikki ne vielä käyttämättömät mahdollisuudet, joita moderni ja ajan tasalla pidetty osuustoiminnallisuus voi S-ryhmälle vielä tarjota.³⁵

Entä sitten ryhmän omistajaohjaus? Harvard-casen yhteydessä nousi yhtenä asiana esiin myös se, että osuustoiminnallisessa federatiivisessa yritys rakenteessa, liiketoimintamallissa ja moniportaisilla osuustoiminnallisilla omistajaohjausrakenteilla on vaikeaa ylläpitää riittävän vahvaa omistajaohjauspainetta, joka varmistaisi ryhmän liiketoimintaportfolion säilymisen jatkuvasti virtaviivaisena ja kilpailukykyisenä (Casadesus-Masanell 2008b). Mikäli Harvardin professoreihin on uskomisen, S-ryhmän nykyinen *corporate governance* -malli ei ole pidemmän päälle paras mahdollinen S-ryhmän omistajaohjaukseen.³⁶

³⁵ Yksi ajan merkki on myös se, että 1990-luvun alussa Pellervo-Seurasta eronnut SOK palasi 2016 jäseneksi – ja pian sen perässä 2017 myös entistä E-osuustoimintaa nykyisin edustava Osuuskunta Tradeka uutena jäsenenä – Pellervo-Seuraan, joka samoihin aikoihin muutti nimensä muotoon Osuustoimintakeskus Pellervo (Pellervo 2018).

³⁶ Ongelma on kyllä S-ryhmässäkin tiedostettu ja siihen liittyviä ongelmia on pyritty jo pitkään myös ratkaisemaan mm. osuustoiminnallisen yrittämismallin erityispiirteet ryhmän omistajaohjauksessa huomioon ottavilla ns. markkina-testillä ja osuuskuntatestillä (ks. Neilimo 1994).

Kysymys on kahdesta asiasta. Ensiksikin S-ryhmän, ja amerikkalaisesta näkökulmasta osuustoiminnalliset *corporate governance* -mallit yleisemminkin, ovat liian monimutkaisia ja raskaita. Lisäksi luottamusmiesjohtajien ajankäytön ja rajallisen asiantuntemuksen vuoksi niillä on taipumusta tulla *de facto* johtajavetoisiksi (Chandler 1984; Cook 1994; Häikiö 1997; Kerr 2004; Jussila ym. 2007; Tuominen ym. 2009; Heras-Saizarbitoria ja Basterretxea 2016).

Toiseksi osuustoiminnallisesta omistajaohjausmallista puuttuu kokonaan markkinakytkentä, joka on suurten ja julkisesti noteerattujen amerikkalaisyhtiöiden omistajaohjauksen ydin-elementti ja ankkuri (Jensen ja Meckling 1976; Hansmann 1996). Tästä uskotaan seuraavan S-ryhmän tapauksessa, että yritysryhmällä on sisäsyntyisenä taipumus alkaa ennemmin tai myöhemmin rönsyilemään. Jos ja kun näin tapahtuu – jollaisena jotkut talouden kommentaattorit ovat pitäneet esimerkiksi menemistä mukaan Venäjän ja Baltian maiden päivittäistavaramarkkinoille (Tammilehto 2017) –, niin sen tehokkuus heikkenee, ja näin markkinaosuuksien pitkän aikavälin heilahtelu S-ryhmän ja K-ryhmän välillä jatkuu. Tämä on professori Casadesus-Masanellin henkilökohtainen ennuste. S-ryhmän osalta tämä merkitsee siis nykyisen huippukorkean markkinaosuuden kääntymistä taas ennemmin tai myöhemmin laskuun (Casadesus-Masanell 2008b).³⁷

³⁷ Tämä ei ole syytös johtajia kohtaan yleensä tai jotakin johtajaa kohtaan erityisesti vaan yksinomaan toteamus ja käytännön kokemuksen osoittama tosiasia – myös S-ryhmässä tai vaikka Hankkijassa – yritysjohtajan inhimillisestä taipumuksesta imperiumin rakentamiseen, jos sillä ei ole vastapainonaan riittävän vahvaa omistajaohjauskontrollia (Häikiö 1997; Herranen 2004; Siltala 2013). Kansainvälisenkin kokemusten valossa tällainen riski on erityisen suuri juuri kuluttajaosuustoiminnassa, jossa houkutukset laajen-

