



Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

# Verkostot kansainvälisen ketjun menestymisen lähtökohtana - Tapaustutkimus pohjoismaisista pukeutumiskaupan ketjuista Suomessa

Kauppan strateginen johtaminen

Maisterin tutkinnon tutkielma

Kati Isomaa

2013

## **Verkostot kansainvälisen ketjun menestymisen lähtökohtana - Tapaustutkimus pohjoismaisista pukeutumiskaupan ketjuista Suomessa**

### **Aihealue ja tavoitteet**

Kaupan ketjuuntuminen on ollut voimakasta. Ketjuuntumisen kautta tavoitellaan erilaisia etuja ja pyritään laajentamaan yrityksen toimintaa. Myös pukeutumiskaupassa on muodostettu kansainvälisesti laajentuneita ketjuja. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia, mihin ketjun menestys perustuu kansainvälisessä pukeutumiskaupassa. Menestystä tutkitaan verkostojen muodostumisen kautta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu resurssiperusteisesta näkemyksestä, verkostonäkökulmasta ja liikesuhteiden ARA-mallista, jossa liikesuhde rakentuu toimintojen (activities), resurssien (resources) ja toimijoiden (actors) vuorovaikutuksesta.

### **Tutkimusmenetelmä**

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Tutkimukseen valittiin mukaan neljä pohjoismaista, muualta kuin Suomesta lähtöisin olevaa pukeutumiskaupan kansainvälistä ketjua. Tutkimuksessa suoritettiin 13 puolistrukturoitua teemahaastattelua, joista 12 tehtiin ketjujen Suomen maaorganisaation työntekijöille sekä 1 pukeutumiskaupan toimialan suomalaiselle asiantuntijalle. Haastattelurunko muodostui ketjun perustiedoista, paikallisten ja kansainvälisten resurssien suhteesta, ketjun kansainvälisestä kasvusta, ketjun verkostosta, toiminoista ketjussa, ketjukokonaisuudesta sekä pukeutumiskaupan toimialasta.

### **Tutkimustulokset**

Tutkimuksen tuloksena saadaan lisää tietämystä pukeutumiskaupan kansainvälisestä ketjuliiketoiminnasta ilmiönä sekä toimialan erityispiirteistä. Tuloksista ilmenee, miten pukeutumiskaupan ketjun verkosto muodostuu. Verkoston tärkeimmät toiminnot, resurssit ja toimijat kuvaillaan. Löydösten perusteella muodostetaan myös pukeutumiskaupan ketjun menestystekijät, jotka ovat ketjuliiketoiminnan hallinta, ketjun imago, vuorovaikutus verkostossa, oman markkinaraon löytäminen ja erikoistuminen, paikallisen verkoston rakentaminen sekä keskinäinen tuki henkilöstön kesken. Tulosten kautta kaupan ketjut voivat tarkastella ja kehittää omaa kansainvälistä liiketoimintaansa.

### **Avainsanat**

kauppaketjut, pukeutumiskauppa, verkostot, resurssit

# SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoite.....	2
1.3	Tutkimuskysymykset ja aiheen rajaus .....	3
1.4	Tutkielman rakenne.....	4
2	KAUPAN KETJULIIKETOIMINTA JA KANSAINVÄLINEN KASVU .....	6
2.1	Vaihtoehtoiset ketjuliiketoimintamallit.....	6
2.2	Ketjuliiketoiminnan johtaminen.....	7
2.2.1	Ketjuohjaus .....	9
2.2.2	Ketjukonsepti .....	10
2.3	Ketjun brändäys .....	12
2.4	Ketjun kansainvälinen laajeneminen.....	13
2.4.1	Markkinoilletulostrategiat.....	13
2.4.2	Strategian valinta .....	14
2.4.3	Etäisyydet laajentumisen haasteena.....	15
2.4.4	Pukeutumiskaupan ketjun kansainvälinen toimitusketju .....	16
2.5	Teoreettinen viitekehys pukeutumiskaupan ketjujen tutkimiseen .....	18
3	RESURSSIT JA VERKOSTOT KETJULIIKETOIMINNASSA.....	19
3.1	Resurssit yrityksen toiminnan taustalla.....	20
3.1.1	Resurssien jaottelua .....	20
3.1.2	Dynaamiset kyvykkyydet .....	21
3.2	Resurssit yrityksen kilpailuedun muodostajana .....	22
3.2.1	Resurssien ominaisuudet kestävän kilpailuedun mallissa .....	24
3.2.2	Resurssien kopioimisen esteitä .....	25
3.3	Resurssien hyödyntäminen.....	26
3.4	Yrityksen verkoston muodostuminen ja verkostosta saatavat resurssit .....	28
3.4.1	Verkostonäkökulman lähtökohdat .....	28
3.4.2	Verkostoitumisen syyt .....	29

3.4.3	Verkostojen merkitys.....	30
3.4.4	Resurssit yrityksen verkostossa .....	33
3.4.5	Verkostojen johtaminen.....	34
3.4.6	Suhteet eri toimijoiden kanssa .....	36
3.5	Verkostojen liikesuhteiden ARA-malli.....	37
3.5.1	Toimintojen väliset yhteydet .....	37
3.5.2	Resurssien väliset siteet .....	38
3.5.3	Toimijoiden väliset sidokset .....	39
3.5.4	Toimintojen, resurssien ja toimijoiden vuorovaikutus .....	40
4	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA.....	42
4.1	Tutkimuskohteen esittely .....	42
4.1.1	Vähittäiskaupan ketjuuntuminen Suomessa .....	43
4.1.2	Pukeutumiskaupan toimiala Suomessa.....	43
4.2	Tutkimusasetelma .....	45
4.2.1	Tieteenfilosofinen perusta.....	46
4.2.2	Kriittinen realismi .....	46
4.2.3	Tapaustutkimus tutkimusmetodina .....	47
4.2.4	Pukeutumiskaupan ketjujen valinta .....	49
4.2.5	Haastateltavien henkilöiden valinta .....	49
4.3	Aineiston hankinta ja analyysi .....	51
4.3.1	Aineistonkeruumenetelmä .....	51
4.3.2	Teemahaastattelujen suorittaminen.....	53
4.3.3	Haastattelumateriaalin analysointi .....	54
4.4	Tutkimuksen arviointi .....	55
4.4.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	55
4.4.2	Haastatteluaineiston laatu .....	57
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	58
5.1	Pukeutumiskaupan ketjujen kansainvälinen kasvu .....	58
5.1.1	Markkinoilletulo .....	58
5.1.2	Pääkonttorin tarvitsema maakonttorin tuki.....	61
5.1.3	Laajentuminen Suomeen.....	62

5.1.4	Laajentuminen maan sisällä.....	63
5.1.5	Kasvun taustatekijöitä.....	65
5.2	Verkoston muodostuminen .....	66
5.2.1	Verkoston jäseniä yhdistävät toiminnot.....	67
5.2.2	Resurssisiteet .....	73
5.2.3	Toimijat sidosten tekijöinä.....	83
5.3	Ketjun jäsenten välisten suhteiden organisointi .....	87
5.3.1	Maaorganisaation työntekijöiden kansainvälinen verkostoituminen.....	88
5.3.2	Myymälöiden ja maakonttorin väliset suhteet .....	90
5.3.3	Myymälöiden keskinäiset suhteet .....	91
5.4	Haasteita kansainvälisessä ketjuliiketoiminnassa .....	92
5.4.1	Vieraalla kielellä kommunikointi .....	93
5.4.2	Kokonaisuuden hahmottaminen .....	93
5.4.3	Räätälöinnin tarve .....	95
5.5	Pukeutumiskaupan toimiala .....	98
5.5.1	Tuotteiden laadukkuuden merkitys.....	99
5.5.2	Kansainvälisten ketjujen mukanaan tuomat trendit .....	99
5.5.3	Erikoistumisen tarve .....	100
5.5.4	Mitä tapahtuu tulevaisuudessa? .....	101
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	103
6.1	Tutkimuksen päälöydökset.....	103
6.1.1	Liikesuhteet pukeutumiskaupan ketjun verkostossa.....	104
6.1.2	Resurssien luominen .....	107
6.1.3	Pukeutumiskaupan ketjun menestystekijät .....	108
6.2	Suosituksset liikkeenjohdolle .....	112
6.2.1	Lyhyellä aikavälillä.....	113
6.2.2	Pitkällä aikavälillä.....	113
6.3	Rajoitukset.....	114
6.4	Aiheita jatkotutkimukseen .....	115
7	POHDINTA.....	117
7.1	Myymälähenkilökunnan kädenjälki myymälässä .....	117

7.1.1	Erialaisten esillepanojen mahdollisuus.....	118
7.1.2	Vaikutusmahdollisuuksien suhde työtyytyväisyyteen .....	118
7.2	Asiakkaiden merkitys.....	120
7.2.1	Unohtuiko asiakas? .....	120
7.2.2	Asiakkaita lähellä oleva myymälähenkilöstö .....	121
7.3	Tiedonkulku kaupan verkostossa .....	122
7.3.1	Palautteen keruu myymälän henkilökunnalta .....	122
7.3.2	Maakonttorin rooli tiedon suodattajana .....	123
7.3.3	Viestinnän potentiaalinen pullonkaula.....	125
7.3.4	Tiedon siirtäminen ketjuorganisaation sisällä.....	125
7.4	Kansainvälisen ketjun vastaanotto Suomessa .....	127
	LÄHTEET .....	128
	LIITTEET .....	137

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Hybridiorganisaation johtamisalueet .....	9
Kuvio 2. Ketjukonseptia toteuttavat strategiat.....	11
Kuvio 3. Tutkielman viitekehys.....	18
Kuvio 4. Resurssien muodostama yrityksen kilpailukyky.....	23
Kuvio 5. Liikesuhteista muodostuva verkosto.....	29
Kuvio 6. Liikesuhteiden jatkumo.....	35
Kuvio 7. ARA-mallin tasojen välinen vuorovaikutus .....	41
Kuvio 8. Pukeutumiskaupan ketjun verkoston ydin .....	105
Kuvio 9. Pukeutumiskaupan ketjun toimijoiden esimerkkiverkosto .....	106
Kuvio 10. Pukeutumiskaupan ketjun menestystekijät .....	109
Kuvio 11. Tiedon suodattaminen.....	124

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Haastatellut henkilöt.....	53
--	----

# 1 JOHDANTO

Pohjoismaissa on luotu menestyviä pukeutumiskaupan ketjuja, jotka ovat laajentuneet kansainvälisesti. Lukuisat kansainväliset ketjut ovat onnistuneet vakiinnuttamaan asemansa tavanomaisena ostopaikkana kuluttajien käsityksissä myös Suomessa. Miten ketjut ovat onnistuneet laajenemaan ja säilyttämään kilpailukykyä uudessa maassa? Mitä on ketjujen menestymisen taustalla? Otan siitä selvää tässä tutkimuksessa.

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Kaupan ketjulla on käytössä erilaisia resursseja ja kyvykkyyksiä, kun se laajenee yhden maan sisällä ja kansainvälisesti. Penrosen (1995, 24, 75) mukaan yrityksen voi käsittää resurssien kokoelmana ja juuri resurssit tekevät yrityksestä ainutlaatuisen. Harvinaiset ja arvokkaat resurssit ja kyvykkyydet luovat yritykselle kilpailuetua. Jos kyseiset resurssit ovat myös vaikeasti kopioitavissa ja korvaamattomia, muodostuu yritykselle kestävä kilpailuetu (Barney 1991).

Resurssiperusteinen näkemys ei kuitenkaan yksinään riitä tutkimuksen teoreettiseksi lähtökohdaksi, sillä kaupan ketjuyritys muodostuu useista eri toimijoista. Tässä tutkimuksessa kaupan ketjun toiminnan tarkastelussa hyödynnetään verkostonäkökulmaa, koska pukeutumiskaupan ketjussa ketjun eri jäsenet, joita ovat tavallisesti myymälät, maakonttorit ja pääkonttori, muodostavat jo itsessään verkoston. Verkostoon liittyy edelleen muita yhteistyötahoja, kuten asiakkaat, tavarantoimittajat sekä ulkoistettuja tukitoimintoja hoitavat yritykset, joihin ketjun jäsenet ovat verkostoituneet. Vahvojen tavarantoimittajasuhteiden luominen on esimerkiksi erittäin tärkeää, jotta pukeutumiskaupan yritys voi vastata jatkuvasti muuttuviin kuluttajien mieltymyksiin ja trendeihin (Barnes & Lea-Greenwood 2006), ja pysyä näin mukana kilpailussa. Tarvittaessa myös tuotteiden täydennykset halutaan tehdä mahdollisimman nopeasti (Bruce, Daly & Towers 2004).



Jokainen liikesuhde on erilainen, ja jokaisella suhteella on vaikutusta suhteen osapuolten menestymiseen (Ford, Gadde, Håkansson & Snehota 2003, 38). Verkostoitumisen vuoksi yritys on verkoston muiden toimijoiden vaikutuksen alaisena (Ford 2004). Verkoston kautta yritys saa käyttöönsä voimavaroja ja luo uusi resursseja yhdessä muiden toimijoiden kanssa (Turnbull, Ford & Cunningham 1996). Yritys ei ole ympäristöstään irrallinen yksikkö, vaan kaikessa liiketoiminnassa on kyse jatkuvasta vuorovaikutuksesta eri osapuolten kanssa. Yrityksen merkitys siis muodostuu sen verkoston kautta (Håkansson & Snehota 1989).

Kun tutkitaan verkostojen muodostumista ja rakennetta, tarkasteluun voi ottaa lähemmin verkoston jäsenten väliset liikesuhteet. Suhteita voi ymmärtää ARA-mallin avulla, jossa suhde kahden yrityksen välillä muodostuu toimintojen (activities), resurssien (resources) ja toimijoiden (actors) vuorovaikutuksesta. Vuorovaikutuksen tuloksena rakentuu koko yritysverkosto. Se, mitä toiminto-, resurssi- ja toimijatasojen tuloksena syntyy yhdessä suhteessa, vaikuttaa myös verkoston muihin suhteisiin, koska verkoston muodostavat suhteet ovat linkittyneitä toisiinsa (Snehota & Håkansson 1995, 19–27). Pukeutumiskaupan ketjussa on lukuisia liikesuhteita, kun ketjun jäsenet ovat verkostoituneet sekä keskenään että muiden yritysten ja erilaisten tahojen kanssa.

Kaupan ketjuliiketoiminta on ajankohtainen tutkimusaihe. Kaupan ketjuuntuminen on ollut voimakasta (mm. Kautto & Lindblom 2004, 12) ja osa ketjuista on laajentunut kansainvälisesti hyvin nopeasti. Ketjun toiminnassa, ja varsinkin ketjun laajentuessa kansainvälisesti, ketjun verkostojen ja toimijoiden väliset liikesuhteet ovat merkittäviä ketjun kasvun onnistumiseksi. Lisääntynyt verkostoituminen kasvattaa verkoston jäsenten riippuvuutta toisistaan, jolloin isolla verkostolla on suuri merkitys kansainvälisesti verkostoituneen ketjuorganisaation menestymisessä (Möller, Rajala & Svahn 2004, 16–17).

## **1.2 Tutkimuksen tavoite**

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ARA-malliin pohjautuen, mitä merkittäviä toimintoja, resursseja ja toimijoita on kansainvälisen pukeutumiskaupan ketjun verkostosuhteissa. Tarkas-

telun kohteena ovat sekä pukeutumiskaupan ketjun jäsenten väliset suhteet että ketjun jäsenten muodostamat liikesuhteet varsinaiseen ketjuun kuulumattomien toimijoiden kanssa. Pyrkimyksenä on ymmärtää, miten pukeutumiskaupan ketju organisoii suhteitaan ja millaisia keskinäisiä riippuvuussuhteita verkostossa on. Perimmäisenä tavoitteena on selvittää, mihin ketjun menestys pukeutumiskaupassa perustuu.

Kansainvälisesti menestyvä ketju kykenee laajenemaan onnistuneesti maantieteellisesti uusille alueille. Tavoitteena on siten myös tutkia, miten pukeutumiskaupan ketjut ovat kasvaneet kansainvälisesti ja kehittäneet toimintaansa uusilla markkina-alueilla, erityisesti Suomessa. Tarkastelen ketjun kansainvälistä toimintaa monipuolisesti huomioiden ketjun maaorganisaation, alueellisen hallinnon maan sisällä sekä myymälöiden toiminnan. Kansainvälisen liiketoiminnan osalta pyrkimyksenä on erityisesti tutkia, miten pukeutumiskaupan ketjun verkostot ja käytössä olevat resurssit tekevät ketjun kansainvälisen kasvun mahdolliseksi sekä miten verkostoja hyödynnetään.

Tavoitteena on resurssiperusteiseen näkemykseen ja verkostonäkökulmaan pohjautuen luoda kokonaiskuva pukeutumiskaupan ketjun kansainvälisestä liiketoiminnasta. Vertailen tutkimuksessa mukana olevien ketjujen toimintaa ja pyrin ymmärtämään, onko ketjujen taustalla mahdollisesti yhteisiä kansainvälistä kasvun taustatekijöitä vai onko jokaisen ketjun tarina ainutlaatuinen. Liikkeenjohdollisesti tavoitteena on ymmärtää, miten pukeutumiskaupan ketjun laajeneminen toteutetaan onnistuneesti sekä miten ketjua johdetaan maakohtaisesti mahdollisimman hyvin.

### **1.3 Tutkimuskysymykset ja aiheen rajaus**

Tutkimuksen tavoitteet ohjaavat tutkimuksen toteuttamista. Tavoitteiden perusteella tämän tutkimuksen tutkimuskysymykseksi muodostuu:

*Miten kansainvälinen pukeutumiskaupan ketju on verkostoitunut?*

Alakysymyksiä ovat:

*Mitkä ovat verkostosuhteiden tärkeimmät toiminnot, resurssit ja toimijat?*

*Miten resursseja luodaan verkostossa?*

*Miten verkostosuhteet tekevät ketjun kansainvälisen kasvun mahdolliseksi?*

*Miten verkosto rakennetaan uusilla markkina-alueilla?*

*Miten ketjun pääkonttorin, maakonttorin ja myymälän välisiä suhteita organisoidaan?*

Tarkastelen pohjoismaisten pukeutumiskaupan ketjujen ketjuliikeideoita ja kansainvälistä ketjuliiketoimintaa pääasiassa Suomen kontekstissa, eli miten tutkimuksessa mukana olevat ketjut ovat toimineet Suomen markkinoilla. Tutkin, miten ketjut ovat laajentuneet Suomeen ja miten liiketoiminta on kasvanut Suomessa. Tarkastelun kohteena on nimenomaan ketjun toiminta, ei yksittäisen liikkeen.

Tutkin myös koko kansainvälisen ketjun toimintaa ja ketjun kansainvälistä kasvua. Tarkastelen ketjun toimintoja myös muissa maissa kuin Suomessa varsinkin niiden ketjujen osalta, joiden ulkomaan toimintoja organisoidaan osittain Suomesta. Toissijaisesti tarkastelen myös pukeutumiskaupan toimialan nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä.

## **1.4 Tutkielman rakenne**

Tutkielma jakautuu seitsemään päälukuun. Ensimmäisessä luvussa kerron tutkimuksen taustaa ja tavoitteet. Esittelen myös tutkimuskysymykset.

Toisessa luvussa kerron kaupan kansainvälisestä ketjuliiketoiminnasta, jonka kontekstissa tarkastelen verkostosuhteita tässä tutkimuksessa. Kerron, mitä kaupan ketjuliiketoiminta pääpiirteissään on ja mistä se koostuu. Kyseisen luvun lopussa esittelen tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen.

Kolmas luku muodostuu viitekehyksessä esittämistäni asioista. Lähden liikkeelle resurssiperusteisesta näkemyksestä. Käsittelen resurssien merkitystä yrityksessä sekä kilpailuedun muodostumista resurssien pohjalta. Sen jälkeen tarkastelen yrityksen toimintaa verkostonäkökulmasta muun muassa verkostoitumisen syitä ja verkostojen johtamista käsitellen. Verkostonäkökulmasta etenen yritysten välisten liikesuhteiden ARA-mallin tarkasteluun.

Neljännessä luvussa kerron tutkimuskohteesta, tutkimusasetelmasta sekä aineiston hankinnasta. Lisäksi arvioin tutkimusta.

Viidennessä luvussa esitän tulokset, joita seuraavat kuudennen luvun johtopäätökset, suositukset liikkeenjohdolle, tutkimuksen rajoitukset sekä ajatukseni jatkotutkimusaiheista. Viimeinen, eli seitsemäs luku, sisältää pohdinnan.

## **2 KAUPAN KETJULIIKETOIMINTA JA KANSAINVÄLILIN KASVU**

Hukan mukaan (2005, 9) kaupan ketjuuntumisessa on kyse verkostoitumisesta. Ketjuuntuneet kaupan organisaatiot ovat monimuotoisia hybridioorganisaatioita, jotka ovat tekemisissä muun muassa laajan kansainvälisen tavarantoimittajaverkoston kanssa (Mitronen 2002, 18). Myös tässä tutkimuksessa tarkasteltavassa pukeutumiskaupassa on muodostunut isoja ketjuja, jotka ovat laajentuneet kansainvälisesti.