Yhtiömuoto- ja *corporate governance* -mallit eivät toki ole mitään aivan uusia asioita myöskään taloustutkijoille (Milgrom ja Roberts 1992; Neilimo 1994; Hansmann 1996 ja 1999; Spear 1996; Hart ja Moore 1998; Holmström 1999; Nilsson 1999; van Dijk 1999; Chaddad ja Cook 2002; Tuominen ym. 2009; Neto ym. 2012). Ongelmat on tunnistettu ja niihin on yritetty löytää myös käytännön tasolla ratkaisuja.³⁸

tumiseen ja kaikenlaiseen rönsyilyyn ovat suuret (Fite 1978; Giertz ja Strömberg 1999; Saxena ja Graig 1999; Mills 2008). Niissä johdon on niin helppo perustella yritystensä pääosin maallikkoja edustaville ja ilman markkinainformaation apua toimimaan joutuvalla omistajajohdolle mitä moninaisimpien erilaisten toimintojen kuuluvan yrityksen toimialaan.

³⁸ Suomi on kansainvälisestikin yksi johtavia maita esim. erilaisten hybridimallien käyttämisestä osuustoiminnallisten yritysten omistajaohjauksessa (ks. Pellervo-Seura 2001), joilla tätä osuuskuntien omistajaohjauksessa olevaa ominaisuutta tai "valuviikaa" on pyritty korjaamaan. Historiallisesti tarkasteltuna läntisissä markkinatalousmaissa kehittyneen osuustoimintaliikkeen silmämääränä oli jo alun perin luoda osuuskuntiin liittyville jäsenille edellytykset toimia ja menestyä nimenomaan markkinataloudessa. Pellervo-Seuran 100-vuotishistoriassa professori Markku Kuisma toteaa akateemikko A.I. Virtasta lainaten, että "[m]eillä ei ole mitään Rockefelleriä ... mutta meillä on osuustoiminta" (Kuisma ym. 1999). Näin ollen viime vuosikymmeninä kehitetyt hybridimallit voidaan nähdä "vain" tämän perusmallin uutena sovelluksena, jolla pyritään varmistamaan, että osuustoimintamalli pysyy edelleen kilpailukykyisenä markkinatalouden ja kunkin maan kansallisen markkinatalousympäristön kehityksessä (Skurnik 2002; 2005). Käytännön esimerkkejä ovat esimerkiksi Atria Oyj:n ja HK Scan Oyj:n yhtiörakenteet. Ne ovat molemmat viime kädessä suomalaisten lihatalonpoikien perustamia ja osuustoiminnallisesti omistamia yrityksiä, mutta niiden yhtiörakenteessa on juridisen rakenteen pohjalla olevien omistajaosuuskuntien lisäksi myös markkinoilla noteeratut julkiset yhtiöt.

Vaikka näillä juridisilla ratkaisuilla myös osuustoiminnallista omistajaohjausta voidaan markkinakytkennän kautta tehostaa, niin *corporate governance* -rakenteiden monimutkaisuutta ja raskautta ne eivät kuitenkaan poista (Neilimo 1994). Ja perimmäisenä kysymyksenä jäljelle jää näin ollen myös se, miten aito omistajakytkentä toteutuu käytännössä näissä yhtiörakennelmissa ja ketkä yhtiön asioista viime kädessä päättävät ylimmällä päätöksentekotasolla yhtiöiden hallituksissa.³⁹ Vielä yleisemmin, kun yhtiörakenteita aletaan osuustoimintayrityksissä muuttaa, joudutaan osuustoiminnassa väistämättä myös tasapainoilemaan hyvin toimivan ja elävänä säilyvän jäsenyhteyden ja yrityksen liiketaloudellisen tehokkuuden välillä (Fulton 1999).

5. Lopuksi

On enemmän poikkeus kuin sääntö, että yrityksen strateginen muutos kyettäisiin saamaan aikaan objektiiviset tosiasiat huomioon ottaen oikea-aikaisesti ja normaalien strategiaprocesien puitteissa etukäteen huolellisesti valmisteltuna. Tämä on pitänyt viime vuosikymmenien murroksessa paikkaansa myös S-ryhmän osalta. Mutta samaa kokemuseräistä kaavaa on S-ryhmän osalta noudattanut myös se, että sitten kun ryhmän taloudelliset ja henkiset eväät alkoi viimein loppua ja pohjattomana pidetyn kassan pohja hämmöttää, tilanne muuttui nopeasti ja ison laivan kääntämisessä välttämätön kriisi-

tietoisuus viimein löytyi. Ja sekin kuuluu osana tähän samaan kokemuseräiseen strategisen muutoksen kaavaan, että silloinkin siihen tarvittiin – tai tarjolle ilmaantui – juuri oikeita henkilöitä, oikeaan aikaan ja oikeisiin paikkoihin.

Se mitä S-ryhmässä sen jälkeen on tapahtunut, ei ole enää jatkanut normaalia kokemuseräistä kehityskaavaa. Etukäteisarvioissa – ja monien, varsinkin amerikkalaisten asiantuntijoiden mukaan – S-ryhmän ei olisi pitänyt olla kaupan toimialalla se toimija, joka pystyy valtaamaan lähes rynnäkönomaisesti tyypillisesti vain pienillä askelilla muuttuvat päivittäistavarakaupan kypsät markkinat itselleen. Eikä varsinkaan päältä katsoen perinteisellä, vanhentuneella ja häviämään tuomitulla osuustoiminnallisella liiketoimintamallilla.

Tästä eteenpäin tapahtumaketju, joka suomalaisilla päivittäistavaramarkkinoilla on viimeisten runsaan kolmen vuosikymmenen aikana tapahtunut, onkin jo noudattanut enemmän sitä kaavaa, jota onnistuneet strategiset murrokset ovat usein muulloinkin noudattaneet. Ensimmäisen S-ryhmä ei suinkaan luopunut kaikesta entisestä vaan päinvastoin toteutti strategisen uudistumisensa vanhalle osuustoiminnalliselle pohjalle rakentaen, mutta sitä samalla ennakkoluulottomasti uudelleenarvioiden ja innovatiivisilla moderneilla tavoilla uudistaen. Toiseksi toteutetut uudistukset on implementoitu määrätietoisesti, koordinoituina, mutta samaan aikaan pienin askelin pilotoiden. Kolmanneksi S-ryhmä on kyennyt onnistuneella tavalla hyödyntämään aiemmin jähmeänä ja raskaana pidettyä federatiivista ryhmärakennettaan ja osuustoiminnallisuuttaan, ja rakentamaan niiden pohjalle uuden kilpailukykyisen liiketoimintamallin, jota sen kilpailijoiden on ollut käytännössä lähes mahdoton kopioida. Neljänneksi, oman liiketoimintamallinsa uudistamis-

³⁹ Valtionyhtiöillä on ollut vähän samansukuisia ongelmia omistajaohjauksensa kanssa. Yksi ratkaisumalli on viime vuosina ollut se, että valtio-omistaja on nimittänyt kovan luokan liikkeenjohtamattilaisia valtion edustajiksi omistamiensa yhtiöiden hallituksiin.

vyöryn keskellä S-ryhmä on kyennyt pysymään mukana myös oman toimialansa yleisemmissä muutoksissa ja usein niitä jopa edelläkävijänä johtamaan. Ja viimein viidenneksi, S-ryhmä on kyennyt hyödyntämään toiminnassaan niin suuruuden edut kuin omat suhteelliset etunsa isojen yksiköiden operoimisessa ja manageroimisessa, mutta samaan aikaan myös toimimaan lähellä omia asiakkaitaan ja jäseniään, asiakasomistajiaan.