### **2.1 Vaihtoehtoiset ketjuliiketoimintamallit**

Vähittäiskaupassa ketju muodostuu ketjukonseptin mukaisesti toimivista kaupoista ja niiden ketjujohdosta. Liiketoimintamalli ilmaisee ketjun toiminnan kokonaisvaltaisen peruslogiikan (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 16–22). Liiketoimintamalli sisältää johtamisen menettelytavat sekä ketjun jäsenten oikeudet ja velvollisuudet (Mitronen 2002, 325).

Ketjun osapuolet saavuttavat ketjussa toimiessaan yleensä etuja, joita yksittäisten kauppojen ei olisi mahdollista saavuttaa toimimalla erillään muista. Etua saavutetaan muun muassa keskittelyllä ostotoiminnalla, yhteisten palveluiden hankkimisella, keskittelyllä tiedonhallinnalla ja yhteisellä markkinoinnilla (Hukka 2005, 20). Ketjun jäsenillä on enemmän neuvotteluvoimaa, kun ne toimivat yhdessä.

Ketjun vaihtoehtoisia liiketoimintamalleja ovat tukku-vähittäiskaupamalli ja ketjuliiketoimintamalli. Tukku-vähittäiskaupamallissa vähittäiskauppa ja tukkukauppa toimivat erillään ja vastaavat kummatkin omasta toiminnastaan. Ketjuliiketoimintamallissa vähittäiskaupan ja tukkukaupan toiminnot on integroitu yhteen. Useat ketjut niin Suomessa kuin maailmalla ovat luopuneet tukku-vähittäiskauppa liiketoimintamallistaan ja kehittäneet toimintaansa kohti kokonaisvaltaista ketjuliiketoimintamallia. Ketjuliiketoimintamallissa ketjun päätöksenteko on

keskitetty ketjujohdolle (Kautto ym. 2008, 69–72). Tukku-vähittäiskauppa-mallissa ajatuksena on, että jokaisen toimijan optimoidessa omaa etuaan yhteensä saavutettu etu muodostuu mahdollisimman suureksi. Osoptimointi ei kuitenkaan ole aina onnistunut halutulla tavalla, vaan omaa etua on tavoiteltu liikaa (Mitronen 2002, 168–169).

Ketjuliiketoimintamalli voi puolestaan olla horisontaalinen tai vertikaalinen. Horisontaalisessa mallissa liiketyypikohtaisesti samanlaiset kauppiaat toimivat yhdessä. Vertikaalisessa ketjuliiketoimintamallissa toimintoja on integroitu pidemmälle, kun kaikkien kauppiaiden ohjaus, tuotteiden hankinta ja logistiikka suoritetaan keskitetysti (Mitronen 2002, 168–170). Vertikaalinen integraation avulla muun muassa toimitusketjusta saadaan tehokkaampi (Barnes & Lea-Greenwood 2006), mikä nopeuttaa tavarantoimitusta.

Espanjalainen Zara-ketju on esimerkki vertikaalisesti integroidusta pukeutumiskaupan ketjusta (Barnes & Lea-Greenwood 2006). Zara pitää jakelukanavansa hallinnassaan lähes kokonaan huolehtien vaatteiden suunnittelusta, tuottamisesta ja kuljettamisesta itse. Zaran omat tehtaat tekevät valikoiman jatkuvan uudistamisen ja nopeat toimitukset mahdollisiksi. Ruotsalaisella kilpailijalla Hennes & Mauritzilla ei puolestaan ole lainkaan omia tehtaita, mikä pidentää tuotteiden toimitusaikaa tehtaasta myymälöihin moninkertaiseksi Zaraan verrattuna (Mauno 2011). Vertikaalisesti integroitu malli on pukeutumiskaupan ketjuille tavanomainen, mutta kyseisen mallin sisällä on toteutuseroja.

## **2.2 Ketjuliiketoiminnan johtaminen**

Vähittäiskaupan ketjun muodostamassa organisaatiossa työskentelee työntekijöitä useissa toiminnoissa. Monitasoisen organisaation johtamisen haasteena on organisaation tasojen erilaisuus ja eri tasojen toimintojen ymmärtäminen ja huomioiminen päätöksiä tehdessä. Mitrosen ja Möllerin (2003) mukaan vähittäiskaupan hybridiorganisaation johtamismalli jakaantuu neljään keskeiseen portaaseen, jotka ovat konsernijohto, tulosryhmäjohto, ketjujohto ja myymäläjohto. Myymäläjohto, eli pukeutumiskaupan ketjussa myymäläpäällikkö tai franchising-yrittäjä, huolehtii myymälän toiminnan johtamisesta. Ketjujohdossa suunnitellaan koko ketjun

tasolla muun muassa ketjukonsepti, markkinoinnin toteutus ja tuotevalikoima. Organisaatioissa, joihin kuuluu useampi kuin yksi ketju, on ketjujohdon yläpuolella tulosryhmäjohto ja konsernijohto, joissa asetetaan isot raamit koko konsernin toiminnalle ja yksittäisille ketjujohdoille. Tulosryhmäjohtossa määritellään, mitä konsernissa päätetään keskitetysti ja mitä ketjukohteisesti.

Eri portaiden johtajien keskinäinen vuorovaikutus ja yhteistyön toimiminen on tärkeää erityisesti muutostilanteissa, kun yritys esimerkiksi uudistaa toimintatapojaan. Muun muassa johtajien henkilökohtaisissa käsityksissä muutostarpeista voi olla eroja. Eri johtotasoilla on myös erilaisia strategisia rooleja organisaatiossa, mitkä vaikuttavat muutostilanteeseen. Jos muutos koskee myymäläympäristöä, myymäläjohto lopulta toteuttaa muutoksen (Floyd & Lane 2000). Yrityksen toimintaan vaikuttavia muutoksia tapahtuu vääjäämättä, ja niiden perusteella yrityksen on kehitettävä omaa toimintaansa.

Hernant, Andersson ja Hilmola (2006) muistuttavat, että keskitetyssä ketjujohtamisesta huolimatta eri alueella sijaitsevilla myymälöillä on annettava erilaista tukea. Paikallinen kilpailutilanne vaikuttaa myymälöiden tuloksen muodostumiseen.

Mitrosen (2002, 321–324) muodostama kaupan hybridiorganisaation johtamisen HYBJO-malli sisältää neljä eri johtamisaluetta. Johtamisalueet muodostuvat yhteistoiminnan, verkoston, verkostoitumisen ja kilpailun johtamisesta (kuvio 1). Johtamisalueet toteutuvat käytännössä hieman päällekkäin. Johtamisalueisiin sisältyy erilaisia johtamismekanismeja, joita esimerkiksi verkoston johtamisessa ovat muun muassa viestintä, normit ja luottamuksen rakentaminen.



Kuvio 1. Hybridiorganisaation johtamisalueet (mukaiillen Mitronen 2002, 322)

Ketjuorganisaation jäsenten yhteistoimintaa on organisoitava voimavarojen ja sisäisen tehokkuuden luomiseksi. Yhteistoiminta ei toteudu itsestään huolimatta ketjun hierarkkisesta johtamisesta ja selkeästä rakenteesta, vaan tarvitaan yhteistoiminnan koordinoimista. Verkoston johtamisessa puolestaan keskitytään johtamaan oman ketjun jäseniä yhtenäisenä joukkona. Verkoston jäsenten yhteiset intressit on tunnistettava. Myös verkostoitumista on johdettava, jotta organisaatiossa voidaan lisätä osaamista ja sopeutua osaksi uusia verkostoja. Kilpailua puolestaan muodostuu, kun ketjun jäsenet kilpailevat sekä keskenään että muiden saman alan toimijoiden kanssa. Kilpailu on oltava ketjun hallinnassa, jotta ketju sopeutuu markkinoille ja voi parantaa kannattavuuttaan (Mitronen 2002, 323–325).

### 2.2.1 Ketjuohjaus

Keskitetty ketjuohjaus on tärkeä osa ketjuliiketoimintamallia, jossa yhteiset toiminnot sekä vastuu ketjun menestymisestä ja johtamisesta on keskitetty (Mitronen 2002, 168–170). Ketjujohtamisen avulla varmistetaan ketjun strategian toteutuminen koko ketjussa (Kautto & Lindblom 2004, 130). On olennaista saada kaikki ketjuorganisaation työntekijät sitoutumaan ketjuohjaukseen ja ymmärtämään, kuinka tärkeää on noudattaa ketjuohjauksen luomaa yhtenäistä linjaa kaikessa toiminnassa.



Kaupan hybridiorganisaation johdon tavoitteena on saavuttaa ohjausjärjestelmän avulla toiminnan tehokkuus (Mitronen 2002, 271). Kustannustehokkuuden tavoittelu on yksi syy ketjuuntumiseen, sillä keskitettyjen toimintojen ja muun muassa yhteisten hankintojen avulla saavutetaan säästöjä (Hukka 2005, 35).

Asiakkaan näkökulmasta myymälähenkilöstö on ketjun henkilöstön näkyvin osa (Miller 2006), joten myymälän henkilökunta on tärkeä osa ketjuohjauksen määrittelemää strategiaa. Kuten kaikkien ketjuorganisaation tasojen työntekijöiden, myymälän henkilökunnan johtaminen on tärkeää, jotta strategia toteutuu varmasti kaikkialla ketjussa (Esbjerg, Buck & Grunert 2010). Myymälähenkilöstöllä on näkyvyytensä vuoksi myös tärkeä rooli ketjubrändin liittyvien mielikuvien rakentamisessa.

### **2.2.2 Ketjukonsepti**

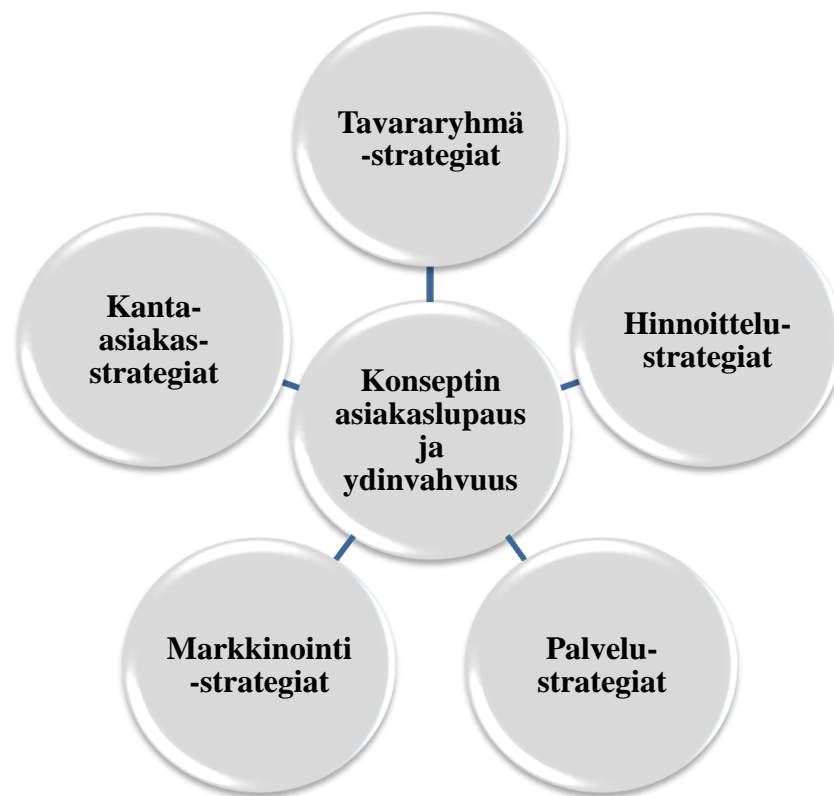
Ketjukonsepti on yksi ketjujohtamisen työväline. Ketjukonseptin avulla liiketoiminnan ratkaisut voi kohdistaa valituille asiakasryhmille (Kautto ym. 2008, 15). Kun ketjun päätöksenteko on keskitetty ketjujohdolle, ketjukonsepti myös auttaa varmistamaan toiminnan tasaisen laadun ketjun eri toimipisteissä.

Ketjukonseptin muodostamisen vaiheisiin kuuluvat asiakaskohderyhmän valinta, omien vahvuuksien määrittely suhteessa asiakkaisiin ja kilpailijoihin, asiakaslupauksen muodostaminen sekä pitkän aikavälin markkinaosuus-, myynti- ja tulostavoitteet (Kautto & Lindblom 2004, 70). Ketjulla on yleensä ketjujohdon määrittelemä kauppapaikkaohjelma ja -kriteeristö, jonka perusteella kauppapaikat valitaan (Hukka 2005, 126).

Myymälän sijainnilla on suuri merkitys, kun asiakas valitsee, missä myymälässä asioi. Varsinkin jos eri yritysten myymälät tarjoavat samanlaisia tuotteita samaan hintaan, valitsee asiakas helposti lähimpänä sijaitsevan myymälän. Sijainti on oleellinen kaupan menestymiseksi. Kauppapaikkaa ei ole helppo vaihtaa, joten sijaintipäätökset tehdään kerralla huolellisesti (Mulhern 1997). Samalla kun yrityksessä mietitään sijaintipäätöksiä tarkkaan, on hyödyllistä

mieltä, miten omaan myymälään houkutellaan asiakkaita myös kauempaa. Huolellisten päätösten tekemisen varmistaa valmiiksi määritelty ketjukonsepti, jota noudattaen päätökset tehdään.

Kautto ym. (2008, 119–120) määrittelevät asiakkuusstrategioita, jotka toteuttavat ketjukonseptia. Asiakkuusstrategioita ovat tavararyhmä-, hinnoittelu-, palvelu-, markkinointi- ja kanta-asiakasstrategiat. Niiden lähtökohtana ovat ketjun asiakaslupaus ja ydinvahvuus (kuvio 2).



Kuvio 2. Ketjukonseptia toteuttavat strategiat (mukaiillen Kautto ym. 2008, 120)

Tavararyhmästrategiassa valitaan myytävänä olevat tuoteryhmät ja niiden painotukset. Hinnoittelustrategia tarkoittaa ketjun käyttämää hinnoitteluperiaatetta, mikä voi olla esimerkiksi premium-hinta tai hard discount -hinnoittelu. Palvelustrategiassa keskitytään tuotteiden myymiseen ja asiakkaan neuvomiseen ja avun tarjoamiseen. Asiakkaan tarvitseman palvelun määrä vaihtelee tuoteryhmittäin, mikä huomioidaan asiakaspalvelun toteutusta suunniteltaessa. Markkinointistrategiassa määritellään erilaiset viestintävälineet ja -toimenpiteet sekä suunni-

tellaan viestinnän kohdentaminen halutuille asiakkaille. Kanta-asiakasstrategiassa puolestaan määritellään muun muassa, miten asiakkaita palkitaan (Kautto ym. 2008, 121–131). Henkilökohtaisen palvelun lisäksi asiakkaalle on mahdollista tarjota lukuisia muita palveluja, kuten tuotteen palautusmahdollisuus, takuu ja erilaisia maksuvaihtoehtoja, joiden avulla erotutaan kilpailijoista (Mulhern 1997).

### **2.3 Ketjun brändäys**

Brändin luomisen ja ylläpitämisen tärkeyttä ei voi ohittaa vähittäiskauppa­kontekstissa. On tärkeää, että asiakkaat muun muassa tunnistavat ketjun nimeltä ja yhdistävät ketjun nimeen positiivisia mielikuvia.

Ketjubrändin luomisesta voi löytää yhtäläisyyksiä tuotebrändäyksen kanssa. Ailawadin ja Kellerin (2004) mukaan vähittäiskauppa­brändi on kuitenkin tuotebrändiä monipuolisempi. Ketjubrändin avulla pyritään vaikuttamaan asiakkaiden käsityksiin kyseisestä ketjusta, ja kuluttajien käsitykset muodostuvat lukuisten kokemusten kautta liittyen muun muassa myymälän sijaintiin ja saavutettavuuteen, myymälän ilmapiiriin, tuotteiden hintoihin ja hinnoittelupolitiikkaan sekä tuotevalikoimaan. Tuote- ja palveluvalikoimat muodostetaan niin, että ne vastaavat kuluttajien kysyntään ja ovat määrittelylle asiakaskohderyhmälle sopivia (Mulhern 1997).

Ketju voi hyötyä onnistuneesti rakennetusta ketjubrändistään esimerkiksi hinnoitellessaan tuotteita (Chintagunta 2002). Hinnat voi asettaa korkeiksi, minkä avulla pidetään yllä ketjubrändin laatumielikuvaa. Mulhern (1997) määrittelee, että brändin luominen myös auttaa erottumaan muista yrityksistä. Sen lisäksi brändi houkuttelee asiakkaita saapumaan brändättyyn myymälään muualla asioimisen sijasta.

Ketjuohjauksessa määritellään, miten ketjubrändiä luodaan myymälässä. Fulberg (2003) arvioi, että myymäläympäristössä ketjubrändiä voi luoda monipuolisesti kaikki aistit huomioiden. Kun asiakkaalle annetaan mahdollisuus vuorovaikutukseen tuotteiden kanssa, asiakas voi luoda oman käsityksensä tuotteista. Myymälässä soiva musiikki vaikuttaa myymäläkäynnin kes-

toon ja tuotteen kokeilumahdollisuus ostopäätökseen. Bäckströmin ja Johanssonin (2006) tutkimuksen mukaan myymäläkokemuksia luodaan muun muassa tarjoamalla tuotteiden käyttöohjeita ja -vinkkejä, kehottamalla testaamaan tuotetta myymälässä ja antamalla mahdollisuus rentoutumiseen.

Ketjun asemointia myös muutetaan ajan kuluessa. Muutos saattaa johtua esimerkiksi kasva-  
neesta hintakilpailusta, jolloin tuotteen laatutasossa päätetään tehdä muutoksia kilpailussa mu-  
kana pysymiseksi. Myös kuluttajien mieltymykset muuttuvat (Mulhern 1997).

## **2.4 Ketjun kansainvälinen laajeneminen**

Perinteisiä ajureita vähittäiskaupan laajentumiseen ulkomaille ovat olleet muun muassa ulko-  
mailla havaittu kasvupotentiaali sekä ulkomailta löytyvä kysyntä kaupan tuotteille (Alexander  
1990). Suomalaisten yritysten kansainvälistymisessä kohdemaan suuruus ja avoimuus ovat  
olleet tekijöitä, jotka ovat houkutteleet yrityksiä ulkomaille. Saman myyntimäärän saavutta-  
minen voi olla helpompaa isossa kohdemaassa kuin pienemmässä Suomessa (Luostarinen  
1994, 8). Kaupan yritysten kansainvälistyminen eroaa teollisuusyritysten kansainvälistymises-  
tä muun muassa sen takia, että toimialojen rakenne ja yritysten kehittymisen vaiheet ovat eri-  
laisia (Dawson 1994).

Kansainvälisen ketjun avulla yritys voi palvella asiakkaitaan eri maantieteellisillä alueilla.  
Kun ketjulla on yhä enemmän myymälöitä, saavutetaan yhä enemmän asiakkaita. Nykyään  
verkkokauppa mahdollistaa tuotteiden myymisen myös ilman fyysistä myymälätilaa, mutta  
myymälällä on kuitenkin edelleen suuri merkitys muun muassa ketjun brändimielikuvan luo-  
misessa. Myymälöiden kautta ketju lisää näkyvyyttään ja tunnettavuuttaan.

### **2.4.1 Markkinoilletulostrategiat**

Chenin (2008) mukaan yrityksen laajentuessa ulkomaille vaihtoehtoina on joko perustaa täysin  
uusi kohde (greenfield investment) tai ostaa jo olemassa oleva yksikkö tai isompi kokonaisuus

(acquisition). Yrityksen on myös päätettävä, onko tarkoituksena omistaa ulkomaan toiminto itse vai yhdessä paikallisen toimijan kanssa (joint venture). Yhteishanke voi muodostua esimerkiksi shop-in-shop -ratkaisusta tai markkinoilletulosta yhdessä jonkin muun samasta maasta lähtöisin olevan yrityksen kanssa (Dawson 1994).

Hukan (2005, 125–127) mukaan ketjun laajentaessa toimintaansa uusien kauppapaikkojen avulla, ketju voi lähteä liikkeelle uusperustannasta tai saada ketjuunsa mukaan sen ulkopuolella toimivia yrittäjiä liittymällä toimivien kauppiaiden ketjuun. Kyseiset laajentumistavat voi myös toteuttaa yhdistettynä. Kun ketju laajentuu uusperustannan avulla, se voi joko hankkia yrittäjiä uusiin kauppapaikkoihin tai toimia itse vähittäiskauppiaina niin, että yritysjohton alle tulee uusia myymäläpäälliköitä.