Vaikka tällä reseptillä on suhteellisen lyhyessä ajassa aikaansaatu kansainvälisestikin ainutkertainen megatason muutos – markkinaosuuden kolminkertaistaminen 1990-luvun alun pohjalukemista –, niin S-ryhmällä ei ole nyt varaa jäädä lepäämään laakereillaan. Vaikka haasteita on edelleen myös oman ryhmän sisällä ja perinteisten kilpailijoiden kanssa, niin kentties suurimmat haasteet tulevat tällä hetkellä ulkoisesta toimintaympäristöstä, ennen muuta nopeasti etenevästä digitalisaatiosta ja sen kaupan toimintatavoille ja rakenteille aiheuttamista suurista haasteista. □

Kirjallisuus

- Aaker, J. (1997), “Dimensions of brand personality”, *Journal of marketing research* 34: 347–356.
- Aaltonen, M. ja Heikkilä, T. (2003): *Tarinoiden voima. Miten yritykset hyödyntävät tarinoita?*, Gummerus.
- Albæk, S. ja Schultz, C. (1998), “On the Relative Advantage of Cooperatives”, *Economics Letters* 59: 397–401.
- Anderson, J., Narus, J. ja Van Rossum, W. (2006), “Customer value propositions in business markets”, *Harvard Business Review* 84: 91–99.
- Balmer, J. (2012), “Strategic corporate brand alignment: Perspectives from identity-based views of corporate brands”, *European Journal of Marketing* 46: 1064–1092.
- Birchall, J. (1994), *Co-Op: The people’s business*, Manchester University Press.
- Birchall, J. ja Simmons, R. (2004), “What motivates members to participate in co-operative and mutual businesses? A theoretical model and some findings”, *Annals of Public and Cooperative Economics* 75: 465–495.
- Borgen, S. (2004), “Rethinking incentive problems in cooperative organizations”, *Journal of Socio-Economics* 33: 383–393.
- Byrne, N., Heinonen, K. ja Jussila, I. (2015), “The role of proximity in value preferences: a study of consumer co-operatives”, *Annals of Public and Cooperative Economics* 86: 339–361.
- Böök, S.-Å. ja Ilmonen, K. (1989), “Problems of Contemporary Cooperatives: Consumer Cooperatives in Sweden and Finland 1960-80”, *Economic and Industrial Democracy* 10: 499–505.
- Casadesus-Masanell, R. (2007a), “Competing through Business Models (B): Competitive Strategy vs. Business Models”, Harvard Business School N9-708-045.
- Casadesus-Masanell, R. (2007b), “Competing through Business Models (C): Business Model Evaluation – Analysis in Interaction”, Harvard Business School N9-708-046.
- Casadesus-Masanell, R. (2008a), “Competing through Business Models (Module note A)”, Harvard Business School N1-708-452.
- Casadesus-Masanell, R. (2008b), “Finland’s S Group: Competing with a Cooperative Approach to Retail”, Harvard Business School, videotalliointi MBA-ohjelman case-luennolla 20.11.2008 (kirjoittajan hallussa).
- Casadesus-Masanell, R., Khanna, T., Skurnik, S. ja Mitchell, J. (2008), “Finland’s S Group: Competing with a Cooperative Approach to Retail” *Harvard Business School*, N2-709-409, Rev. September 11, 2008

- Casadesus-Masanell, R. ja Ricart, J. (2011), "How to Design a Winning Business Model?", *Harvard Business Review* January-February.
- Chaddad, F. ja Cook, M. (2002), "An Ownership Right Typology of Cooperative Models", University of Missouri, College of Agricultural Economics Working Paper No. AEW2002-6.
- Cook, M. (1994), "The role of management behavior in agricultural co-operatives", *Journal of Agricultural Co-operation* 9: 42–58.
- Dijk van, G. (1999), "Evolution of Business Structure and Entrepreneurship of Cooperative in the Horti- and Agribusiness", *The Finnish Journal of Business Economics* 48: 471–483.
- Fite, G. (1978), *Beyond the Fence Rows: A History of Farmland Industries, Inc. 1929–1978*, University of Missouri Press.
- Fulton, M. (1999), "Cooperatives and Member Commitment", *The Finnish Journal of Business Economics* 48: 418–437. <http://lta.lib.aalto.fi/1999/4/>
- Gallarza, M., Gil-Saura, I. ja Holbrook, M. (2011), "The value of value: further excursions on the meaning and role of customer value", *Journal of Consumer Behavior* 10: 179–191.
- Giertz, E. ja Strömberg, B. (1999), *Samverkan till egen nytta: Boken om konsumentkooperativ idé och verklighet i Sverige*, Prisma.
- Haapakoski, P. ja Silvennoinen, M. (2009), "Osuuskassoista OP-Pohjolaksi: OP-Pohjolar ryhmä ja Case: Pohjola-kauppa ja sen integrointi", luento Aalto yliopiston kauppakorkeakoulun Suomalaisten yritysten kehityspolut ja strategiat-kurssilla 20.4.2010 (kirjoittajan hallussa).
- Hansmann, H. (1996), *Ownership of Enterprise*, The Belknap Press.
- Hansmann, H. (1999), "Cooperative Firms in Theory and Practice", *The Finnish Journal of Business Economics* 48: 387–403. <http://lta.lib.aalto.fi/1999/4/>
- Hart, O. ja Holmström, B. (1987), "The Theory of Contract", teoksessa Bewley, T. (toim.), *Advances in Economic Theory Fifth World Congress*, Cambridge University Press: 71–155.
- Hart, O. ja Moore, J. (1996), "Cooperatives vs. Outside Ownership", NBER Working Papers 6421.
- Harvard Business School (2009): "Finland's S Group: Competing with a Cooperative Approach to Retail", Teaching note, Harvard Business School, 5-709-507, June 22, 2009.
- Heras-Saizarbitoria, I. ja Basterretxea, I. (2016): "Do co-ops speak the managerial lingua franca? An analysis of the managerial discourse of Mon-dragon cooperatives", *Journal of Co-operative Organization and Management* 4: 13–21.
- Herranen, T. (2004), *Yhdessä eteenpäin. SOK 100 vuotta 1904–2004*, Edita.
- Hiltunen, A. (2009), "HSE strategialuennot – SOK", luento Aalto yliopiston kauppakorkeakoulun Suomalaisten yritysten kehityspolut ja strategiat-kurssilla, 12.3.2009 (kirjoittajan hallussa).
- Holmström, B. (1986), "Taloudelliset kannustimet ja talouden organisointi", juhlaesitelmä ETLA:n 40-vuotisjuhlaseminaarissa 20.8.1986.
- Holmström, B. (1999), "Future of Cooperatives: A Corporate Perspective", *The Finnish Journal of Business Economics* 48: 404–417. <http://lta.lib.aalto.fi/1999/4/>
- Holmström, B. ja Milgrom, R. (1998), "The Boundaries of the Firm Revisited", *Journal of Economic Perspectives* 12: 73–94.
- Holmström, B. ja Tirole, J. (1989), "The Theory of the Firm", teoksessa Schmalensee, R. ja Willig, R. (roim.), *Handbook of Industrial Organization*, North Holland: 61–133.
- Häikiö, M. (1997), *Satoa ja katoa Hankkijan saralla. Hankkijan ja Noveran historia 1955–1992*, Kirjayhtymä.
- ICA (2016), *Exploring the Co-operative Economy. Report 2016, The World Co-operative Monitor*, International Cooperative Alliance.