Franchising-toimintamalli on ollut suosittua ulkomaille laajentuneiden vähittäiskaupan yritysten keskuudessa. Franchising-toiminnassa franchising-konseptin selkeä määrittely ja tarkka sopimus franchising-ottajan ja -antajan välillä ovat tärkeitä. Jos ohjeistusta ei ole riittävästi ja franchising-yrittäjiä ei valvota tarpeeksi, yritysbrändi ei välttämättä muodostu vahvaksi ja selkeäksi (Quinn & Doherty 2000). Yritys voi myös käyttää eri toimintatapaa eri maissa, jolloin esimerkiksi joidenkin maiden myymälöissä on franchising-yrittäjät ja joissain maissa myymälöitä hoitavat myymäläpäälliköt (Dawson 1994).

#### **2.4.2 Strategian valinta**

Yrityksen on tarkasteltava nykyisiä resurssejaan ja kyvykkyyksiään ennen ulkomaille laajentumista (Chen 2008). Resurssit vaikuttavat kasvumahdollisuuksiin ja kansainvälistymiseen. Resurssit ovat käytössä myös uusilla markkina-alueilla, jonne yritys laajenee, ja uusilla alueilla yritys voi myös täydentää olemassa olevia resurssejaan (Meyer, Wright & Pruthi 2009b). Markkinoilletulostrategian valintaan vaikuttaa se, mitä resursseja ja missä määrin yritys tarvitsee. Yhteishankkeen tai yritysoston kautta yritys esimerkiksi saa paikallisia resursseja, joiden avulla se voi täydentää olemassa olevaa osaamistaan ja voimavarojaan. Yhteishankkeessa yritys hyötyy myös paikallisten kumppaniyrityksen valmiista verkostoista kohdemarkkinoilla

(Meyer, Estrin, Bhaumik & Peng 2009a; Li & Meyer 2009). Mahdollista yhteishanketta pohtiessa on kuitenkin muistettava, että yhteishankkeen osapuolet ovat toisistaan riippuvaisia sopimukseen perustuvien sitoumusten kautta (Håkansson & Snehota 1995, 16).

Kohdemaan ja markkinoilletulostrategian valintaan vaikuttavat myös kohdemaan ominaisuudet. Liiketoimintaa ei voi vain siirtää maasta toiseen, vaan paikalliset olosuhteet on huomioitava. Tarvitaan muun muassa markkinoiden ja kohdeasiakasryhmän tarkastelua (Aspara, Tikkanen, Pöntkoski & Järvensivu 2011). Esimerkiksi kehittyvillä markkinoilla erilaisten suhteiden ja verkostojen merkitys kasvaa virallisten instituutioiden ollessa heikkoja (Meyer ym. 2009a).

Etukäteen on selvitettävä, onko kohdemarkkinoilla jotain erityistä, mihin yrityksen on tärkeää päästä osalliseksi. Jos on, valmiin kohteen ostaminen voi olla helppo valinta (Anand & Delios 2002). Yrityksen aikaisemmalla kokemuksella, liittyen niin kohdemaan tuntemukseen kuin kansainväliseen liiketoimintaan, on myös merkitystä. Kohdemaan tuntemus muun muassa auttaa potentiaalisten kumppaniyritysten arvioimisessa, mitä on tehtävä ennen kumppaniin sitoutumista. Kokemuksen merkitys vaihtelee kohdemaittain. Jossain maassa kohdemaan erityispiirteiden tuntemus on tärkeämpää kuin toisessa (Li & Meyer 2009).

### **2.4.3 Etäisyydet laajentumisen haasteena**

Uusille maantieteellisille alueille laajentuessa on huomioitava myös erilaisten etäisyyksien vaikutukset. Hennartin ja Larimon (1998) tekemän tutkimuksen mukaan markkinoilletuloon vaikuttaa kotimaan ja kohdemaan kulttuurillinen etäisyys. Jos esimerkiksi johtamiskulttuureissa ilmenee selviä eroja, yhteishanke valitaan todennäköisemmin.

Kansainväliseen laajenemiseen vaikuttavat myös muut etäisyydet kulttuurisen etäisyyden lisäksi. Poliittista etäisyyttä lisäävät eri valuutat, kauppasopimukset ja maan omat yksipuoliset rajoitukset kuten mahdolliset tuontikiintiöt. Maantieteellinen etäisyys tarkoittaa puolestaan maan maantieteellisen etäisyyden lisäksi muun muassa maan sisäisiä etäisyyksiä sekä pääsyä

maan rajalle. Taloudellinen etäisyys puolestaan kasvaa erilaisten rahallisten ja työvoimaresurssien sekä valmiiden jakelukanavien saatavuuden vaikeutuessa (Ghemawat 2001). Etäisyyksiä voi pienentää tai jopa kokonaan poistaa erilaisin sopimuksin ja liittoumien avulla. Fordin (2004) mukaan esimerkiksi tavarantoimittajasuhteissa etäisyyksien pienentäminen vaatii sekä asiakkaan että tavarantoimittajan mukautumista yhteistyön onnistumiseksi.

Maantieteellinen etäisyys vaikuttaa toimitusketjun rakentamiseen. Toimitusketju tarkoittaa tuotteiden kulkua, joka alkaa raaka-aineiden toimittamisesta tuotantoa varten ja päättyy siihen, kun valmis tuote on asiakkaan saatavilla (Bruce, Daly & Towers 2004). Kun uutta muotia halutaan nopeasti pukeutumiskaupan ketjun myymälöihin ennen kuin pinnalla oleva trendi jälleen vaihtuu, on tuotteiden eteneminen toimitusketjussa oltava mahdollisimman nopeaa (Barnes & Lea-Greenwood 2006).

#### **2.4.4 Pukeutumiskaupan ketjun kansainvälinen toimitusketju**

Kun ketjuliiketoimintaa tarkastelee pukeutumiskaupan osalta, pukeutumiskaupassa on erityistä muun muassa se, että valikoimaa halutaan uudistaa jatkuvasti. Tavoitteena on tällöin saada asiakkaita asioimaan myymälässä yhä useammin. Kuluttajille tarjotaan vähemmän tuotteita, ja tuotteet vaihtuvat usein. Yritysten välisen kilpailun perusteena ei tällöin ole hinta, vaan nopea reagoiminen muuttuviin pukeutumistrendeihin ja tuotteiden vaihtuvaan kysyntään. Trendejä muokkaavat muun muassa musiikki, elokuvat, televisio ja verkkoyhteisöt (Barnes & Lea-Greenwood 2006). Tuotteiden elinkaari on pukeutumiskaupassa yleensä lyhyt (Bruce ym. 2004). Uutuuksissa on enemmän viehätysvoimaa kuin myymälässä jo kauan saatavilla olleissa tuotteissa. Tietysti myös pukeutumiskaupassa on perustuotteita, joilla on jatkuvasti kysyntää.

Tekstiilejä ja valmiita tuotteita hankitaan maailmanlaajuisesti, jotta saadaan kustannussäästöjä ja pystytään nopeasti tyydyttämään kuluttajien muuttuvat tarpeet (Bruce ym. 2004). Innovatiiviset toimitusketjuratkaisut vähentävät valmistajan, jakelijan ja vähittäiskaupan varastoinnin tarvetta ja parantavat palvelun tasoa tehokkuutensa ansiosta (Bello, Lohtia & Sangtani 2004), kun tavaraa kuljetaan ketjussa nopeammin. Yhteistyötä tarvitaan, jotta tuotetilaukset ja täy-

dennykset onnistuvat nopeasti. Toimitusketju on kuitenkin pääsääntöisesti vähittäiskaupan hallinnoima (Abecassis-Moedas 2006). Kaupalla on toimitusketjussa neuvotteluvoimaa ison kansainvälisen verkostonsa ansiosta (Kogut 1984).

Pukeutumiskaupan toimitusketju on yleensä monimutkainen, mikä tekee sen hallitsemisesta vaikeampaa. Kansainvälisyys on lisännyt monimutkaisuutta, koska välikäsien määrä lisääntynyt (Bruce ym. 2004).

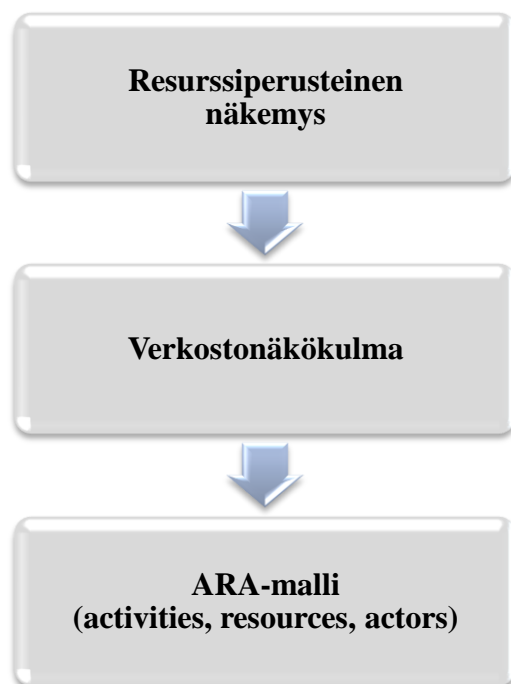
Tiedon liikkuminen alkaa toimitusketjussa siitä, kun tuotteen viivakoodi luetaan kassalla (Abecassis-Moedas 2006). Innovatiivisessa jakelukanavassa yhdistyvät kehittynyt tiedon käsitteleminen sekä uudet logistiset menetelmät ja markkinointikanavan ratkaisut. Innovatiivisen jakelukanavan luominen on vaikeampaa kansainvälisesti kuin kotimaisesti, sillä tehokkaan toimitusketjun perustaminen saattaa vaatia joiltakin osapuolilta enemmän investointeja kuin toisilta. Joskus jakelijan täytyy esimerkiksi rakentaa uusi varastotila asiakkaansa vuoksi. Yhteisen hyödyn aikaansaaminen tasapuolisesti on siksi varmistettava. Myös liiallinen sitoutuminen toiseen osapuoleen voi mietityttää, sillä jakelukanavaa varten perustetaan erityisiä järjestelmiä ja varataan tiettyjä resursseja. Maiden erot laissa, säännöksissä ja liiketoimintakäyttötymisessä myös vaikeuttavat tehokkuuden aikaansaamista jakelukanavassa (Bello ym. 2004).

Kuluttajien muuttuvien mieltymysten vuoksi uusien tuotteiden kehittäminen on tärkeää, mikä liittyy läheisesti toimitusketjun hallintaan. Abecassis-Moedasen (2006) mukaan muotialalla uusien tuotteiden kehittäminen sijaitsee kilpailun keskiössä ja myös siinä nopeus on eduksi. Pukeutumiskaupan vähittäiskaupat myyvät yhä enemmän myös omia brändejään, jolloin vähittäiskaupan yrityksessä huolehditaan itse uusien tuotteiden suunnittelemisesta. Se nopeuttaa tavarantoimituksia välikäsien vähentyessä, koska vähittäiskaupan yritys voi itse olla suoraan tekemisissä tehtaiden kanssa. Myös joustavuus lisääntyy, koska vähittäiskauppa voi itse suunnitella asiakkaidensa kysyntään vastaavat tuotteet. Jokaisesta välikädestä aiheutuu kustannuksia, ja jos välikädellä ei ole merkitystä arvon tuottamisessa, sen voi korvata (Kogut 1984).



## 2.5 Teorettinen viitekehys pukeutumiskaupan ketjujen tutkimiseen

Tässä tutkielmassa käsittelen pukeutumiskaupan kansainvälistä ketjuliiketoimintaa, jonka taustaa esittelin tässä luvussa. Tutkimukseni viitekehysten muodostavat teoriat ja näkökulmat on esitelty kuviossa 3.



Kuvio 3. Tutkielman viitekehys

Tutkimuksen teorettinen viitekehys sisältää resurssiperusteisen näkemyksen, verkostonäkökulman ja liikesuhteiden ARA-mallin. Seuraava pääluke muodostuu viitekehysten sisällöstä.

Lähden liikkeelle resurssiperusteisesta näkemyksestä, jossa käsittelen yleisesti yrityksen resursseja toimialaa huomioimatta. Koska tutkimuskohteena ovat verkostoituneet pukeutumiskaupan ketjut, tarkastelen myös verkostonäkökulmaa. Tämän tutkimuksen verkostonäkökulma pohjautuu International Marketing and Purchasing (IMP) -tutkimusryhmän löydöksiin. Verkostonäkökulman sisältä otan vielä tarkemmin esille liikesuhteita tarkastelevan ARA-mallin.

### **3 RESURSSIT JA VERKOSTOT KETJULIIKETOIMINNASSA**

Kauppan ketjussa on tarvetta erilaisille resursseille ja kyvykkyyksille. Resurssiperusteinen näkemys (resource-based view) tarkastelee resursseja, joiden avulla yritys on kannattava ja menestyä. Resurssiperusteinen näkemys on muodostunut tärkeäksi osaksi yrityksen strategisen johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan tutkimusta (mm. Newbert 2007; Peng 2001; Mahoney & Pandian 1992), ja se painottaa teollisuus- tai toimialakohtaisten tekijöiden sijasta yrityksen omaa kykyä menestyä (Brahma & Chakraborty 2001; Peteraf & Barney 2003). Resurssiperusteista näkemystä on käsitelty myös muualla, kuten yrittäjyyden, markkinoinnin ja tietotekniikan tutkimuksessa (Newbert 2007). Resurssiperusteisen näkemyksen englanninkielinen nimi on peräisin vuodelta 1984 ja sen kehittäjä oli Wernerfelt (Matikka 2002, 82).

Pengin (2001) mukaan resurssiperusteiseen näkemykseen liittyvä keskustelu on innovatiivisuutensa vuoksi levinnyt nopeasti ja ollut paljon esillä. Näkemyksen leviämistä on edesauttanut muun muassa se, että näkemyksen on koettu olevan yhdistettävissä moniin muihin teoreettisiin näkökulmiin. Kansainvälisen liiketoiminnan (international business) tutkimus on osaltaan rikastuttanut resurssiperusteista teoriaa muun muassa määrittelemällä kansainvälisen liiketoimintaosaamisen merkitystä yrityksen resurssina (Peng & York 2001). Kansainvälisyys on myös tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ketjuliiketoimintaa tarkasteltaessa.

Kansainvälisen ketjun toiminnan kannalta on olennaista, että miten jäsenet toimivat ketjussa ja miten esimerkiksi yhteydenpito ketjun jäsenten välillä toimii. Jäsenten välisiä suhteita tarkastellessa voi hyödyntää verkostonäkökulmaa (network view). Håkanssonin ja Snehotan mukaan (1995, 12) yrityksen verkostot muodostuvat linkittyneistä suhteista eri toimijoiden välillä. Yrityksellä ei ole itsellään kaikkia tarvitsemiaan resursseja asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi (Håkansson & Ford 2002), ja siksi yrityksen on verkostoiduttava eri yritysten ja muiden tahojen kanssa. Pukeutumiskaupan ketjun on esimerkiksi saatava haluamiaan tuotteita tavarantoyttajilta ajallaan.

### **3.1 Resurssit yrityksen toiminnan taustalla**

Resursseja voi määritellä lukuisia erilaisia. Penrose (1995, 24) ilmaisee, että yritys on tuottavien resurssien kokoelma. Yrityksen resurssit ovat asioita ja kykyjä, jotka ovat olennaisia yrityksen toimimiselle ja kilpailukyvyn muodostumiselle (Eisenhardt & Martin 2000). Barney (1991) mukaan resursseihin kuuluu muun muassa kaikki yrityksen hallitsema omaisuus, kyvykkyydet, organisaation prosessit ja tieto, jotka tekevät mahdolliseksi yrityksen strategian toteuttamisen tehokkuuden (efficiency) ja vaikuttavuuden (effectiveness) parantamiseksi. Paljon tutkittuja yrityksen resursseja ovat muun muassa yrityksen henkilöstöpääoma ja markkinointiosaaminen (Newbert 2007).

#### **3.1.1 Resurssien jaottelua**

Resurssiperusteisen näkemyksen ydin muodostuu resursseista (Eisenhardt & Martin 2000). Resurssien laajan kirjon voi ymmärtää paremmin resurssien jaottelun kautta. Barney (1991) mukaan yrityksen resursseja voi jakaa fyysiseen pääomaan, henkiseen pääomaan ja organisaatoriseen pääomaan.

Fyysiset resurssit muodostuvat aineellisista resursseista, kuten yrityksen tehtaat, laitteisto, maantieteellinen sijainti, raaka-aineet sekä tuotteet (Barney 1991). Myös myymätön varasto ja tuotannon sivutuotteet ovat fyysisiä resursseja. Yritys voi ostaa osan fyysisistä resursseista valmiina, mutta osa taas muodostuu täysin sisäisesti yrityksessä (Penrose 1995, 24).

Henkinen pääoma koostuu muun muassa yrityksen johtajien ja työntekijöiden koulutuksesta, asiantuntemuksesta, kokemuksista, näkemyksistä sekä suhteista (Eisenhardt & Martin 2000; Barney 1991). Kyseisten resurssien pysyvyys vaihtelee. Yritys kärsii, kun työntekijä lähtee yrityksestä osaamisensa kanssa (Penrose 1995, 25). Yrityksessä omia resursseja tarkastellessa kannattaa miettiä, miten henkinen pääoma saadaan pysymään yrityksessä, eli miten esimerkiksi työntekijöiden viihtyvyys on mahdollista varmistaa.

Organisatorisia pääomia voivat esimerkiksi olla yrityskulttuuri, yrityksen virallinen raportointi, suunnittelukäytännöt, erinomainen myyntihenkilöstö, kaupankäynnin sopimukset, yrityksen maine sekä epäviralliset suhteet niin yrityksen omien työntekijöiden kesken kuin muiden yritysten edustajien kanssa (Meyer ym. 2009a; Eisenhardt & Martin 2000; Barney 1991; Håkansson & Snehota 1989; Wernerfelt 1984). Yrityksen suhteissa tapahtuvat aktiviteetit ovat myös aineettomia resursseja. Ne eivät ole kovin helposti ulkopuolisen havaittavissa, mutta niiden avulla saavutettavat hyödyt voivat kuitenkin olla hyvin merkittäviä (Håkansson & Snehota 1995, 30).

### **3.1.2 Dynaamiset kyvykkyydet**

Kyvykkyyksien dynaamisuus viittaa siihen, että yritys kykenee yhdistämään, muodostamaan uusia ja uudelleen järjestelemään osaamistaan ja voimavarojaan sillä tavalla, että ne vastaavat ympäristön muutoksiin (Danneels 2011; Teece, Pisano & Shuen 1997). Yrityksen menestymisen edellyttää dynaamisten kyvykkyyksien muodostamista ja hallinnoimista. Yritykset taistelevat keskenään asiakkaista koko ajan (Augier & Teece 2009). Markkinoilla tapahtuu muutoksia jatkuvasti. Markkinaosuudet muuttuvat, kilpailu lisääntyy ja uudet innovaatiot vaikuttavat yrityksen toimintaan.

Eisenhardtin ja Martinin (2000) mukaan yritys voi jopa luoda muutosta dynaamisten kyvykkyyksiensä avulla. Dynaamiset kyvykkyydet voi nähdä yrityksen strategisina prosesseina, joiden avulla yritys luo resursseistaan uusia yhdistelmiä ja tekee mahdolliseksi yrityksen resursien muodostaman kilpailukyvyn. Kyseiset prosessit ovat yritykselle ainutlaatuisia, mutta niitä voi olla samankaltaisina eri yrityksissä. Prosessien hyödyntämisen tehokkuus kuitenkin vaihtelee yrityksittäin. Prosessit myös kehittyvät eri yrityksissä eri tavalla muun muassa käytännön kokemuksen ja tehtyjen virheiden kautta.

Dynaamiset kyvykkyydet ovat siten yhteydessä siihen, miten jotkut yritykset onnistuvat muokkaamaan toimintaansa vastaamaan ympäristön muutoksia ja toiset yritykset taas epäonnistuvat siinä (Danneels 2011). Dynaamisten kyvykkyydet voivat muokata yrityksen resurssi-

pohjaa vastaamaan toimintaympäristön muutoksia neljällä erilaisella tavalla: luomalla uusia resursseja, integroimalla omia resursseja ulkoisiin resursseihin, yhdistämällä olemassa olevia resursseja uusiin tarpeisiin tai vapauttamalla resursseja. Resursseja integroidaan esimerkiksi tuotekehityksessä, kun uusi kannattava tuote syntyy johtotason henkilöiden monipuolisen tietotaidon ja käytännön kokemusten yhdistelmänä (Eisenhardt & Martin 2000). Resursseja voi yhdistää yrityksen sisällä, esimerkiksi hyödyntää yhden tuotteen valmistamiseen käytettäviä tehtaita ja osaamista jonkin toisen tuotteen valmistamisessa. Yritys voi myös vastaavasti vapauttaa resurssejaan muun muassa myymällä tarpeetonta varallisuuttaan (Danneels 2011).