- ICA (2018), "Co-operative identity, values & principles", <https://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles> (viitattu 9.4.2018).
- Ilmonen, K. ja Støe, E. (1997), "The 'Consumer' in Political Discourse: Consumer Policy in Nordic Welfare States", teoksessa Sulkunen, P., Holmwood, J., Radner, H. ja Schultze, G. (toim.), *Constructing the new Consumer Society*, Palgrave MacMillan: 197–217.
- Jensen, R. (1999), *The Dream Society: How The Coming Shift From Information to Imagination Will Transform Your Business*, New York: McGraw-Hill.
- Jensen, M. ja Meckling, W. (1976), "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics* 3: 305–360.
- Jokinen, J. (2015), "Vuorineuvos Kari Neilimo: Menestystekijät eivät näy taseessa", *Tilisanomat* 5/2015
- Jussila, I., Byrne, N. ja Tuominen, H. (2012a), "Affective commitment in co-operative organizations: What makes members want to stay?", *International Business Research* 5: 1–10.
- Jussila, I., Saksa, J.-M. ja Tienari, J. (2007), "Dynamics and tensions in governance: evidence from Finnish co-operatives", *International Journal of Co-operative Management* 3: 29–39.
- Jussila, I., Tuominen, P. ja Tuominen, T. (2012), "Are we owners or regular customers? The obscure meaning of ownership in consumer co-operatives", *International Business Research* 5: 195–201.
- Jussila, I., Kotonen, U. ja Tuominen, P. (2007), "Customer-owned firms and the concept of regional responsibility: qualitative evidence from Finnish co-operatives", *Social Responsibility Journal* 3: 35–43.
- Jääskeläinen, J. (1989), "Keskusteluyhteyttä yhteiskuntaan. Samuli Skurnikin haastattelu", *Osuustoiminta-lehti* 3/1989: 4–6.
- Kaarlehto, P. (1956), "Cooperation as a Form of Economic Integration" (väitöskirja), *Acta Agriculturae Scandinavica* VI:4.
- Kalmi, P. (2002), "Osuuskuntien erityispiirteistä", *Kansantaloudellinen aikakauskirja* 98: 377–393.
- Kalmi, P. (2007), "The disappearance of cooperatives from economics textbooks", *Cambridge Journal of Economics* 31: 625–647.
- Kantar TNS (2017), *Osuustoimintatutkimus 2017 – koko väestö*, Pellervo.
- Karjalainen, M.-M. (2001), "Professori Bengt Holmström, MIT: Omistaja-arvon ylikorostus on menossa ohi", *Osuustoiminta-lehti* 4/2001.
- Kerr, J. (2004), "The limits of organizational democracy", *Academy of Management Executive* 18: 81–95.
- Khalifa, A. (2004), "Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration", *Management Decision* 42: 645–666.
- Keller, K. (2003), "Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge", *Journal of consumer research* 29: 595–600.
- Kuisma, M., Henttinen, A., Karhu, S. ja Pohls, M. (1999), *Kansan talous. Pellervo ja yhteisen yrittämisen idea 1899–1999*. Pellervo-Seura/Kirjalyhtymä.
- Kuisma, M., Siltala, S. ja Keskiarja, T. (2014), *Paperin painajainen – Metsäliitto, metsät ja miljarit Suomen kohtaloissa*, Siltala.
- Lahti, J. (2001), *Sinun kumppanisi Suomessa*, SOK.
- Lahti, J. ja Lehtinen, J. (1990), *Asiakasomistaja. Sryhmän voimavara*, PS Systems Oy.
- Lahti, J. (2008), "Harvard-casen valmisteluun tehty haastattelu 10.3.2008, Jordan Mitchellin tekemät muistiinpanot", kirjoittajan hallussa.
- Mayo, E. (2014), "Lessons from Finland: building a co-operative economy", *The Guardian* 17.12.2014.
- Mazzarol, T., Soutar, G. ja Limnios, E. (2012), "Member loyalty in co-operative enterprise: A preliminary assessment", 26th ANZAM Conference: "Managing for Volatility and Instability", Perth, Australia.

- Milgrom, P. (1992), *Economics, Organization and Management*, Prentice Hall.
- Mills, C. (2001), “Distributions, and what it means to be a co-operative”, *Journal of Co-operative Studies* 3: 173–181.
- Mills, C. (2008), “Do large membership-based businesses have a future in the twenty first century? Some reflections on UK retail co-operative societies”, *Journal of Co-operative Studies* 41: 17–29.
- Mitronen, L. ja Möller, K. (2003), “Management of Hybrid Organisations: A Case Study in Retailing”, *Journal of Industrial Marketing Management* 32: 419–429.
- Neilimo, K. (1994), “S-ryhmä – moderni osuustoiminnallinen verkostosovellus”, teoksessa Kuisma, J. (toim.), *Verkostotalous*, Pellervon näkökulma 5, Pellervo-Seura: 52–63.
- Neilimo, K. (2005), *Oma kauppa*, SOK.
- Neilimo, K. (2008), “Strateginen suunnittelu ja johtaminen nykyaikaisessa yritystoiminnassa – omakohtaisia kokemuksia teoriasta ja käytännöstä”, luento Aalto yliopiston kauppakorkeakoulun Suomalaisten yritysten kehityspotkut ja strategiat -kurssilla, 24.4.2008 (kirjoittajan hallussa).
- Neto, S., Barroso, M. ja Rezende, A. (2012), “Co-operative governance and management control systems: an agency costs theoretical approach”, *Brazilian Business Review* 9: 68–87.
- Nilsson, Jerker (1999), “Co-operative Organizational Models as Reflections of the Business Environments”, *The Finnish Journal of Business Economics* 48: 449–470.
- Novkovic, S. (2008), “Defining the co-operative difference”, *The Journal of Socio-Economics* 37: 2168–2177.
- Paulamäki, J. (2007), *Kauppiasyrittäjän toimintavapaus ketjuyrityksessä. Haastattelututkimus K-kauppiaan kokemasta toimintavapaudesta agenttiteorian näkökulmasta*, Acta universitatis oecologicae Helsingiensis A -310.
- Pellervo (2018), “Pellervon toimintakertomus 2017”, <https://pellervo.fi/storage/toimintakertomukset/pellevo-vuosikertomus-2017.pdf> (viitattu 9.4.2018).
- Pellervo-Seura (2001), Omistajaohjaus ja valvonta osuuskunnissa: Pellervon omistajaohjaustyöryhmän mietintö, Pellervo-Seura.
- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press.
- Porter, M. (1996), “What is strategy?”, *Harvard Business Review* 74: 61–78.
- Porter, M. ja Kramer, M. (2011), “Creating shared value”, *Harvard Business Review* 89: 62–77.
- Päivittäistavarakauppa ry (2018), “Päivittäistavarakaupan tilastot”, <https://www.ptv.fi/julkaisut/tilastot/> (viitattu 9.4.2018).
- Rintamäki, T., Kuusela, H. ja Mitronen, L. (2007), “Identifying competitive customer value propositions in retailing”, *Managing Service Quality* 17: 621–634.
- Rochdale Pioneers Museum (2018 [1844]), “The Rochdale Principles of Co-operation”, <https://www.rochdalepioneersmuseum.coop/about-us/the-rochdale-principles/> (viitattu 9.4.2018).
- Rusanen, O. ja Hänninen, M. (2017), “Kilpailukykyisen S-ryhmän synty”, Aalto yliopiston kauppakorkeakoulun tutkimusryhmän esitys Ässä-keskuksessa 31.8.2017 (kirjoittajan hallussa).
- Saarijärvi, H., Kuusela, H., Kannan, P. K., Kulkarni, G. ja Rintamäki, T. (2016), “Unlocking the transformative potential of customer data in retailing”, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 26: 225–241.
- Saxena, S. ja Graig, J. (1999), “Consumer Cooperatives in a Changing World. A Research Review”, *Annals of Public and Cooperative Economy* 61: 489–518.
- Seppänen, E. (1995), *Punapäätöman romahdus*, WSOY.