Johtajien rooli on merkittävä, kun yrityksessä vastataan toimintaympäristön muutoksiin. Johtajilla on päätäntävaltaa, ja päätöksiä resurssien jakamisesta ja hyödyntämisestä on tehtävä jatkuvasti (Augier & Teece 2009). Resursseihin liittyvät päätökset ovat olennaisia strategisessa johtamisessa (Matikka 2002, 83).

### **3.2 Resurssit yrityksen kilpailuedun muodostajana**

Kilpailuedun ymmärtäminen on tärkeä osa strategisen johtamisen tutkimusta (Barney 1991). Resurssit tekevät yrityksestä ainutlaatuisen (Penrose 1995, 75), ja ovat myös pohjana kilpailuedun muodostumisessa (Barney 1991). Yrityksen normaalia suorituskykyä pidetään toisinaan takeena yrityksen kilpailukykyisyydelle, vaikka näin ei välttämättä ole (Newbert 2007). Kilpailukyky muodostuu lukuisista asioista, ja sen rakentaminen vaatii määrätietoista ja pitkäjänteistä työskentelyä. Kilpailussa pärjääminen on tärkeää yrityksen menestymiselle.

Brahman ja Chakrabortyn (2011) mukaan yrityksen kilpailukykyisyys on lähtöisin kriittisistä resursseista, jotka ovat yritykselle arvokkaita ja harvinaisia. Resurssi, johon yrityksen kilpailuetu perustuu, voi olla myös lyhytaikainen, esimerkiksi jokin uusi teknologinen ratkaisu, jota myös muut yritykset voivat ajan kuluessa hyödyntää. Barney'n (1991) kilpailuedun mallissa kuitenkin keskitytään tarkastelemaan pitkäaikaisia resursseja, jotka eivät ole korvattavissa toisella samanarvoisella resurssilla.

Barney (1991) muodostamassa mallissa yrityksen kestävä kilpailuedun muodostuminen lähtee liikkeelle resursseista, jotka eivät samanaikaisesti ole käytössä toisissa yrityksissä ja jotka eivät ole helposti liikuteltavissa yrityksestä toiseen (kuvio 4). Jotta kestävä kilpailuetu syntyy, resurssien on oltava myös arvokkaita, harvinaisia, korvaamattomia ja ei täydellisesti kopioitavissa. Kestävä kilpailuetu tarkoittaa, että yritys luo asiakkaalle arvoa ainutlaatuisella strategialaan enemmän kuin kilpailijat, ja strategian myötä syntyvät edut eivät ole toisten yritysten kopioitavissa. Kilpailijoilla tarkoitetaan sekä nykyisiä että potentiaalisia kilpailijoita. Kestävä kilpailuetu johtaa kestävään suorituskykyyn.



Kuvio 4. Resurssien muodostama yrityksen kilpailukyky (mukaillen Barney 1991)

Resurssiperusteisen näkemyksen mukaan yrityksen suorituskyky paranee, mikäli yrityksellä on kestävä kilpailuetu. Kyseinen malli on hyödyllinen arvioitaessa, mistä resursseista yrityksen kilpailuetu muodostuu. Kestävän kilpailuedun muodostaminen voi olla helpompaa ensimmäisenä markkinoille menevälle yritykselle (first mover advantage), varsinkin jos kilpailevilla yrityksillä on hallussaan joitain samoja resursseja. Kyseinen yritys voi esimerkiksi luoda itselleen hyvän maineen palvelun tai tuotteen tarjoajana ennen muita yrityksiä, tai päästä ensimmäisenä käsiksi raaka-aineisiin (Barney 1991; Wernerfelt 1984).

Kestävän kilpailuedun malli ja resurssiperusteinen näkemys tarjoavat erilaisia liikkeenjohdollisia suosituksia. Näkemyksen perusteella yrityksessä voidaan määrittellä arvokkaita ja harvinaisia resursseja, joita yrityksessä ei tällä hetkellä ole, mutta joita voitaisiin kopioida muista yrityksistä tai korvata omassa yrityksessä muilla resursseilla. Se antaa perusteen muiden yritysten benchmarkingiin. Yrityksessä voidaan myös ymmärtää paremmin omien resurssien potentiaali kestävä kilpailuedun luomisessa. Toisaalta kun omaa kilpailuetua määrittelee, omien

nykyisten resurssien merkitys kestävän kilpailuedun luomisessa tulee esiin. Tämän seurauksena yrityksessä ymmärretään pitää huolta kyseisistä resursseista ja säilyttää ne yrityksen hallinnassa (Barney 2001).

### **3.2.1 Resurssien ominaisuudet kestävän kilpailuedun mallissa**

Resurssien erilaisuus kestävän kilpailuedun mallin ensimmäisessä osassa viittaa siihen, että yrityksillä on lähtökohtaisesti eri määrä ja erilaisia resursseja hallinnassaan. Resurssien vaikea liikuteltavuus puolestaan viittaa oletukseen, että toinen yritys ei voi saavuttaa toisen yrityksen resursseja. Nämä kaksi oletusta ovat kestävän kilpailuedun mallissa perustavanlaatuisia (Barney 1991).

Arvokas resurssi tekee yrityksen tehokkuutta ja vaikuttavuutta lisäävien strategioiden luomisen ja toteuttamisesta mahdollista. Arvokas resurssi vastaa yrityksen toimintaympäristön mahdollisuuksiin tai uhkiin (Barney 1991). Resurssin arvokkuus on siis aina kontekstisidonnaista, eikä mitään yleisiä, kaikille yrityksille arvokkaita resursseja määritellä resurssiperusteisessa näkemyksessä (Barney 2001). Yritys kun ei koskaan ole toimintaympäristöstään irrallinen.

Jos sama resurssi on usealla kilpailevalla yrityksellä, se ei ole harvinainen, eikä se siten luo kestävää kilpailuetua (Barney 1991). Harvinainen resurssi ei toisaalta ole yksinään tuottoisa. Newbertin (2008) mukaan oleellista on arvokkaiden resurssien ja kyvykkyyksien yhdistelmien hyödyntäminen. Saavuttaakseen kilpailuedun harvinaisten resurssien tai kyvykkyyksien pohjalta, yrityksen on käytettävä niitä yhdessä muiden voimavarojensa ja kyvykkyyksiensä kanssa. Yrityksellä ei siis välttämättä tarvitse olla hallussaan sekä harvinaisia resursseja että harvinaisia kyvykkyyksiä, vaan kyse on kokonaisuudesta. Riittää, että yritys esimerkiksi harvinaisen kyvykkyytensä avulla käyttää ainutlaatuisella tavalla hyväksi omistamaansa niin sanottua yleistä resurssia. Kyseinen yleinen resurssi voi olla myös muilla toimijoilla hallinnassa, mutta kyse on resurssin hyödyntämisestä. Barney (1991) myös huomauttaa, että harvinaisista resursseista puhuttaessa ei kuitenkaan haluta sivuuttaa yleisten resurssien tärkeyttä. Kyseisiä yleisiä

resursseja omistavat useat yritykset, ja myös yleiset resurssit voivat olla liiketoiminnassa tärkeitä.

Resurssin korvaamattomuus tarkoittaa, että toinen yritys ei voi tarjota alkuperäiselle resurssille vaihtoehtoisia resursseja, joiden avulla voitaisiin toteuttaa samanarvoisia strategioita kuin kestävän kilpailuedun omaavalla yrityksellä on (Lavie 2006). Resurssi voi olla harvinainen ja arvokas, ja sitä voi olla mahdoton kopioida, mutta jos sen voi korvata muilla resursseilla, se ei ole kestävän kilpailuedun lähde (Barney 1991).

Kun resurssi ei ole kopioitavissa, muut yritykset eivät voi saavuttaa sitä. Perinteisesti esimerkiksi yrityksen ylin johto on koettu vaikeimmiksi kopioitavaksi, yhdelle yritykselle äärimmäisen arvokkaaksi ja ainutlaatuisiksi resurssiksi (Peng 2001). Ylimmän johdon toimintatavat heijastuvat usein koko yrityksen henkilöstön tapaan toimia. Barney (1991) esittää resurssien kopioimiselle erilaisia esteitä.

### **3.2.2 Resurssien kopioimisen esteitä**

Kestävään kilpailuedun pohjana olevat resurssit ovat yritykselle ainutlaatuisia, eivätkä muut yritykset voi kopioida niitä. Barney (1991) määrittelee kopioinnin esteiksi yksilöllisen historian, syysuhteiden moniselitteisyyden ja sosiaalisen monimutkaisuuden.

Historialliset syyt, kuten ketjun valikoituminen vuosia sitten tietyn kohderyhmän suosimaksi, voivat luoda merkittävän kilpailuedun. Yksilöllinen historia liittyy aika- tai paikkarajoitteisiin resursseihin (Barney 1991). Yksilöllinen historia voi koostua pitkästä sarjasta tapahtumia, joita toisen yrityksen on hankala kokonaisuudessaan toistaa (Brahma & Chakraborty 2011). Ketju on voinut olla ensimmäinen toimija, joka on vastannut ainutlaatuisella tavalla asiakkaiden tiettyyn tarpeeseen, ja täten onnistunut luomaan positiivisen maineen itsestään kuluttajien keskuudessa.



Syysuhteet resurssien ja yrityksen menestymisen taustalla voivat toisaalta olla myös niin monimutkaisia, että niitä ei voi toinen yritys ymmärtää. Ymmärtämättömyydestä muodostuu luonnollisesti este resurssin kopioimiselle. Syysuhteiden moniselitteisyys johtaa myös siihen, että resurssit, jotka ovat helposti selitettävissä, eivät välttämättä ole juuri niitä resursseja, jotka luovat yrityksen kilpailuedun (Barney 1991). Kilpailuedun taustan selvittäminen ei siis ole aina yksiselitteistä.

Sosiaalinen monimutkaisuus puolestaan liittyy ihmissuhteisiin ja sosiaalisiin tilanteisiin (Brahma & Chakraborty 2011). Ketjulla on suhteita eri sidosryhmien, kuten työntekijöiden, tavarantoimittajien ja asiakkaiden, kanssa. Sosiaalisiin tekijöihin lukeutuu myös ketjun yrityskulttuuri, jossa voi olla jotain erityistä, jota toisen yrityksen on vaikea jäljitellä (Barney 1991). Yrityskulttuuri heijastuu kontakteihin eri sidosryhmien edustajien kanssa.

### **3.3 Resurssien hyödyntäminen**

Yleisesti ottaen ei riitä, että yrityksellä on jokin resurssi, vaan resurssia täytyy myös hyödyntää liiketoiminnassa. Yrityksessä on tunnistettava käytössä olevat resurssit ja ymmärrettävä resurssien käyttömahdollisuudet (Håkansson & Snehota 1995, 132). Kun yritys ymmärtää omat arvokkaat, harvinaiset, vaikeasti kopioitavat ja korvaamattomat resurssinsa, niiden hyödyntäminen pitäisi olla itsestään selvää (Barney 2001). Yrityksen päätöksenteossa määritetään, miten saatavilla olevia resursseja hyödynnetään ja tehdään yrityksestä kilpailukykyinen (Nemati, Bhatti, Maqsal, Mansoor & Naveed 2010).

Vaikka resursseista on paljon hyötyä yritykselle, on huomioitava, että resurssit voivat myös rajoittaa yrityksen toimintaa ja kasvua. Mahoney ja Pandian (1992) nimeävät tyypillisiksi resurssirajoitteiksi työvoiman tai muiden tuotantotekijöiden puutteen, rahoitusvajeen, sopivien investointikohteiden niukan määrän tai tarvittavan liikkeenjohdon puuttumisen.

Resurssien hyödyntäminen yleensä mukautuu yrityksen dynaamisessa ympäristössä. Yrityksessä voidaan mukauttaa strategiaa erilaisiin muutoksiin hyödyntämällä paremmin nykyisiä

kyvykkyyksiä ja vahvistamalla siten nykyistä markkina-asemaa. Muutoksiin voi vastata myös muuttamalla kyvykkyyksiään ja toimintojaan tai määrittelemällä uusia tarvittavia kyvykkyyksiä ja oman yrityksen asemointia uudelleen (Floyd & Lane 2000).

Yritys voi hyödyntää resurssejaan muun muassa kehittäessään toimintaansa tai tarjontaansa. Täysin uusien tuotteiden kehittäminen on jopa välttämätöntä, jotta yritys pärjää alati muuttuvassa toimintaympäristössään (Danneels 2002). Aspara ym. (2011) määrittelevät uuden kehittämiseen kolme laajaa resurssiluokkaa: tietämys markkinoista ja asiakkaista, sidokset yrityksen ja asiakkaiden välillä, sekä yrityksen prosessit ja tuoteosaaminen, joiden sisällöistä yritys voi tehdä omia yhdistelmiä. Yritys voi sekä käyttää hyväksi olemassa olevaa (exploitation) että luoda uutta (exploration) sisältöä kyseisissä resurssiluokissa.

Yrityksen uusi tuote tai palvelu muodostuu sekä yrityksen olemassa olevista että uusista kyvykkyyksistä, tiedosta ja resursseista. Jos yrityksessä ei entuudestaan ole osaamista uuden innovaation osalta missään resurssiluokassa, muodostuu täysin uusi innovaatio. Näin tapahtuu esimerkiksi silloin, kun yritys hakeutuu uudella tuotteella uusille markkinoille ja kohdemarkkinat eivät tunne yritystä eivätkä tuotetta entuudestaan (Aspara ym. 2011).

Olemassa olevien resurssien hyödyntäminen ja uusien kehittäminen on oltava tasapainossa (Wernerfelt 1984). Yritys ei esimerkiksi voi luoda uutta palvelua pelkästään äskettäin hankkimiinsa tai kehittämiinsä voimavaroihin pohjautuen, vaan aikaisempaa osaamista on hyvä olla myös taustalla.

Hyvin toteutetussa kehitysprosessissa myös kehittämiseen osallistuvien henkilöiden ammattitaidon yhdistyminen tapahtuu rutiininomaisesti (Eisenhardt & Martin 2000). Resurssien hyödyntäminen on parhaimmillaan järjestelmällistä ja mahdollisimman luonnollisesti tapahtuvaa.

Yritykset voivat liikesuhteissa yhdistää resursseja ja kyvykkyyksiään, ja sen seurauksena luodaan molempia osapuolia hyödyttäviä innovaatioita (Håkansson & Ford 2002). Muutos yrityksen toiminnassa alkaa usein suhteesta toisen toimijan kanssa, mikä saattaa olla yksi syy mahdollisten ongelmatilanteiden muodostumiseen suhteessa (Ford, Gadde, Håkansson & Snehota

2003, 59). Muutoksen toteuttaminen ei aina ole helppoa, ja esimerkiksi yrityksen sisällä saat-  
taa ilmetä muutosvastarintaa. Suhteita ja niistä muodostuvia yritysten verkostoja käsitellään  
seuraavaksi tarkemmin.

### **3.4 Yrityksen verkoston muodostuminen ja verkostosta saatavat resurssit**

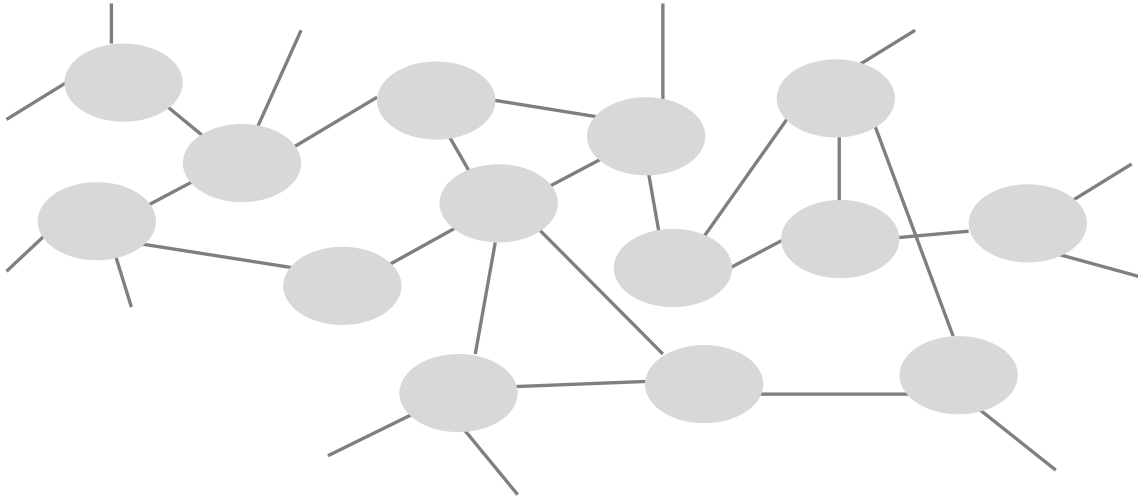
Yritys saa yhteistyökumppaneiltaan käyttöönsä uusia resursseja verkostojensa avulla (Ford ym.  
2003, 49). Kaupan ketjuorganisaation voi itsessään nähdä yhtenä esimerkkinä verkostosta.  
Kaupan ketjun jäsenet, kuten pääkonttori, maakonttorit, myymälät ja muut toimipisteet tekevät  
yhteistyötä keskenään. Ne kuitenkin luovat suhteita myös monien kyseiseen ketjuun kuulu-  
mattomien toimijoiden, kuten esimerkiksi konsultointiyritysten ja valtion tahojen, kanssa.  
Kaupan ketjun koko verkosto on näin ollen paljon laajempi kuin ketjun varsinaisten jäsenten  
muodostama kokonaisuus.

#### **3.4.1 Verkostonäkökulman lähtökohdat**

Tämän tutkielman verkostonäkökulma pohjautuu pääasiassa eurooppalaisen International  
Marketing and Purchasing (IMP) -tutkimusryhmän löydöksiin. Ryhmä perustettiin vuonna  
1976 tutkimaan suhteita yritysten välillä (Turnbull, Ford & Cunningham 1996). Tutkimus-  
ryhmän alkuperäisen projektin tulos muutti yleistä näkemystä liiketoiminnan rakenteesta. Kun  
aiemmin oli ajateltu yritysmaailman toimijoiden olevan itsenäisiä, ryhmä painotti toisistaan  
riippuvaisten yritysten keskinäistä vuorovaikutusta (Ford & Håkansson 2006).

Verkostonäkökulman mukaan jokainen yksittäinen liikesuhde kahden toimijan välillä on osa  
laajempaa verkostoa, jossa jokaisella suhteella on merkityksensä. Suhteen tunnusmerkkejä  
ovat muun muassa kahden osapuolen välinen molemminpuolinen vuorovaikutus ja vuorovai-  
kutukseen sitoutuminen (Håkansson & Snehota 1995, 21–27). Osapuolten välinen vuorovai-  
utus muodostuu eri toiminnoista ja niihin vastaamisesta. Toimet eivät siis tapahdu toisistaan  
erillään, vaan liittyvät toisiinsa (Ford & Håkansson 2006). Liikesuhteet linkittyvät toisiinsa

suhteen kehittyessä, mikä on seurausta suhteen yritysten henkilöiden välisestä jatkuvasta vuorovaikutuksesta sekä samanaikaisesta vuorovaikutuksesta myös muissa liikesuhteissa. Suhteista muodostuu siten monimutkaisia verkostoja (Håkansson & Snehota 1989). Monimutkaisia verkostoja havainnollistaa kuvio 5. Yhdestä yrityksestä ollaan tekemisissä eri tahojen kanssa.



Kuvio 5. Liikesuhteista muodostuva verkosto (mukaillen Håkansson & Snehota 1995, 19)

Yrityksen jossain suhteessa toteuttamat ratkaisut ja tehdyt valinnat vaikuttavat yrityksen suhteisiin verkoston muiden toimijoiden kanssa sekä omien kyvykkyyksien muodostamiseen (Håkansson & Snehota 1995, 16–18). Jokainen liiketoimi on osa tiettyä monimutkaista suhdetta. Yhtä suhdetta ei puolestaan voi ymmärtää monimutkaisesta verkostosta erillisenä (Ford 2004).

### 3.4.2 Verkostoitumisen syyt

Miksi yritykset sitten ovat luoneet useita suhteita ja verkostoituneet muiden yritysten ja toimijoiden kanssa? Syitä voi löytää useita. Yrityksen toimintojen ulkoistaminen esimerkiksi on yksi syy. Kun toimintoja ulkoistetaan, toimeksiantajalle syntyy suhde toiminnon suorittajan kanssa. Asiakkaiden kasvaneet vaatimukset ovat puolestaan kannustaneet yrityksiä solmimaan vahvoja siteitä tavarantoimittajiin nopeiden toimitusten varmistamiseksi. Myös uusimpien

teknologisten innovaatioiden hyödyntämiseen saatetaan tarvita yhteistyötahoja (Möller & Halinen 1999). Yritys saattaa tarvita apua esimerkiksi mobiilipalvelujen kehittämisessä, sillä tarvittavaa erityisosaamista ei välttämättä löydy yrityksen sisältä varsinkaan silloin, kun innovaatio on uusi.

Markkinoiden keskittyminen ja sitä kautta suurten toimijoiden merkityksen lisääntyminen on myös kasvattanut verkostoitumisen ja tiiviiden suhteiden kehittämistä. Markkinoiden keskittyminen on osittain vähentänyt vaihtoehtoisten yhteistyötahojen määrää. Suhteiden monimutkaisuutta ja tiiviyyttä lisää myös se, että vähäisillä toimijoilla saattaa olla suuri vastuu (Turnbull ym. 1999). Pukeutumisen ketjun maakonttorilla saattaa esimerkiksi olla yksi henkilö, joka vastaa myynnin johtamisesta kyseissä maassa. Suuren vastuunsa jakamiseksi kyseinen henkilö pyrkii luomaan kestäviä suhteita. Usein on helpompaa toimia tuttujen kuin tuntemattomien toimijoiden kanssa, joiden kanssa toimimisesta ei ole vielä rutiinia.

Pukeutumiskaupan ketjun sisäisten toimijoiden määrä lisääntyy, kun ketju laajentuu uusille markkina-alueille. Ketjun kansainvälistymisessä on tarpeellista saada tietoa paikallisista loppukäyttäjistä, mikä Möllerin ja Halisen (1999) mukaan lisää verkostoitumista. Kansainvälisissä suhteissa kommunikointikyvyn merkitys kasvaa maantieteellisestä etäisyydestä johtuen, koska henkilökohtaisten tapaamisten järjestäminen on silloin vaikeampaa. Toimiva kommunikointi mahdollistaa monimutkaisten kansainvälisten verkostojen hallitsemisen, ja myös monimutkaisten ongelmien ratkaisemisen yhdessä liikesuhteiden osapuolten kesken (Ford & Håkansson 2006).

### **3.4.3 Verkostojen merkitys**

Yritystä ei voi ajatella ympäristöstään irrallisena. Verkostot ovat yrityksen olemassaololle välttämättömiä. Håkanssonin ja Snehotaan (1989) mukaan ympäristö ei oikeastaan edes ole merkityksellinen käsite, vaan ratkaisevia ovat toisiinsa eri yhteyksien kautta linkittyneet kokonaisuudet. Yritys hahmottaa itsensä suhteidensa kautta, koska suhteen osapuolten kyvykkyydet kehittyvät liikesuhteissa molemminpuolisen vuorovaikutuksen seurauksena. Tämän vuoksi

yrittäjä ei voi irrottaa verkostostaan, koska samalla osa sen identiteetistä katoaisi. Yritys toimii tietyssä kontekstissa, jossa vaikuttavat muun muassa yrityksessä tehdyt tulokset omista kokemuksista eli organisaation oppiminen.

Jos tarkastellaan yrityksen yhtä nykyistä suhdetta jonkin toimijan kanssa, niin kyseiseen suhteeseen vaikuttaa muun muassa mitä edellisissä suhteissa on tapahtunut, mitä suhteessa ja koko verkostossa tapahtuu tällä hetkellä sekä millaisia odotuksia osapuolilla on toisiinsa nähden (Håkansson & Ford 2002). Suhteen osapuolet tuovat suhteeseen omat ominaisuutensa ja ongelmansa (Ford 2004). Yrityksen omat toimintatavat, kuten johtamiskäytännöt ja tiedonkulku, vaikuttavat suhteen rakentamiseen. Suhteet muotoutuvat ajan kuluessa, ja niillä on sekä oma historia että tulevaisuus (Håkansson & Snehota 1995, 15–16, 25).

Yksittäisen yrityksen menestymisen voi määrittää olevan riippuvaista yrityksen suhteista muihin toimijoihin ja eri suhteiden kehittymisestä (Turnbull ym. 1996). Muut toimijat vaikuttavat yritykseen suhteiden kautta, mutta toisaalta suhteiden kautta yrityksellä on myös mahdollisuus vaikuttaa muihin (Håkansson & Ford 1999). Suhteiden avulla yritys voi pyrkiä vaikuttamaan asiakkaisiin, tavarantoimittajiin, mielipidejohtajiin tai vaikka kaavoittajiin (Ford ym. 2003, 44). Suhteiden hoitaminen on näin ollen merkittävää, koska yrityksen verkoston tärkeimmillä toimijoilla on huomattava vaikutus yritykseen kohdistuvien kustannusten ja tulovirtojen muodostumiseen.

Toisaalta menestyksen ja suhteiden välinen vaikutus toimii myös toiseen suuntaan: yrityksen suorituskyky vaikuttaa suhteeseen muiden toimijoiden kanssa (Håkansson & Snehota 1995, 11). Menestyneen yrityksen voi olla helpompi säilyttää suhteensa lujina hyvän maineensa ja esimerkiksi menestymisestä johtuvan kolmanteen osapuoleen kohdistuvan neuvotteluvoimansa ansiosta. Yrityksen, jolla on uusia ja kiinnostavia resursseja hallinnassaan, on helpompi muodostaa suhde oman yrityksen kanssa samalla tasolla olevien menestyvien toimijoiden kanssa (Möller & Halinen 1999). Yrityksen suorituskykyyn vaikuttaa myös se, kuinka yrityksen suhteiden osapuolet hoitavat muut liikesuhteensa kolmansien osapuolten kanssa (Håkansson & Snehota 1989).

Koska verkoston suhteet ovat linkittyneitä toisiinsa, joko suoraan tai välillisesti muiden suhteiden kautta, verkoston jäsenten välille saattaa kehittyä riippuvuuksia (Håkansson & Snehota 1995, 19), mikä lisää suhteiden merkitystä. Riippuvuus on yleensä lähtöisin tarpeesta suhteen toisen osapuolen tiedolle tai taidoille (Turnbull ym. 1996). Yleensä jokaisessa suhteessa esiintyy positiivista ja negatiivista riippuvuutta. Positiivisen riippuvuuden tilanteessa toisen yrityksen toiminta auttaa toista yritystä saavuttamaan tavoitteensa. Negatiivisessa riippuvuudessa toisen yrityksen toimet taas estävät toista yritystä saavuttamasta tavoitteitaan, mikä voi tulla kysymykseen esimerkiksi keskenään kilpailevien yritysten kohdalla (Ritter, Wilkinson & Johnston 2004).

Jos yrityksellä on tärkeitä suhteita vain vähän, niiden merkitys kasvaa. Muutama tärkeä asiakas saattaa esimerkiksi tuottaa suurimman osan yrityksen myyntituotoista. Epäonnistuminen yhdessä tärkeässä suhteessa voi olla yritykselle kriittistä (Ford ym. 2003, 41).

Yritykset hyötyvät verkostoistaan eri tavoin. Verkostojen avulla tavoitellaan muun muassa kustannustehokkuutta, toimitusaikojen lyhentämistä ja uusille markkina-alueille pääsyä (Möller, Rajala & Svahn 2004, 8). Hyötyjen saaminen suhteesta edellyttää suhteen osapuolten sitoutumista suhteeseen sekä aktiivista reagoimista, mukautumista, oppimista ja suhteeseen panostamista (Ford ym. 2003, 49). Johdon on tehtävä yrityksen verkostoituminen mahdolliseksi, jotta yritys voi yhdistää resurssejaan muiden toimijoiden kanssa (Ritter ym. 2004). Yleensä yrityksissä käytetään sekä aikaa että rahallisia varoja suhteiden rakentamiseen, kehittämiseen ja ylläpitoon (Möller & Rajala 1999; Blankenburg & Johanson 1992).

Jokainen suhde kehittyy omalla tavallaan eri resurssien investoimisen myötä (Turnbull ym. 1996). Onnistuneet suhteet vastapainoisesti tuottavat yritykselle enemmän liikevaihdon kasvassa suhteessa saavutettavien etujen kautta (Möller & Halinen 1999). Seuraavassa käsitellään suhteista saatavia resursseja, minkä kautta yritys hyötyy liikesuhteista.

#### 3.4.4 Resurssit yrityksen verkostossa

Verkoston jäsenet ovat erilaisia: niillä on omat toimintatapansa ja resurssinsa. Eri toimijat rakentavat pienempiä verkkoja laajojen verkostojen sisällä muun muassa osapuolten resursseihin perustuen (Ford & Håkansson 2006). Verkostojen suhteiden avulla yritykset voivat hankkia itselleen tarvitsemiaan resursseja (Ford ym. 2003, 49). Vuorovaikutuksen kautta suhteessa myös rakentuu uusia resursseja (Turnbull ym. 1996).

Verkostoressit ovat yrityksen yhteistyökumppaneiden hallinnassa olevia voimavaroja (Lavie 2006). Gulatin (2007, 46–47) mukaan resursseja, joihin yritys pääsee käsiksi eri yhteistyömuotojen kautta, voi kutsua verkostoressiksi. Verkostoressien määritelmä laajentaa tavallista resurssiperusteista näkemystä huomioimalla myös niin sanotusti yrityksen ulkopuoliset resurssit, joita yritys voi hyödyntää verkostojensa kautta. Verkostoressien muodostumiseen vaikuttaa suhteen historia ja suhteen muu konteksti.

Kuten yrityksen kilpailukyvyyn muodostumisen mallissa edellä esiteltiin (kuvio 4; Barney 1991), resurssien liikuteltavuudessa voi olla rajoitteita. Ei-liikuteltavissa olevia resursseja toisen yrityksen on vaikea sisäistää, mutta niihin voi kuitenkin päästä käsiksi verkostojen kautta (Wassmer & Dussauge 2012). Verkostoressit toisaalta asettaa haasteensa resurssiperusteiselle näkemykselle ja erityisesti Barney'n (1991) mallille, koska verkostoressista puhuttaessa myös yhteistyötahojen resurssit ovat merkittäviä, eivät ainoastaan yrityksen omat kyvykkyudet (Lavie 2006).

Verkoston kautta saatava informaatio on merkittävä osa verkostoressseja. Se vaikuttaa yrityksen uusien suhteiden rakentamisessa ja uusien suhteiden osapuolten valitsemisessa. Keräämällä tietoa kiinnostavasta toimijasta nykyisiä verkostojaan hyödyntäen yritys voi sekä vähentää uuden suhteen muodostamiseen liittyvää epävarmuuttaan että pienentää uuden yhteistyötahon etsimistä aiheutuvia kustannuksia. Epävarmuus suhteen muodostamisesta voi johtua muun muassa siitä, ettei yritys ole täysin varma kiinnostavan toimijan kyvykkyksiä tai ei ole tietoinen toimijan luotettavuudesta. Kiinnostavan yleinen näkevyys ja aktiivisuus ketjun verkostos-



sa ovat siis tärkeitä tekijöitä uusien suhteiden muodostumisessa ja olemassa olevan verkoston kautta yritys voi luoda myös hyvän maineen itsestään (Gulati 2007, 50–53; Gulati 1999).

Kun yritys solmii uusia suhteita, se pääsee käsiksi verkostoresursseihin, joita se voi yhdistää sekä omiin resursseihinsa että jo olemassa oleviin verkostoresursseihin (Wassmer & Dussauge 2012). Yrityksen on osattava ottaa käyttöön ja koordinoita suhteiden muiden osapuolten resursseja verkostoissa. Kyse on myös omien resurssien optimoinnista. Kaupan ketjun on esimerkiksi myös mietittävä, miten se jakaa harvinaiset resurssinsa eri asiakasryhmiensä kesken (Möller & Halinen 1999). Verkostoista muodostuu myös muita haasteita johdolle, joita käsitelien seuraavaksi.

### **3.4.5 Verkostojen johtaminen**

Verkostoilla on merkittäviä vaikutuksia yrityksen johtamiseen (Håkansson & Snehota 1995, 21). Useat yritykset ovat tietoisesti rakentaneet useita verkostoja, ja verkkojen muodostama kokonaisuus voi olla vaikea hahmottaa (Möller ym. 2004, 8). Kaupan ketjussa on saattanut ketjun kasvun myötä esimerkiksi kehittyä lukuisia melko itsenäisiä ketjun sisäisiä toimijoita, joilla taas on omat aluekohtaiset verkostonsa.

Ketjun on huollettava samaan aikaan suhteita useiden eri tahojen kanssa (Blankenburg & Johansson 1992) ja huomioitava eri liikesuhteet päätöksenteossa. Lukuisten suhteiden kontrollointi ja yhteensovittaminen voi olla haastavaa, mutta suhteissa tapahtuvaa vuorovaikutusta voi pyrkiä hallitsemaan yrityksen strategian toteuttamisen onnistumiseksi. Suhteiden kontrolloiminen täysin keskitetysti ei kuitenkaan ole mahdollista, koska myös suhteiden toiset osapuolet vaikuttavat suhteisiin (Ritter ym. 2004). Verkostoa ei toisaalta tarvitse edes yrittää kontrolloida täysin, vaan on annettava suhteiden kehittyä molempien osapuolten vuorovaikutuksen seurauksena (Håkansson & Ford 2002).

Verkoston hallinnoimisen kyvyt luonnollisesti vaihtelevat yrityksittäin (Turnbull ym. 1996). Kun verkoston hallinnoimista mieltii verkoston eri suhteiden kautta, on tärkeää hahmottaa

suhteiden tärkeimmät tekijät, mikä tekee kyseisten asioiden johtamisen mahdolliseksi (Turnbull & Wilson 1989). Vaikka jokaisella suhteella on oma kontekstinsa, yrityksen aikaisempi kokemus yhteistyön aloittamista jonkin toimijan kanssa todennäköisesti helpottaa yhteistyön aloittamista myös jonkun uuden toimijan kanssa (Gulati 2007, 43).

Möllerin ja Halisen (1999) mukaan verkostojen johtamiselle on mahdotonta määrittää varsinaista mallia. Verkoston muodostuminen ja toimivuus riippuu paljolti verkoston kontekstista sekä osapuolten historiasta. Kokemusten pohjalta suhteessa ovat vallalla opitut käyttäytymisen säännöt (Turnbull ym. 1996). Yrityksellä on oltava tietämys omista resurssitarpeistaan ja vastaavasti muiden osapuolten hallitsemista resursseista verkostoresurssien muodostumisen onnistumiseksi (Gulati 2007, 14). Kontekstin ja historian ymmärtäminen onkin oleellinen tekijä verkostojen toiminnan johtamisessa. Verkoston johtamista auttaa myös toimijoiden välisten suhteiden ääripäiden ymmärtäminen (kuvio 6). Suhteen sijoittuminen jatkumolla vaikuttaa suhteen johtamiseen (Möller & Halinen 1999).



Kuvio 6. Liikesuhteiden jatkumo (mukaillen Möller & Halinen 1999)

Yksittäinen suhde sijoittuu usein jatkumon keskivaiheille. Jos suhde sijoittuu vasemmalle, on johdettavana todennäköisesti myös muita suhteellisen samankaltaisia toimijoita. Samankaltaisia toimijoita voi ryhmitellä yhteen ja niiden toiminta on yleensä paremmin ennustettavissa kuin toiseen ääripäähän sijoittuvien, erikoislaatuisten suhteiden osalta. Jokaisen ryhmän

osalta on mahdollista miettiä, miten suhteita hoitaa ryhmän jäsenten kanssa (Möller & Halinen 1999).

Yrityksellä on yleensä rajoitettu määrä tunnistettavissa olevia osapuolia, joiden kanssa se on jatkuvasti vuorovaikutuksessa ja joilla on merkittävä vaikutus yritykseen (Håkansson & Snehota 1989). Suhteen osapuolet tuntevat toisensa yleensä hyvin. Myös suhteiden vaatimat investoinnit puoltavat vain muutaman merkittävän suhteen ylläpitoa (Ford & Håkansson 2006). Kun yritys tuntee hyvin verkostonsa, se osaa esimerkiksi ennakoida suhteiden kehittymistä sekä muutoksia, joita verkostossa saattaa tapahtua muiden toimijoiden aloitteesta (Möller & Halinen 1999).

Yrityksellä on yleensä niin sanotusti keskeinen verkosto (focal net), joiden jäsenet ovat yrityksen toiminnalle olennaisia. Keskeisen verkoston jäsenet toimivat verkostossa usein jossain määrin yhteiselle strategialla (Möller & Halinen 1999). Esimerkiksi suhde, joka on ollut olemassa koko yrityksen olemassaolon, vaikuttaa yrityksen toimintaan todennäköisesti huomattavan paljon (Håkansson & Snehota 1995, 22).

#### **3.4.6 Suhteet eri toimijoiden kanssa**

Suhteita asiakkaiden kanssa voi kuvata tärkeimmiksi. Myös suhteet tavarantoimittajien kanssa ovat tärkeitä juuri verkostoitumisen syyksi mainitun ulkoistamisen vuoksi (Ford ym. 2003, 63, 91). Yritystä ei kuitenkaan olisi olemassa ilman sen asiakkaita.

Jokainen suhde on ainutlaatuinen, mutta suhteen merkityksen määrittelemiselle on kuitenkin olemassa tietynlainen malli. Suhteen ytimessä voi hahmottaa kolme tasoa, jotka ovat toiminnot suhteen osapuolten välillä, suhteen osapuolten hallinnassa olevat resurssit sekä suhteen osapuolet itsessään (Håkansson & Snehota 1995, 25–26). Kyseisistä tasoista muodostuu ARA-malli, minkä esittelen seuraavaksi.

## 3.5 Verkostojen liikesuhteiden ARA-malli

Verkostoja tarkemmin tarkasteltaessa kahden yrityksen välisen suhteen voi nähdä toimintojen (activities), resurssien (resources) ja toimijoiden (actors) muodostamana kokonaisuutena niin sanotun Uppsalan koulukunnan ARA-mallin mukaan. Håkansson ja Snehota (1995, 22–23) kehittivät mallin laajentaakseen ja syventääkseen ymmärrystä toimijoiden välisistä suhteista sekä verkostojen vaikutuksista yksittäisiin yrityksiin.

Suhde on sitä monimutkaisempi, mitä enemmän vaikutusta ARA-mallin kolmella tasolla on suhteeseen. Yrityksen tärkeimmät suhteet ovat yleensä kaikkein monimutkaisimpia (Håkansson & Snehota 1995, 26).

### 3.5.1 Toimintojen väliset yhteydet

Yrityksessä suoritetaan lukuisia eri toimintoja. Pukeutumiskaupan ketjussa esimerkiksi suunnitellaan myytäviä tuotteita, ostetaan tuotteita myyntiin, markkinoidaan tuotteita, rakennetaan tuotteiden esillepanot myymälöissä, myydään tuotteita sekä huolehditaan useista tukitoiminoista. Toiminnot tuottavat yrityksille tuloja, mutta niistä muodostuu myös kustannuksia (Håkansson & Snehota 1995, 50). Verkostonäkökulmassa ei kuitenkaan keskitytä yksittäisiin toimintoihin, vaan toimintojen kehittymiseen liikesuhteessa (Ford ym. 2003, 38).

Liikesuhteessa osapuolten omat toiminnot linkittyvät toisiinsa suhteessa tapahtuvien toimintojen kautta. Toiminnoista muodostuu lukuisia yhteyksiä yritysten välille. Suhteessa esiintyvät toiminnot ovat keskinäisesti riippuvaisia molemmista suhteen osapuolesta. Kun yhden suhteen osapuolilla on yhteisiä toimintoja myös muissa liikesuhteissa, verkostoon syntyy näin ollen laajoja toimintojen yhteenliittymiä. Useiden toimintojen hallitseminen vaatii koordinoitua ja liikesuhteessa on päätettävä, kuka tekee mitään ja miten vastuu toimintojen suorittamisesta jakaantuu osapuolten välillä (Håkansson & Snehota 1995, 50, 56–64).

Suhteilla on vaikutusta siihen, miten eri toiminnot yhdessä yrityksessä toteutetaan. Omia toimintoja saatetaan esimerkiksi joutua mukauttamaan suhteen toisen osapuolen mukaan. Suhteessa toisiinsa linkittyneet toiminnot vaikuttavat muun muassa yrityksen suorituskykyyn, koska suhde saattaa lisätä yrityksen toimintojen tuottavuutta. Koska eri suhteet ovat linkittyneitä toisiinsa, suhteen toiminnot vaikuttavat sitä kautta koko verkoston suorituskykyyn (Håkansson & Snehota 1995, 28–29). Koska suhteet vaikuttavat yrityksen suorituskykyyn, niillä on vaikutusta myös yrityksen menestymiseen.

### **3.5.2 Resurssien väliset siteet**

Håkanssonin ja Snehotan mukaan (1995, 132) yhdelläkään yrityksellä ei ole käytössä kaikkia yrityksen tarvitsemia voimavaroja. Yritys tarvitsee toimintaansa resursseja, ja samalla kyseisen yrityksen tuottamat palvelut ja tuotteet voivat olla jonkin toisen yrityksen resursseja.