- Siltala, S. (2013), *Puu-Valion nousu ja uho. Murtuva yhteistyökäpialismi ja osuusaate 1982–2004* (väitöskirja), Filosofian, historian ja taiteiden tutkimuksen laitos, Helsingin yliopisto.
- Skurnik, S. (1988a), merkinnät muistikirjassa 29.8. ja 26.9.1988 sivuilla 4853 ja 4909 (kirjoittajan hallussa).
- Skurnik, S. (1988b), “Mitä mahdollisuuksia ja kilpailuetuja osuustoiminnallinen tausta tarjoaa S-ryhmän kehittämiselle?”, esitelmä S-ryhmän johdon neuvottelupäivillä, Oulu 12.9.1988 (kirjoittajan hallussa).
- Skurnik, S. (1988c), “S-ryhmän kehittämisstrategian lähtökohdista”, SOK:n asiakasomistajaryhmälle tehty muistio 26.9.1988 (kirjoittajan hallussa).
- Skurnik, S. (1989a), “Omistajuus ja demokratia”, *Osuustoiminta-lehti* 5/1989.
- Skurnik, S. (1989b), “Osuustoiminnan täytyy löytää itsensä”, *Talouselämä* 31/1989.
- Skurnik, S. (1990), “Omistajuus osuustoiminnassa”, *Osuustoiminta-lehti* 5/1989.
- Skurnik, S. (2002), “The Role of Cooperative Entrepreneurship and Firm in Organizing Economic Activities – Past, Present and Future”, *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 51: 102-134. <http://lta.lib.aalto.fi/2002/1/>
- Skurnik, S. (2005), *Suomalaisen talousmallin murros – Suljetusta sääntelytaloudesta kaksinaapaiseen globaalitalouteen*, Tammi. (<http://epub.lib.aalto.fi/fi/diss/?cmd=show&dissid=281>)
- Skurnik, S. (2006), “Muistio osuustoiminnallisuuden kehittämisestä S-ryhmän kilpailuetuna”, alustus, maaliskuu 2006 (kirjoittajan hallussa).
- Skurnik, S. ja Egerstrom, L. (2007), “The Evolving Finnish Economic Model: How Cooperatives Serve as ‘Globalisation Insurance’”, Joint conference of the Canadian Association for the Study of Co-operation (CASC), The International Co-operative Alliance Research Committee (ICA) and The Association of Cooperative Educators (ACE), University of Saskatchewan 29.5.2007.
- Skurnik, S. ja Vihriälä, V. (1999), “Introduction and Summary”, *The Finnish Journal of Business Economics* 48: 375–383.
- SOK (1969), “SOK-järjestön kokonaisohjelma 1970-luvulla”, YOL:n ja SOK:n hallintoneuvoston esitys Yleisen Osuuskauppojen Liiton YOL:n 67. yleiskokoukselle 1969.
- Spear, R. (1996), “Governance in Member-based Organisations”, International Co-operative Alliance Research Conference, Tartu 27.9.1996.
- Spear, R. (2000), “The Co-operative Advantage”, *Annals of public and cooperative economics* 71: 507–523.
- Sukselainen, V.J. (1938), *Hankintaosuuskunta yrittämuotona* (väitöskirja), Forssan kirjapaino.
- Talonen, A., Jussila, I., Saarijärvi, H. ja Rintamäki, T. (2016), “Consumer cooperatives: uncovering the value potential of customer ownership”, *AMS Review* 6: 142–156.
- Tammilehto, P. (2017), “SOK luopuu Prismoista Latviassa ja Liettuassa”, *Kauppalehti* 2.5.2017.
- Tammitie, K. (2007a), “Toiminta-ajatus – lähtökohta ja päämäärä: Kari Neilimon haastattelu”, teoksessa Tammitie, K. (toim.), *Kohti omaa kauppaa – Näkökulmia johtamiseen S-ryhmässä*, SOK.
- Tammitie, K. (2007b), “Visio näyttää suunnan: Kalle Säaskilahden haastattelu”, teoksessa Tammitie, K. (toim.), *Kohti omaa kauppaa – Näkökulmia johtamiseen S-ryhmässä*, SOK.
- Tammitie, K. (2007c), “Suomen arvostetuin palvelubrändi: Risto Niemelän haastattelu”, teoksessa Tammitie, K. (toim.), *Kohti omaa kauppaa – Näkökulmia johtamiseen S-ryhmässä*, SOK.
- Tammitie, K. (2007d), “‘Maailmanlopun ideologias- ta’ menestyksen avain: Eero Saukkosen haastattelu”, teoksessa Tammitie, K. (toim.), *Kohti omaa kauppaa – Näkökulmia johtamiseen S-ryhmässä*, SOK.

- Tuominen, P., Jussila, I. ja Kojonen, S. (2009), "Overcoming challenges to governance of consumer co-operation: analysis reports of key representatives", *International Journal of Co-operative Management* 4: 22–35.
- Tuominen, P., Jussila, I. ja Saksa, J.-M. (2006), "Locality and regionality in management of Finnish customer-owned co-operatives", *International Journal of Co-operative Management* 3: 9–19.
- Tuominen, P., Jussila, I. ja Tuominen, T. (2014), "The Potential of the Consumer Co-Operative as an Alternative to the Public-Private Partnership", *International Business Research* 7: 174–180.
- Tuominen, T., Tuominen, P. ja Jussila, I. (2013a), "A tool to be used deliberately: investigating the role of profit in consumer co-operatives", *International Business Research* 6: 122–133.
- Tuominen, T., Tuominen, P., Tuominen, H. ja Jussila, I. (2013b), "Social capital: a source of sustained competitive advantage for consumer co-operatives", *International Business Research* 6: 60–73.
- Veranen, J. (1987), *The Ownership Function and the Performance of the Firm. A Study of the Renewal Process of the Firm* (väitöskirja), Acta Universitatis Oeconimiae Helsingiensis A-54.
- Zeuli, K. ja Radel, J. (2005), "Cooperatives as community development strategy: Linking theory and practice", *The Journal of Regional Analysis & Policy* 35: 43–54.