Suhteen osapuolten resurssit kietoutuvat liikesuhteessa yhteen. Suhteen avulla osapuolet voivat hyödyntää toistensa resursseja, jolloin yritysten alkuperäiset resurssikokoelmat kasvavat. Osapuolten välille syntyy erilaisia resurssien välisiä siteitä, jotka vaihtelevat lujuudeltaan (Håkansson & Snehota 1995, 26–31). Jotkut muista yrityksistä saavat resurssit voivat olla yritykselle erittäin tärkeitä, jolloin kyseisistä resurssisiteistä muodostuu todennäköisesti muita siteitä vahvempi ja merkittävämpi.

Resurssien välisiä siteitä syntyy myös oman toiminnan mukauttamisesta. Kun yrityksen panostavat liikesuhteisiinsa, ne muun muassa kehittävät uusia työskentelytapoja. Osa muutoksista vaatii enemmän panostamista, ja kummankin osapuolen resurssien mukauttaminen lisää yritysten välistä riippuvuutta. Yhden suhteen vuoksi tehdyt mukautukset eivät välttämättä toimi jossain toisessa suhteessa (Ford ym. 2003, 38).

Verkostonäkökulman mukaisesti suhde kahden toimijan välillä ei kehity verkoston muista suhteista riippumattomana, vaan jokaisen toimijan taustalla vaikuttavat muissa suhteissa vallalla olevat resurssit. Kun resurssit vaikuttavat yhdessä suhteessa, ne vaikuttavat verkoston

kautta myös muihin suhteisiin verkoston linkitysten kautta (Håkansson & Snehota 1995, 17). Yritys voi hyödyntää yhdessä suhteessa resursseja, jotka se on saanut käyttöönsä jonkin toisen suhteensa kautta (Håkansson & Snehota 1989).

Kauppan yrityksessä esimerkiksi suhteet tavarantoimittajiin vaikuttavat asiakassuhteisiin, koska tavarantoimittajista riippuu, mitä tuotteita ja milloin myymälöissä on lopulta asiakkaalle tarjolla (Håkansson & Snehota 1995, 17). Jos ketjulla on ongelmia jonkin toimijan kanssa, se saattaa heijastua suhteisiin asiakkaiden kanssa. Jos tieto ei esimerkiksi kulje hyvin eri myymälöiden välillä, asiakas saattaa huomata sen ketjun myymälöissä asioidessaan. Ketjun omistussuhteet taas saattavat vaikuttaa esimerkiksi ketjun sopimuskäytäntöihin verkoston muiden jäsenten kanssa.

Resurssien arvo muodostuu, kun niitä käytetään, suhteessa on hyödyllistä käyttää hyväksi resursseja mahdollisimman paljon. Saatavien resurssien kannalta suhteita voi nimittää jopa yrityksen tärkeimmiksi voimavaroiksi, koska suhteiden kautta saatavat resurssit voi ajatella vaikuttavan yrityksen suorituskykyyn merkittävästi (Håkansson & Snehota 1995, 137–138). Suhteet tekevät muista resursseista, kuten erityisosaamisesta ja kalustosta, merkittävimpiä, koska niitä on mahdollisuus käyttää suhteissa (Ford & Håkansson 2006).

### **3.5.3 Toimijoiden väliset sidokset**

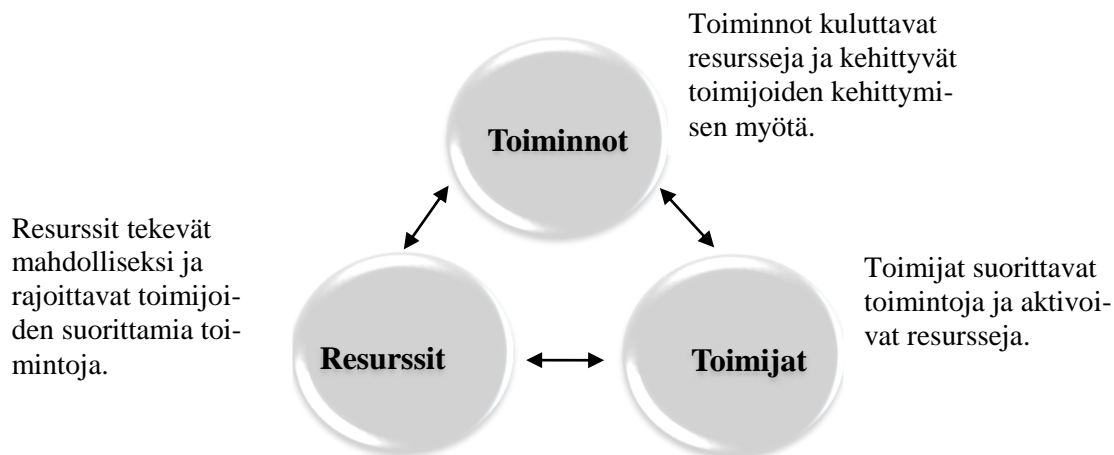
Suhteissa yritysten eri henkilöt ovat tekemisissä toistensa kanssa (Håkansson & Snehota 1995, 192–193). Suhteen osapuolet eivät välttämättä ole aina lähtöisin yrityksistä, vaan osapuoli voi olla lähtöisin jostain muusta organisaatiosta tai osapuoli voi jopa olla yksittäinen henkilö (Möller & Halinen 1999). Ei ole automaattista, että verkoston suhteet vaikuttavat toisiinsa, vaan vaikutuksen suhteesta toiseen siirtyy vähintään yhden osapuolen välityksellä (Håkansson & Snehota 1995, 20). Suhteet myös saattavat sitoa useita yksittäisiä henkilöitä yritysten sisältä (Ford & Håkansson 2006). Merkittäviä suhteita ei synny ilman ihmisten välistä kommunikointia (Ford ym. 2003, 40). Yritykset eivät kommunikoi, vaan henkilöt yrityksistä.

Suhteen osapuolet ovat suhteen toimijoita, joiden välille muodostuu sidoksia molemminpuolisen vuorovaikutuksen seurauksena. Toimijat arvioivat ja tulkitsevat toistensa toimia, ja suhteen kehittyessä toimijat muodostavat toisistaan kokonaiskuvan käsitystensä ja kokemustensa pohjalta. Toimijoiden välinen luottamus ja aito sitoutuminen suhteeseen kehittyvät ajan kuluessa, kun toimijat oppivat tottuvat tekemään yhteistyötä keskenään. Sitoutuminen ei välttämättä ole vahvaa heti suhteen solmimisen jälkeen (Håkansson & Snehota 26–27, 197–199).

Toimijoiden välisistä sidoksista muodostuu laajoja ketjuja, koska suhteen kaksi osapuolta ovat tekemisissä myös muiden toimijoiden kanssa, eivät ainoastaan keskenään. Jonkin liikesuhteen syntymistä voi edesauttaa yrityksen oletus tai tieto siitä, että suhteen potentiaalisella osapuolella on jo olemassa oleva sidos jonkin merkittävän toimijan kanssa (Håkansson & Snehota 26–27, 199).

#### **3.5.4 Toimintojen, resurssien ja toimijoiden vuorovaikutus**

ARA-malliin kuuluvat kolme suhteen kerrosta eivät ole itsenäisiä, vaan ne ovat vuorovaikutuksessa keskenään (kuvio 7). Toimijat suorittavat toimintoja. Toiminnot sekä luovat resursseja että kuluttavat niitä. Toimijoiden väliset sidokset taas ovat oleellisia toimintojen yhteyksien ja resurssisiteiden kehittämiseksi. Toisaalta eri kerrosten merkitys ei ole välttämättä sama eri suhteissa. Esimerkiksi suhteissa alihankkijan kanssa toimintojen rooli saattaa olla merkittävämpi kuin resurssien tai toimijoiden rooli (Håkansson & Snehota 1995, 35, 276).



Kuvio 7. ARA-mallin tasojen välinen vuorovaikutus (mukaiillen Håkansson & Snehota 1995, 35)

Liikesuhteelle ei ole olemassa mitään standardoitua mallia (Ford ym. 2003, 38). Toiminnoista, resursseista ja toimijoista muodostuu jokaisessa suhteessa ainutlaatuinen yhdistelmä, jota voi olla vaikea kopioida toisessa suhteessa yhdistelmän omalaatuisuuden vuoksi. Suhteita on sen takia myös vaikea verrata keskenään. Kolmesta kerroksesta muodostuvasta yhdistelmästä voi kuitenkin nähdä muovautuvan yritysten välisten suhteiden ydin (Håkansson & Snehota 1995, 25–35).



## **4 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA**

Tässä pääluvussa käsittelen tutkimuksen metodologiaa sekä arvioin tutkimuksen luotettavuutta. Esittelen myös tutkimuskohteen tarkastelemalla vähittäiskaupan ketjuuntumista sekä pukeutumiskaupan toimialaa Suomessa.

Yrityksen toimialalla on merkitystä yrityksen toimintaan huolimatta siitä, että resurssiperusteinen näkemys painottaa yrityskohtaisia resursseja ja verkostonäkökulma korostaa yritysten suhteiden kautta saatavia voimavaroja. Resurssiperusteinen näkemys ei korvaa esimerkiksi toimialan analyysia, vaan täydentää sitä (Peteraf & Barney 2003). Toimialan yleinen kehitys luo mahdollisuuksia tai uhkia yrityksen toimintaan. Yksittäisten toimijoiden suhdetta voi olla haasteellista ymmärtää ilman kyseisten toimijoiden laajojen verkostojen muiden suhteiden tarkastelua (Håkansson & Snehota 1995, 3). Tapaustutkimukselle puolestaan on ominaista tutkia ilmiöitä omassa kontekstissaan (Johnston, Leach & Liu 1999), eli tässä tutkimuksessa tarkastelen kansainvälisiä pukeutumiskaupan ketjuja osana vähittäiskauppaa Suomessa.

### **4.1 Tutkimuskohteen esittely**

Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on erikoiskauppaan lukeutuva pukeutumiskaupan ketjuliiketoiminta. Erikoiskauppa tarkoittaa kestokulutushyödykkeiden ja niihin liittyvien palveluiden vähittäiskauppaa. Erikoiskaupassa on yleensä melko suppea tuotelajitelma, mutta valikoima on syvä. Erikoiskauppaan kuuluva muotikauppa, eli vaatteiden, kenkien ja laukkujen kauppa, on vähittäiskaupan suurimpia toimialoja Suomessa (Santasalo & Koskela 2008, 67, 82). Erikoiskaupassa palvelulla on usein tärkeä rooli.

#### **4.1.1 Vähittäiskaupan ketjuuntuminen Suomessa**

Kaupan ketjuuntuminen on ollut vahva ilmiö niin Suomessa kuin Pohjoismaissa, ja ketjuuntumiskehitys on ollut nopeaa (Kautto & Lindblom 2005, 32). Nykyään myös pukeutumiskaupassa on vahvoja ketjuja. Santasalo ja Koskela (2008, 83) kertovat, että muotikaupan toimialalla ketjuihin kuulumattomien vaatekauppojen määrän oletetaan vähenevän tulevaisuudessa entisestään.

Yritykset ovat ketjuuntuneet eri vaiheiden kautta ja ketjuuntumisen taustalla on erilaisia motiiveja. Suomessa K-kauppioiden yhteistyö esimerkiksi alkoi ostotoiminnasta, ja Info-kirjakauppiat puolestaan päättivät jo perustamiskokouksessaan hyödyntää valtakunnallisen markkinoinnin tuomaa näkyvyyttä (Hukka 2005, 20–21).

Kaupan ketjuuntumisesta on tehty kansainvälistä tutkimusta melko vähän. Suomessa ketjuuntumista puolestaan on tutkittu jonkin verran, ja aiheesta on kirjoitettu muutama väitöskirja (Hukka 2005, 9). Yhtenä perusteena suomalaiselle kiinnostukselle tutkia ketjuliiketoimintaa on todennäköisesti päivittäistavarakaupan vahva keskittyminen Suomessa. Johtavat ketjut ovat S- ja K-ryhmä: S-ryhmän markkinaosuus päivittäistavarakaupassa vuonna 2011 oli 45,2 prosenttia ja K-ryhmän 35,3 prosenttia (Päivittäistavarakauppa 2011–2012, 16).

#### **4.1.2 Pukeutumiskaupan toimiala Suomessa**

Suomessa muotikaupan tuotteista merkittävä osa ostetaan tavarataloista, hypermarketeista ja halpahalleista, eli muualta kuin erikoiskaupan myymälöistä. Tämä on poikkeuksellista muuhun Eurooppaan verrattuna. Pukeutumiskauppaan kohdistuva ostovoima vaihtelee Suomen sisällä niin, että pääkaupunkiseudulla ja muissa suurissa kaupungeissa muotikaupan tuotteita ostetaan eniten (Santasalo & Koskela 2008, 88–89). Vaatekaupan tulevaisuuden haasteena on öljyn ja puuvillan hintojen nousu, mikä todennäköisesti pakottaa nostamaan myös kuluttajahintoja. Hintojen ei kuitenkaan uskota saavuttavan suomalaisten kuluttajien kipurajaa vielä hetkeen (Semkina 2012).

Myös urheiluvaatteet ja -jalkineet ovat osa pukeutumiskauppaa. Suomessa urheiluvaatteiden osuus vaatekaupasta oli noin 14 prosenttia vuonna 2011, ja urheilujalkineiden osuus jalkinekaupasta noin 30 prosenttia (Päivittäistavarakauppa 2012–2013, 33).

Suomeen on rantautunut yhä enemmän ja enemmän kansainvälisiä ketjuja. Ulkomaisten vaateketjujen osuus vaatekaupan myynnistä on ollut kasvussa (Santasalo & Koskela 2008, 83). Vuonna 1987 Suomeen saapui ensimmäisenä ulkomaisena muotiketjuna Lindex. Seuraavana Suomeen rantaantui KappAhl vuonna 1990. Samana vuonna avattiin myös tanskalaiseen Bestselleriin kuuluvan Vero Moda -ketjun ensimmäinen myymälä. Hennes & Mauritz tuli Suomeen vuonna 1997, ja kasvatti myyntiään nopeasti. Vuonna 2000 Suomeen saapui puolestaan Dressmann, joka on osa norjalaista Varner-yhtymää. Varnerin muita vaateketjuja on Bestsellerin ketjujen tapaan saapunut Suomeen myöhemmin lisää. Suomeen on saapunut myös muun muassa espanjalaisia ketjuja, joista Zara tuli vuonna 2002 ja Mango 2005 (Peltola 2007, 90–98). H&M oli naisten suosituin ostopaikka vuonna 2011 TNS Gallupin tekemän trends&women 2011 -tutkimuksen mukaan, ja seuraavaksi suosituimmat ostopaikat olivat hypermarketit Prisma ja Citymarket (Trends&Women 2011).

Suomalaisista vaatekaupan ketjuista tunnetuin on todennäköisesti Seppälä, joka on aloittanut toimintansa vuonna 1930 Kymenlaaksosta. Suomalainen Texmoda Fashion Group on myös levinnyt laajalle Moda- ja Jim&Jill-myymälöillään, kuten myös suomalaisketjut Aleksis13 sekä Halonen (Peltola 2007, 90–101). Nykyään sekä Seppälä että ruotsalainen Lindex ovat Stockmann-konsernin omistamia (Stockmann vuosikertomus 2011, 6).

Kenkäkaupan puolella Keskolla oli 10 prosentin markkinaosuus Suomessa vuonna 2011. Kesko perusti 2011 uuden Kookenkä-ketjun, joka muodostuu vanhoista Andiamo- ja K-kenkäketjuista. Pienemmillä paikkakunnilla on Keskon Kenkäexpertti-ketjun myymälöitä (Keskon vuosi 2011, 19–21). Muiden suomalaisten ketjujen, kuten Mekka ja Click Shoes, lisäksi kenkäkaupan markkinoita ovat vallanneet ulkomaiset ketjut, kuten Bianco Footwear ja Spiritstore (Peltola 2007, 104). Ruotsalaisella Nilson Groupilla on Suomessa DinSko-, Nilson Shoes - ja Skopunkten-myymälöitä sekä franchising-toimintamallilla Ecco-liikkeitä.

Suomeen on tullut yhä enemmän kansainvälisiä pukeutumiskaupan toimijoita. Cubus on esimerkiksi laajentunut Suomessa erittäin nopeasti. Ensimmäinen ketjun myymälä avattiin vuonna 2011 ja vuoden 2012 lopussa ketjulla oli Suomessa yhteensä jo 19 myymälää. Cubuksen tavoin Varner-yhtymään kuuluva BikBok avasi ensimmäisen myymälänsä Suomessa marraskuussa 2012 (Hertsi 2012). Kaikki Suomesta kiinnostuneet pukeutumiskaupan ketjut eivät edes ole pyrkimyksestä huolimatta päässeet rantautumaan Suomeen. Ulkomaisilla ketjuilla on ollut Suomessa vaikeuksia löytää franchising-vetäjiä tai maajohtajia, jotka olisivat valmiita tuomaan uuden ketjun maahan (Erkko 2011).

Vuonna 2011 kutistunut vaatekaupan myynti nousi jälleen vuonna 2012. Muotivaatteiden myynti laskee taloudellisesti huonoina aikoina, mutta taantumalla on myös hyvät puolensa. Kuluttajat panostavat epävarmoina aikoina enemmän vapaa-aikaan, mikä lisää vapaa-ajan vaatteiden ja kenkien myyntiä (Semkina 2012).

## **4.2 Tutkimusasetelma**

Tutkimusotteeni on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimusote sopii tutkimustavoitteisiini parhaiten. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on luoda holistinen eli kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta kohteesta, mikä on kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavallista (Eriksson & Kovalainen 2008, 5). Tarkoituksena on ymmärtää ja tulkita verkostojen muodostumista kaupan ketjuliiketoiminnassa.

Laadulliseen tutkimukseen lukeutuu useita erilaisia perususkomuksia ja tutkimusmetodeita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan ilmiöitä sen perusteella, millaisia merkityksiä ihmiset niille antavat. Maailmasta pyritään tekemään näkyvä empiirisen aineiston avulla. Aineisto voi koostua henkilökohtaisista kokemuksista, elämäntarinasta, haastatteluista, havainnoista, historiallisista teksteistä tai esimerkiksi artefakteista (Denzin & Lincoln 2011, 3–4).

#### **4.2.1 Tieteenfilosofinen perusta**

Paradigma edustaa tutkijan maailmankuvaa. Paradigma muodostuu ontologisista, epistemologisista ja metodologisista uskomuksista. Ontologia liittyy todellisuuden muodostumiseen ja ymmärtämiseen. Epistemologia kytkeytyy saavutettavan tiedon luonteeseen ja yleisesti siihen, mitä voi tietää. Metodologia liittyy todellisuuden tutkimusmenetelmään. Uskomukset eivät ole toisistaan irrallisia, vaan esimerkiksi metodologiaan vaikuttavat ontologiset ja epistemologiset uskomukset (Guba & Lincoln 1994, 107–108).

Tässä tutkimuksessa suuntauksena on postpositivismi, jossa vallitsee postpositivismin paradigma. Tarkastelen haastattelujen perusteella keräämääni tietoa kriittisesti. Postpositivismi on niin sanotusti kehittyneempi muoto positivismista (Lincoln, Lynham & Guba 2011, 102). Guban ja Lincolnin (1994, 108–110) mukaan postpositivismissa ontologinen uskomus perustuu kriittiseen realismiin, kun taas positivismissa ajatellaan, että se mikä näkyy, on totta. Postpositivismin epistemologinen uskomus puolestaan on, että löydökset ovat todennäköisesti totta. Metodologian osalta postpositivismissa sallitaan kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien käyttö.

#### **4.2.2 Kriittinen realismi**

Sayer (1992, 5–6) esittää kriittisen realismin lähtökohtia. Niiden mukaan maailma on olemassa tietoisuudestamme huolimatta. Tietomme maailmasta on epätäydellistä ja teoriasidonnaista. Tiedon kehitys ei ole jatkuvaa eikä epäjatkuvaa. Maailmassa on välttämättömyyksiä ja objekteilla on kausaalisia voimia ja toimintatapoja. Maailma on kerrostunut, ja siinä ei ole pelkästään tapahtumia vaan myös objekteja ja rakenteita, jotka luovat tapahtumia. Sosiaaliset ilmiöt, kuten teot, tekstit ja instituutiot, ovat riippuvaisia kontekstista, eli millaisia käsitteitä niistä käytetään. Sosiaaliset ilmiöt ovat kuitenkin olemassa huolimatta tutkijan tulkinnoista niistä. Tiede ja minkä tahansa tiedon tuottaminen on sosiaalista toimintaa. Muun muassa ihmiset, suhteet, asenteet, ideat ja resurssit voivat olla objekteja (Easton 2010).

Kriittisen realismin näkemyksen mukaan todellisuutta voi tutkia, mutta sitä ei voi täydellisesti käsittää. Syynä tähän on ilmiön monimuotoisuus ja inhimillisen älyllisyyden puutteellisuus. Todellisuutta on arvioitava mahdollisimman kriittisesti (Guba & Lincoln 1994, 110). Tietoa ei voi saavuttaa puhtaasti pelkän tutkimuksen tai havainnoinnin avulla (Sayer 1992, 13). Tutkijan näkemykset eivät ole sama asia kuin todellisuus. Todellisuutta tarkastellaan eri näkemysten ja havaintojen kautta muun muassa eri empiirisiä aineistoja hyödyntäen (Healy & Perry 2000).

Kriittisen realismin mukaan todellisuudessa on pinnan alla olevia rakenteita ja voimia. Todellisuutta on tarkasteltava kokonaisuutena, jossa mukana ovat sekä pinnalliset että havaittavissa olevat osat ja asioiden väliset yhteydet (Patomäki & Wight 2000).

Kriittisessä realismissa tutkittavan kokonaisuuden oletetaan muodostuvan lukuisista erilaisista yhteyksistä, jotka halutaan ottaa huomioon. Kokonaisuuden osia ei voi ymmärtää ilman, että tarkastellaan osien suhdetta kokonaisuuteen (Patomäki & Wight 2000). Tässä tutkimuksessa verkostossa esiintyvät yhteydet niin pukeutumiskaupan ketjun varsinaisten jäsenten välillä kuin yhteydet muihin verkoston toimijoihin ovat mielenkiinnon kohteena. Lukuisista yhteyksistä syntyy menestyvä ketjukokonaisuus. Eastonin (2010) mukaan kriittinen realismi sopii tapaustutkimukseen muun muassa teorian muotoilemiseen antamiensa näkemysten vuoksi.

### **4.2.3 Tapaustutkimus tutkimusmetodina**

Tämä on tapaustutkimus pohjoismaisista pukeutumiskaupan ketjuista Suomessa. Tapaustutkimuksessa keskitytään yhden tietyn tapauksen tai useiden tapauksien tutkimiseen, ja muodostetaan kyseisistä tapauksista kerättyyn empiiriseen aineistoon perustuvia erityisiä teorioita (Eisenhardt 1989). Pukeutumiskaupan ketjuja on olemassa lukuisia, joten tässä tutkimuksessa on mukana useita tapauksia. Tapaustutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat erityisesti tapausten rakenteellisten ominaisuuksien suhteet (Eisenhardt & Graebner 2007). Tapaustutkimuksen avulla voi pyrkiä saamaan tietoa tekijöiden ja suhteiden muodostamista monipuolisista kokonaisuuksista (Easton 2010).

Eisenhardtin (1989) mukaan tapaustutkimuksessa muodostetulla teorialla on laajempi pohja, kun mukana on useita tapauksia. Eisenhardt myös painottaa tutkimuskysymysten tarkan asetelun ja teoreettisen otannan merkitystä. Dyer ja Wilkins (1991) kuitenkin kritisoivat klassisiin tapaustutkimuksiin nojaten Eisenhardtin ajatuksia ja korostavat yhden tapauksen tutkimisen ja sen perusteellisen tarinanomaisen kuvauksen ylivertaisuutta. Eisenhardt (1991) vastaa kritiikkiin korostamalla myös klassisten tapaustutkimusten tarkastelevan useita tapauksia vain yhden sijaan ja vertailevan eri tapauksia keskenään.

Tässä tutkimuksessa pukeutumiskaupan ketjun verkostosuhteita tarkastellaan resurssiperusteisen näkemyksen ja verkostonäkökulman pohjalta mahdollisimman laaja-alaisesti. Tapaustutkimuksessa vallitsee induktiivinen lähestymistapa. Lähtökohtana ei ole testata ennalta määriteltäjä hypoteeseja tai teoriaa, vaan tavoitteena on luoda uutta teoriaa, joka ei ole riippuvainen esimerkiksi aiemmin kerätystä empiirisestä aineistosta (Dubois & Gadde 2002; Eisenhardt 1989).

Pyrkimyksenä on huomioida tutkimuksessa esille nousevia teemoja ilman tarkkoja ennakkoodotuksia löydöksistä. Tapaustutkimukseen kuuluu jatkuva vastakkainasettelu muodostetun teorian, empiirisen aineiston ja jo olemassa olevan teorian välillä, mikä pienentää mahdollisten ennakkoodotusten vaikutusta lopputulokseen (Eisenhardt 1989). Tapaustutkimus ei siis ole lineaarinen prosessi, johon kuuluisi tietyssä järjestyksessä toteutettavat vaiheet. Empiiriset havainnot saattavat muuttaa teoriapohjaa, ja teoriapohjan uudelleen määrittely voi puolestaan luoda tarpeen esimerkiksi uudenlaisen empiirisen aineiston keräämiselle jo olemassa olevan aineiston oheen (Dubois & Gadde 2002). Jokainen tapaustutkimus lähtee kuitenkin liikkeelle teoriasta (Johnston ym. 1999).

Tässä tapaustutkimuksessa käytetään kvalitatiivista aineistoa, mutta tapaustutkimuksen aineisto voi olla myös kvantitatiivista (Eisenhardt 1989). Niin kuin myös tässä tutkimuksessa, teoriaa tapausten pohjalta rakentavassa tutkimuksessa yleensä nojaututaan laajasti kvalitatiiviseen dataan kuten haastatteluihin ja esimerkiksi havainnointiaineistoon (Eisenhardt & Graebner 2007). Tässä tutkimuksessa aineisto on kerätty teemahaastattelujen avulla.

#### **4.2.4 Pukeutumiskaupan ketjujen valinta**

Tutkimukseen oli tavoitteena saada mukaan kansainvälisesti laajentuneita pukeutumiskaupan ketjuja, jotka ovat lähtöisin muualta Pohjoismaista kuin Suomesta. Pitäydyin pohjoismaisissa pukeutumiskaupan toimijoissa, koska ne muodostavat maantieteellisesti ja kulttuurillisesti melko yhtenäisen ryhmän.

Valitsin pukeutumiskaupan ketjut mukaan tutkimukseen harkinnanvaraisella otannalla. Tapauksittain ei yleensä käytetä sattumanvaraista tai ositettua otantaa (Eisenhardt & Graebner 2007). Valitsin ketjut, joihin otin yhteyttä, sen mukaan, kuinka pitkään ketjut ovat toimineet Suomessa ja kuinka kansainvälisiä ne ovat. Hyödynsin muun muassa ketjujen Internet-sivuja tutkiessani, milloin eri ketjut ovat aloittaneet toimintansa Suomessa, kuinka monta myymälää ketjuilla on tällä hetkellä Suomessa ja kuinka useassa maassa ne Suomen lisäksi toimivat.

Otin yhteyttä yhteensä kymmeneen pukeutumiskaupan ketjuun. Loppujen lopuksi tutkimukseen valikoitui mukaan neljä pohjoismaista ketjua. Kolme niistä on vaateketjuja ja yksi kenkiä myyvä ketju. Tutkituista ketjuista kaksi on osa isompaa konsernia. Kyseiset konsernit operoivat Suomessa usean ketjun kautta.

#### **4.2.5 Haastateltavien henkilöiden valinta**

Valitsin haastateltaviksi henkilöiksi työntekijöitä ketjujen Suomen maaorganisaatiosta. Haastattelin myös myymälä- ja aluepäälliköitä, jotka tietävät enemmän ketjuliiketoiminnan jokapäiväisestä toteuttamisesta myymälöissä ja tuntevat asiakasrajapinnassa työskentelyn. Haastattelin ketjuista eri henkilöitä, jotta haastateltavilla olisi keskenään erilaisia näkökulmia ketjun liiketoiminnan tarkasteluun. Tavoitteenani oli myös kokonaisuudessaan saada tutkimukseen mukaan eri työtehtävissä työskenteleviä henkilöitä, minkä avulla pyrin ymmärtämään pukeutumiskaupan ketjun toimintaa mahdollisimman monipuolisesti. En siis haastatellut jokaisesta ketjusta maajohtajaa, aluepäällikköä ja myymäläpäällikköä.



Käytin lumipallomenetelmää haastateltavien henkilöiden hankkimisessa tietyn ketjun sisältä. Lumipallomenetelmässä haastateltavien kerääminen alkaa yhdestä ihmisestä, jonka avulla otos kasvaa niin kuin lumipallo keräten itseensä lisää lunta (Metsämuuronen 2006, 47). Pyysin haastateltaviksi suostuneilta henkilöiltä tai puhelimitse tavoittamiltani ketjun muilta työntekijöiltä vinkkejä ketjun muista henkilöistä, joita voisin tutkimustani varten haastatella. Sain vinkkejä kiitettävästi.

Haastateltavien valinta oli jatkuva prosessi, ja aloin jo tehdä haastatteluja ennen kuin olin sopinut kaikista haastatteluista. Mietin uusia haastateltavia sen mukaan, keitä olin jo saanut lupauksen haastatteluun tai keitä olin jo haastatellut, jotta tavoitteeni saada mukaan erilaisissa työtehtävissä työskenteleviä henkilöitä toteutui.

Saadakseni kattavamman yleiskuvan pukeutumiskaupan toimialasta haastattelin pukeutumiskaupan ketjujen työntekijöiden lisäksi yhtä pukeutumiskaupan asiantuntijaa. Koin asiantuntijan olevan varsinaisen pukeutumiskaupan ketjuliiketoiminnan ulkopuolella, mutta tuntevan toimialan kuitenkin monipuolisesti työnsä kautta. Tavoitteena oli saada kaupan asiantuntijalta kokonaisvaltaisempia kuin yhden ketjun toimintaan keskittyviä näkemyksiä. Lisäksi otaksuin asiantuntijan osaavan tarkastella kansainvälisten ketjujen vahvuuksia ja heikkouksia suhteessa yksittäisiin pukeutumiskaupan toimijoihin Suomessa.

Tapausten lisääminen kesken tutkimuksen on tapaustutkimuksessa sallittua, mikäli sen avulla on mahdollista saavuttaa parempi lopputulos (Eisenhardt 1989). Idean asiantuntijahaastattelun suorittamisesta sain muiden haastattelujen ollessa jo käynnissä.

Otin yhteyttä potentiaaliin haastateltaviin henkilöihin puhelimitse. Yhteydenotoissa kerroin tutkimusaiheestani lyhyesti, jotta haastateltava saisi käsityksen tutkimuskohteestani. Pidin aiheen esittelyn kuitenkin hyvin yleisellä tasolla, jotta haastateltaville ei muodostuisi liian tarkka ennakkokäsitys haastattelun sisällöstä. Tavoitteenani oli, että haastateltavat olisivat haastattelun alkaessa valmiita keskustelemaan ketjunsä liiketoiminnasta mahdollisimman avoimin mielin.

## 4.3 Aineiston hankinta ja analyysi

Keräsin tutkimuksen empiirisen aineiston haastattelemalla pukeutumiskaupan ketjujen työntekijöitä ja yhtä asiantuntijaa. Tapasin jokaisen haastateltavan henkilökohtaisesti.

### 4.3.1 Aineistonkeruumenetelmä

Haastattelu on yksi tapaustutkimuksen tavanomaisista metodeista (Stake 2006, 29). Haastattelu on keskustelutilanne, jolla on rakenne ja haastattelijan yksipuolisesti määrittelemä tarkoitus (Kvale 2007, 7). Suoritin tutkimuksen haastattelut teemahaastatteluina, jolloin haastattelun sisältö muodostuu tietyistä teemoista, joiden mukaan haastattelu etenee. Oleellista haastattelussa eivät siis ole valmiiksi muodostetut tarkat kysymykset, vaan keskeiset teemat (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47–48).

Kvalen (2007, 11) mukaan kvalitatiivisissa haastatteluissa keskitytään sekä haastateltavan tosiasiallisiin sanomisiin että sanomisten merkityksiin. Niin sanotusti rivien välissä sanottuihin asioihin kiinnitetään siis myös huomiota. Haastattelija voi muodostaa epäsuorasti sanotun seikan sanoiksi ja varmistaa haastateltavalta ymmärtäneensä asian oikein.

Positiivisen näkemyksen mukaan haastattelujen perusteella voi päästä käsiksi todellisuuteen. Haastatteluissa käytetään mieluummin todellisia tilanteita käsitteleviä kysymyksiä kuin viitataan hypoteettisiin tapauksiin. Jos usea haastateltava yrityksen eri toiminnoista on samaa mieltä jostain asiasta, perusteet asian todenmukaisuudelle ovat paljon vahvemmat kuin vain yhden työntekijän kertoessa jotain todellisuudesta (Silverman 2011, 169–171).

Haastattelujen kautta saatua kvalitatiivista aineistoa voi käsitellä muun muassa vertailemalla tapauksia kerätyn aineiston sisällä, määrittelemällä ulottuvuuksia, joiden sisällä tieto liikkuu, sekä ryhmittelemällä ja yhdistämällä tietoa (Spiggle 1994). Tämä sopii tutkimustavoitteeni, joiden mukaisesti pyrin muodostamaan kokonaisvaltaisen kuvan pukeutumiskaupan ketjuliike-

toiminnasta. Tarvitsen kokonaisvaltaisen kuvan luomiseen esimerkiksi juuri vertailua ja keräämiäni tietojen yhdistämistä.

Suorittamani teemahaastattelut olivat puolistrukturoituja. Puolistrukturoitu haastattelu ei ole täysin vapaa arkipäiväinen keskustelu eikä suljettu kyselylomake (Kvale 2007, 11), vaan niiden välimuoto. Toteutin haastattelut valmiiksi tehdyn haastattelurungon avulla. Haastattelu-runko muodostui teemoista, jotka olivat paikallisten ja kansainvälisten resurssien suhde, kansainvälinen kasvu, ketjun verkosto, toiminnot ketjussa, ketju kokonaisuutena sekä toimialan tulevaisuus. Lisäksi haastatteluissa keskusteltiin muun muassa ketjun toiminnan aloittamisesta ja laajentamisesta Suomessa. Muodostin teemat teoriaviitekehitykseni pohjalta verkostonäkökulman ja resurssiperusteisen näkemyksen innoittamina.

Olin valmiiksi miettinyt jokaisen teeman alle käsiteltäviä asioita, joita käytin tilanteen mukaan (Liite 1). Haastattelun teemojen varsinaisen sisältö vaihteli hieman haastatteluissa riippuen haastateltavan henkilön työtehtävästä ja kyseisestä ketjusta jo keräämistäni tiedoista. Tarkistin teemojen alakohtia ja pohdin esimerkkikysymysten sanamuotoa jokaisen haastattelun jälkeen. Tein jopa pieniä mukautuksia haastattelurunkoon tehtyjen haastattelujen mukaan.

Välillä nostin haastatteluissa esiin asioita, joita oli käsitelty edellisissä haastatteluissa ja joista halusin kuulla lisää. Ennen haastatteluja paneuduin myös tutkituista ketjuista saatavilla olevaan julkiseen materiaaliin, kuten ketjujen Internet-sivuihin ja kirjoitettuihin lehtijuttuihin, joiden perusteella kehitin muutamia ketjukohtaisia kysymyksiä haastattelijani varten.

Valitessani puolistrukturoidun haastattelun pyrkimyksenäni oli, että haastattelu etenee mahdollisimman sujuvasti ja melko vapaamuotoisesti. Haastattelurungon avulla pystyin kuitenkin varmistamaan, että kaikki haastattelun aiheet käytiin haastattelussa läpi. Teemojen läpikäymisen järjestys hieman vaihteli haastatteluittain ja tilanteen mukaan myös yhdistin eri teemojen alakohtia keskenään. Puolistrukturoidussa haastattelussa haasteena on juuri vapaamuotoisuuden vuoksi varmistaa, että kaikki etukäteen suunnitellut aiheet käydään varmasti läpi haastattelussa (Eriksson & Kovalainen 2008, 82). Siksi pyrin seuraamaan teemojen läpikäymisen etenemistä mahdollisimman tarkasti merkitsemällä kysymyspaperiin jo käsitellyt aiheet.

Pyrin olemaan joustava myös sen suhteen, että riippumatta juuri esittämästäni kysymyksestä annoin haastateltavan puhua kulloinkin haluamastaan asiasta. En siis keskeyttänyt haastateltavaa, vaan haastateltavan puhuessa pyrin poimimaan valmiiksi miettimiini teemoihin sulautuvia tietoja ja pohtimaan mahdollisia lisäkysymyksiä.

#### 4.3.2 Teemahaastattelujen suorittaminen

Keräsin tutkimuksen empiirisen aineiston aikavälillä 6.11.–18.12.2012 pääkaupunkiseudulla. Tein yhteensä 13 haastattelua: kolme jokaiseen pukeutumiskaupan ketjuun sekä yhden asiantuntijahaastattelun. Asiantuntijahaastattelun suoritin Muotikaupan liiton toimitusjohtajalle.

Kyseinen määrä haastatteluja on sopiva tapaustutkimukselle. Jos haastatteluja olisi enemmän kuin 15, voisi haastattelujen sisällön ymmärtäminen kokonaisuutena olla jo liian hankalaa tapaustutkimusta varten (Stake 2006, 22). Haastattelut on lueteltuna taulukossa 1.

Taulukko 1. Haastatellut henkilöt

	<b>Haastattelu- ajankohta</b>	<b>Haastateltavan yritys</b>	<b>Haastateltavan titteli</b>	<b>Haastattelun kesto (min)</b>
1	6.11.2012	Ketju 1	Toimitusjohtaja	52:56
2	6.11.2012	Ketju 2	Expansion Manager	64:41
3	16.11.2012	Ketju 3	Myymäläpäällikkö (1)	52:21
4	20.11.2012	Ketju 2	Marketing Coordinator	61:06
5	22.11.2012	Ketju 4	Country Manager	52:34
6	28.11.2012	Ketju 2	Myymäläpäällikkö (2)	46:05
7	3.12.2012	Ketju 1	Myymäläpäällikkö (3)	50:46
8	3.12.2012	Ketju 4	Concept Coach	59:22
9	10.12.2012	Ketju 3	Maajohtaja	58:13
10	12.12.2012	Ketju 4	HR Partner	56:24
11	13.12.2012	Ketju 3	Aluepäällikkö (1)	50:18
12	17.12.2012	Ketju 1	Aluepäällikkö (2)	61:01
13	18.12.2012	Muotikaupan Liitto	Liiton toimitusjohtaja	79:06

Suoritin jokaisen haastattelun kahdenkeskisesti haastateltavan henkilön kanssa. Pyrin suorittamaan haastattelut haastateltavien omilla työpaikoilla, jolloin ympäristö on haastateltavalle tuttu. Koin tutun ympäristö tekevän haastattelutilanteen rennommaksi haastateltavalle ja vähentävän mahdollista alkujännitystä. Muutama haastattelu kuitenkin toteutettiin kahvilassa käytännön syistä, kun toimistossa haastattelemisen ei ollut mahdollista muista päällekkäisistä tapahtumista johtuen.

Haastatteluja tehdessäni pyrin korostamaan, että vastaaja voi kertoa vapaasti ketjunsä toiminnasta oman näkemyksensä mukaan eikä niin sanotusti oikeita vastauksia kaikkiin esittämiini kysymyksiin ole olemassa. Välillä myös toin esille sen, että haastateltava voi pohtia liiketoimintaa myös yleisellä tasolla, eli ei välttämättä juuri omaan ketjuun liittyen, mikäli se tuntuu haastateltavalle helpommalta.

Haastattelujen kesto oli 46–79 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla. Haastattelunauhujen yhteiskesto oli 12 tuntia 25 minuuttia. Litteroin nauhat kokonaan, eli kirjoitin niiden sisällön auki sanasta sanaan haastattelun alusta loppuun. Litteroinneista muodostui rivivälillä 1 yhteensä 145 sivua tekstiä.

Tein myös omia muistiinpanoja haastattelujen aikana. Kirjoitin muistiinpanoja erityisesti kommentteista, joita haastateltava mielestäni painotti haastattelussa tai mitkä itse koin yllättäviksi asioiksi. Kirjoitin ylös myös mieleeni tulleita jatkokysymyksiä, jotta muistin esittää ne haastateltavalla myöhemmin.

### **4.3.3 Haastattelumateriaalin analysointi**

Analysoin haastattelumateriaalia litterointien ja haastattelujen aikana tekemiäni muistiinpanojen avulla. Aloitin analysoinnin tarkastelemalla erikseen jokaista haastatteluja. Laaja tutustuminen yksittäiseen tapaukseen vie kohti tapauksien välistä vertailua (Eisenhardt 1989). Joidenkin teemojen osalta keräsin yhteen saman ketjun eri haastateltavien henkilöiden antamia

kommentteja ja tarkastelin niitä keskenään. Lopulta käsittelin koko aineistoa yhdessä ja vertasin eri ketjuista keräämääni tietoa.

Tuloksien koostamisen ja analysoinnin pohjana olivat tutkimuksen teoreettinen viitekehys sekä tutkimuskysymykset. Kävin aineistoa läpi ryhmittelemällä haastattelumateriaalia ARA-mallin mukaisesti toimintoihin, resursseihin ja toimijoihin. Jaottelin keräämääni aineistoa myös muiden haastattelurungon teemojen mukaan, sekä tarkastelin haastatteluista esiin nousevia teemoja.

## **4.4 Tutkimuksen arviointi**

Tutkimusta voi arvioida usean eri käsitteen avulla. Arvioinnin tavoitteena on kertoa tutkimuksesta läpinäkyvästi tuoden esille tutkimuksen laadukkuutta ja luotettavuutta (Eriksson & Kovalainen 2008, 290–295).

### **4.4.1 Tutkimuksen luotettavuus**

Reliabiliteetti ja validiteetti ovat tutkimuksen perinteisiä arviointikriteerejä. Reliabiliteetti viittaa siihen, että tutkimus ei anna sattumanvaraisia tuloksia. Jos tutkimus tehtäisiin uudestaan samalla asetelmalla, tulokset olisivat samanlaisia. Validiteetti puolestaan viittaa siihen, että tutkimus tutkii sitä, mitä sen on tarkoitus tutkia. Reliabiliteetin ja validiteetin soveltuvuudesta kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiin on olemassa eriäviä mielipiteitä, ja siksi esimerkiksi validiteettia voi kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkastella muun muassa triangulaation avulla (Eriksson & Kovalainen 2008, 292). Käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti on alun perin kehitetty kvantitatiivisen tutkimuksen parissa. Vaikka kyseisiä termejä ei aina haluta kvalitatiiviseen tutkimukseen yhdistää, on tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä kuitenkin myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa arvioitava (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232). Pyrin saamaan tutkimukseen mukaan ketjujyrityksiä, jotka ovat toimineet Suomessa jo usean vuoden

ajan, jotta onnistuisin tutkimustavoitteissani. Myös henkilöitä tutkimukseen kerätessäni tavoittelin mahdollisimman monipuolisesti ketjun toiminnan tuntevia työntekijöitä.

Triangulaatiolla voi lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Triangulaation voi toteuttaa muun muassa käyttämällä samassa tutkimuksessa eri metodeita, teorianäkökulmia ja aineistolähteitä (Eriksson & Kovalainen 2008, 292–293). Triangulaation tavoitteena on varmistaa aineiston oikeanlainen tulkinta. Tehdyille tulkinnoille on oltava perusteet kerätyssä aineistossa ja ne on pyrittävä kirjoittamaan auki niin, ettei lukija voi ymmärtää tulkintoja väärin (Stake 2006, 33–36). Pysin perustelemaan esittämäni tulokset keräämälläni empiirisellä aineistolla. Haastatteluaineiston lisäksi tutkin pukeutumiskaupan ketjuista ja pukeutumiskaupan toimialasta saatavilla olevaa julkista materiaalia. Tutkimukseni teoriatausta muodostuu eri teorianäkökulmista.

Gibbert, Ruigrok ja Wicki (2008) kokoavat artikkelissaan yhteen neljä tapaustutkimuksen arvioinnin kriteeriä. Ne ovat sisäinen validiteetti, ulkoinen validiteetti, rakenteellinen validiteetti sekä reliabiliteetti. Sisäinen validiteetti viittaa tutkimuksen sisäiseen luotettavuuteen. Sisäistä validiteettia voi vahvistaa juuri triangulaation avulla yhdistämällä eri teorianäkökulmia ja muun muassa taustateorian tarkalla esittämisellä. Ulkoinen validiteetti liittyy tulosten yleistettävyyteen. Kvalitatiivisen tapaustutkimuksessa ei voi puhua tilastollisesta yleistämisestä kuten kvantitatiivisen aineiston osalta, mutta jonkinlainen yleistäminen on kuitenkin mahdollista. Harkittu, tässä tapauksessa keskenään jossain määrin yhteneväisten, tutkimuskohteiden valinta asettaa rajat tutkimustulosten yleistämiselle (Eisenhardt 1989).

Rakenteellinen validiteetti ja reliabiliteetti määritellään Gibbertin ym. (2008) artikkelissa vastaavallisesti validiteetti ja reliabiliteetti perinteisesti määritellään. Rakenteellista validiteettia voi lisätä muun muassa hyödyntämällä eri aineistolähteitä. Reliabiliteetin osalta tärkeää on tutkimuksen suorittamisen läpinäkyvyys. Luotettavuuden lisäämiseksi kerron tässä tutkielmas-  
sa mahdollisimman tarkasti ja todenmukaisesti, miten olen suorittanut tutkimuksen eri vaiheet. Listaan haastatellut henkilöt sekä muun muassa jokaisen haastattelun ajankohdan ja keston.

Pysin tutkijana tekemään tutkimuksen myös mahdollisimman objektiivisesti niin, etteivät omat aiemmat olettamukseni vaikuta tuloksien muodostamiseen ja tulkintaan. Haastattelutilanteissa

toimin objektiivisesti olemalla kysymättä johdattelevia kysymyksiä. Olen itse aiemmin työskennellyt myyjänä ketjukonseptin alaisuudessa vähittäiskaupassa, joten minulla on kokemusta muun muassa myymälän eri toiminnoista sekä ketjun eri myymälöiden välisistä suhteista. Myyjäkokemukseni ei kuitenkaan ole pukeutumiskaupasta. Lisäksi minulla on entuudestaan asiakaskokemuksia tutkimistani pukeutumiskaupan ketjujen myymälöistä.

#### **4.4.2 Haastatteluaineiston laatu**

Haastatteluaineiston laatua voi tarkastella tutkimuksen eri vaiheissa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184–185). Ennen haastatteluja pyrin tekemään haastattelurungosta mahdollisimman kattavan. Pohdin etukäteen mahdollisia lisäkysymyksiä sekä kävin läpi jo aiemmin tekemiäni haastatteluja, jotta voisin syventää varsinkin samassa ketjussa aiemmin tekemissäni haastatteluissa esille tulleita asioita.

Haastattelun aikana pyrin varmistamaan, että huomioin jokaisen kohdan haastattelurungosta. Tarkastelin haastattelurunkoa jokaisen haastattelun jälkeen ja tein ongelmallisista kohdista selkeämpiä. Haastattelutapaamisen yhteydessä varmistin jokaiselta haastateltavalta myös mahdollisuuden ottaa haastateltavaan uudelleen yhteyttä, mikäli oleellisia lisäkysymyksiä ilmenee myöhemmin. Haastattelujen toteuttamisen jälkeen litteroin haastattelut tarkasti sanasta sanaan kirjoittaen. Tein litteroinnit mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, jolloin haastattelutilanne oli vielä kirkkaasti mielessäni.



## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Johdatteluna pukeutumiskaupan kansainväliseen ketjuliiketoimintaan tarkastelen ensin tulokset liittyen ketjun kansainvälisen kasvun toteutukseen ja kasvun taustatekijöihin. Sen jälkeen käsittelen pukeutumiskaupan ketjun liikesuhteiden toimintoja, resursseja ja toimijoita Håkanssonin ja Snehotan (1995, 34–35) ARA-malliin pohjautuen, sekä tarkastelen vuorovaikutuksen syntymistä ketjun verkostossa niiden kautta. Tarkastelen erikseen myös ketjun jäsenten välisen suhteiden organisointia. Lopuksi käsittelen tutkimuksessa esiin tulleita kansainvälisen ketjuliiketoiminnan haasteita sekä pukeutumiskaupan toimialan erityispiirteitä. Tuloksissa käytän pukeutumiskaupan ketjusta lyhennetyksi ketju-termiä.

### 5.1 Pukeutumiskaupan ketjujen kansainvälinen kasvu

Kaikki tutkimuksen pohjoismaiset ketjut ovat kasvuhakuisia. Ketjuissa halutaan tehdä ketjun nimi yhä tunnetummaksi Suomessa. Tavoitteena on myös, että asiakkaat tuntevat ketjun nimen lisäksi myymälöiden tuotevalikoiman. Ketjuilla on pyrkimyksenä lisätä myymälöidensä määrää Suomessa edelleen.

#### 5.1.1 Markkinoilletulo

Tutkitut ketjut ovat muodostuneet, kun pukeutumiskaupan yritys on avannut lisää omia myymälöitä eri maissa. Ketjut ovat pääasiassa kasvaneet uusperustannan avulla avaten omia myymälöitä ja palkaten niihin myymäläpäälliköt (Hukka 2005, 126).

”Me halutaan olla niinku ehdottomasti muodin toimija, ja me ei haluta, että se homma lähtee rönsyilemään käsistä. Tää on hyvin, suomalaisen mittapuun mukaan ajateltuna, niinku konseptoitua ja ketjuohjattua toimintaa. Meille ei tilata mitään paikallisia sukkia myyntiin, eikä asetella niitä sillai oman maun mukaan esille.” (Expansion Manager)

Kun ketju aloittaa toimintansa uudessa maassa, se haluaa omistaa toimintansa mieluiten täysin itse ja valita itse liikepaikkansa. Ketjukonseptin halutaan toteutuvan mahdollisimman johdonmukaisesti eri maiden myymälöissä. Joissain maissa lainsäädäntö kuitenkin edellyttää franchising-yrittäjien käytön. Franchising-yrittäjä saa ketjuyritykseltä myytävän tavaran ja konseptin käyttöönsä.

Markkina-analyysin tärkeyttä korostettiin, kun pääkonttorissa suunnitellaan ketjun laajenemista uuteen maahan. Etukäteen selvitetään muun muassa maantieteelliset etäisyydet logistiikan toimivuuden suunnittelemiseksi, maan lainsäädäntö sekä halutunlaisen työvoiman saatavuus ja palkkataso. Myös kulttuurin tuntemuksen tärkeys tuotiin esille. Ketjun kansainvälisen laajentumisen osalta esiin nousivat kaikki Ghemawatin (2001) määrittelemät erilaiset etäisyydet. Etäisyydet vaikuttavat ketjun laajenemiseen.

Erityisesti maan kilpailutilannetta ja paikallista kuluttajapohjaa tutkitaan oman markkinaraon löytämiseksi. Jos samalla yrityksellä on useampia ketjuja hallinnassaan, on mahdollista miettiä, mikä ketju olisi aluksi kyseiseen maahan sopivin. Etukäteen pohditaan, sosisiko maahan paremmin esimerkiksi edullisia ja trendikkäitä tuotteita myyvä vai kalliimpia ja laadukkaampia tuotteita tarjoava ketju. Myös avattavien liikkeiden määrää uudessa maassa mietitään. Usean liikkeen avaaminen samalla kertaa saattaa tulla edullisemmaksi kuin pelkästään yhden liikkeen avaaminen.

Verkoston luominen liittyy vahvasti toiminnan aloittamiseen uudessa maassa, sillä verkosto auttaa alkuun pääsemisessä. Selvitettäviä asioita on paljon, minkä vuoksi jotkut ketjut hyödynävät konsulttiapua.

”Silloin kun mennään uuteen maahan, niin kyllähän ensimmäisenä täytyy ottaa selvää niistä, että saa ne oikeat yhteydet näihin niin sanottuihin kiinteistön vuokraajiin. – – Se on kuitenkin sitä liiketilan etsimistä uudessa maassa ensimmäisenä. Sitten sen jälkeen se on vasta, se on helppo sitten hakee henkilökuntaa, kun on se paikka ja se perusta. Sitten on helppo hakee urakoitsijat. Paikkakunnilta ne haetaan.” (Aluepäällikkö2)

Sopivan liiketilan löytyminen on lähtökohta uuden myymälän avaamiselle. Verkostoitumisen avulla löydetään liikepaikka ja saadaan paikallisia työntekijöitä rakentamaan myymälää. Paikallisen osaamisen saaminen on jopa välttämätöntä esimerkiksi sähkötoita varten. Kansainvälisen ketjun on vaikea ulkomailta käsin kerätä tarvittavia henkilöitä kasaan, joten verkostoa rakennetaan paikallisesti.

”Markkinointi on semmosta, mihin pitää tosi rajusti panostaa heti siinä alkuvaiheessa kun me ollaan tulossa. Et ihan niinku lehdet ja ulkomainonta, radio, erilaiset kanavat ja sit tottakai ihan se myymälä, että kun ollaan tulossa, niin meillä on jo monta viikkoo aikaisemmin siellä lakanat että tähän avataan ja kuka avaa. Kyl se on iso prosessi, kun lähdetään.” (Concept Coach)

”Nykyään yllättävän iso juttu on nää blogikirjoittajat ja nää blogien pitäjät ja kaikki tää tällanen, jolla saadaan se hehkutus nostettua ennen avausta, kun uuteen markkinaan mennään. Hyviä esimerkkejä esim. kilpailijoista on Henkkamaukka, joka nyt hiljattain avasi ensimmäiset myymälät Latviaan, niin sehän oli se heidän rekrytointi siellä siis otsikoissa lehdissä, että miten koulutetaan ja lähetetään Suomeen koulutukseen. Se on heille tässä mittakaavassa aika eksoottista.” (Expansion Manager)

Kun ketjun toiminnan aloittaminen uudessa maassa etenee kohti myymälän avausta, tarvitaan markkinointia, jonka toteuttaminen edellyttää myös verkostoitumista. Tieto uuden myymälän avauksesta leviää parhaimmillaan sosiaalisessa mediassa hyvin nopeasti. Myös perinteisempiä markkinointikeinoja edelleen käytetään. Asiakkaat havaitsevat uuden ketjun paremmin, kun se on esillä sekä ulkomainonnassa että verkossa käytävissä keskusteluissa muita markkinointikanavia unohtamatta. Verkossa esilläolon merkitys on kuitenkin huomattavasti lisääntynyt.

Ketjubrändin luominen aloitetaan jo hyvin varhaisessa vaiheessa, minkä avulla rakennetaan myös työnantajamielikuvaa. Jokin laajenevalle ketjulle tavanomainen toimintatapa saattaa olla jotain erilaista ja mielenkiintoista kohdemaassa, joten oman ketjun käytännöistä kannattaa kertoa avoimesti.

Lehdet ja suosittujen blogien kirjoittajat halutaan saada kirjoittamaan uudesta ketjusta. Ketjun tahdotaan pysyvän puheenaiheena myös markkinoilletulon jälkeen. Ketjun rakentaminen ei lopu ensimmäisen myymälän avaamiseen, vaan avauksen jälkeen on tehtävä kovasti töitä ketjun toiminnan vakiinnuttamiseksi ja kasvattamiseksi uudessa maassa. Tällöin tarvitaan koko verkoston apua.

Myös kohdemaassa jo toimivista yrityksistä tulee yhteydenottoja, kun tieto uuden ketjun markkinoilletulosta leviää. Uudesta tulokkaasta ja mahdollisista yhteistyömahdollisuuksista ollaan kiinnostuneita, mikä auttaa verkoston luomisen alkuvaiheessa.

### **5.1.2 Pääkonttorin tarvitsema maakonttorin tuki**

Kansainvälisen ketjun johto ja muut pääkonttorin työntekijät tarvitsevat ketjuliiketoiminnassa tukea kohdemaasta heti markkinoilletulosta lähtien, jotta ketju pystyy aloittamaan toimintansa. Uusi maa on kansainväliselle ketjulle vieras.

”Tekijä, mikä on tietysti vaikee, johon monelle kaatuu se tulo Suomen markkinoille tai mille tahansa markkinoille, niin pitäisi löytää joku paikallinen henkilö, joka toimii ja joka vetää. Jos me katotaan mitä tahansa ketjua, – – niin siellä löytyy ihan suomalaisia ihmisiä, jotka siellä on sitä toimintaa vetämässä.” (Liiton toimitusjohtaja)

”Jos ajattelis, että menis ihan uuteen maahan, niin silloin ehkä, mitä mun mielestä kaivataan enemmän, on enemmän semmoisia operatiivisia henkilöitä, jotka oikeesti on ihan sitten siellä päivittäisessä toiminnassa, että pystyy nopeesti niinku reagoimaan ongelmatilanteisiin tai muuta. Sitten taas jos ajattelee, että kun mekin ollaan oltu niin pitkään, että me tiedetään, miten logistiikka toimii tai lainsäädännöt tai muita tälläsi, niin jos meneekin ihan uuteen maahan, niin voi tulla tavallaan yllättävii, että oikeesti sitten on henkilöitä paikan päällä, jotka pystyy tavallaan reagoimaan niihin tilanteisiin.” (Country Manager)

Ensimmäisten yhteistyöhön halukkaiden henkilöiden löytyminen uudessa maassa on ratkaisevaa, jotta ketjun laajentuminen on mahdollista. Valituilla maakonttorin työntekijöillä ja myymäläpäälliköillä on yleensä valmiina paikallisia kontakteja, jotka auttavat uutta tulokasta. Pääkonttorilla on laajentumiseen tarvittavia rahallisia resursseja ja kokonaisvaltaista liiketoimintaosaamista, mutta pääkonttori tarvitsee perustetulta maakonttorilta tietoa markkina-alueen erityispiirteistä. Liiketoimintaa eri maissa voi johtaa pääpiirteittäin keskitetysti pääkonttorista, mutta myös paikallista osaamista ja tietämystä markkinatilanteesta ja yritysverkostosta tarvitaan. Sijaintipäätöksiä ei esimerkiksi voi tehdä puutteellisin tiedoin. Paikallisiin muutoksiin halutaan reagoida paikallisesti.

### **5.1.3 Laajentuminen Suomeen**

Jokainen tutkimuksen ketju on toiminut Suomessa vähintään yhden vuosikymmenen ajan ja kasvattanut myymälämääräänsä ajan kuluessa. Tutkituille pohjoismaalaisille ketjuille Suomeen laajeneminen on ollut maantieteellisesti melko luonnollinen siirtymä, kun ketjuilla on ollut tavoitteena kasvaa.

”On nähty se potentiaali muissa Pohjoismaissa.” (Country Manager)

”Yritysympäristö, lainsäädäntö; kaikkihan toimii kuitenkin suhteellisen samalla lailla täällä [Suomessa] kuin emomaassa. Että ei mitään semmoisia ongelmia loppujen lopuksi ole ollenkaan.” (Toimitusjohtaja)

Yritysten toimintaperiaatteissa ja -käytännöissä löytyy Pohjoismaissa yhtäläisyyksiä, mikä tekee pohjoismaisten ketjujen laajenemisen muihin Pohjoismaihin helpommaksi. Pohjoismaat eivät eroa yritystoiminnallisesti toisistaan yhtä paljon kuin vaikka Suomi ja jokin Etelä-Euroopan maa. Pohjoismaissa myös pukeudutaan melko samalla tyylillä muun muassa neuleita suosien, minkä ansiosta mukautuksia tuotevalikoimassa tarvitsee tehdä vähemmän. Myös vaatteiden ja kenkien kokomerkinnot ovat samanlaisia.

Suomeen laajenemiseen on kannustanut myös Venäjän läheisyys. Yhteen maahan laajeneminen voi olla askel kohti isomman strategian toteuttamista. Suomen kautta on helpompi edetä kohti Venäjän ja Baltian maiden markkinoita kuin muualta Pohjoismaista.

”Meillä on vielä todella paljon asiakaskuntaa, ketkä ei ole ikinä kuullutkaan meistä. Se on yllättävää, kuinka paljon sitä löytyy. Mä uskon, että paljon on vielä sellaisia kaupunkeja, joihin meillä olisi vielä [mahdollisuus laajentua], että niinku odotetaankin meitä, että milloin me tullaan. Se on sitten kiinni niistä liikepaikoista, että milloin löytyy sellaisia sopivia.” (Concept Coach)

Niin Suomessa kuin muissa maissa kansainvälisen ketjun markkinoilletulon tekee mahdolliseksi maasta löytyvä kysyntä. Suomen pukeutumiskaupassa on ollut tilaa uusille toimijoille. Esimerkiksi Ruotsiin on levinnyt enemmän kansainvälisiä toimijoita kuin Suomeen, joten Ruotsissa pukeutumiskaupan toimialalla on ollut valmiiksi enemmän kilpailua. Haastateltavat nimesivät Ruotsin houkuttelevuuden syiksi Ruotsin suuremman väkiluvun Suomeen verrattuna sekä sen, että Ruotsissa kulutetaan enemmän rahaa pukeutumiseen.

Asiakaskunnan kartuttamista Suomessa on edesauttanut myös se, että ketjut ovat olleet osalle suomalaisista valmiiksi tuttuja ulkomaan matkoilta. Asiakkaat ovat jopa kiitelleet, että nyt näitä saa vihdoon Suomesta! Vaikka Pohjoismaissa viimeisimmän trendin mukaan pukeutuminen ei aina ole tärkeintä, kuluttajat ovat olleet innoissaan ulkomaisten ketjujen rantautumisesta Suomeen ja ottaneet uudet toimijat pääsääntöisesti hyvin vastaan.

#### **5.1.4 Laajentuminen maan sisällä**

Ketjun laajeneminen maan sisällä on helpompaa, kun ketjulla jo on liikkeitä kyseisessä maassa. Ketjun nimi on silloin kuluttajille entuudestaan tuttu, mikä helpottaa tiedon levittämistä uuden myymälän avauksesta.

”Kaikilla meidän ketjuilla tuntuu olevan sillei, että se ensimmäinen myymälä on aina vähän jossakin muualla, että saadaan se perustoiminto rullaamaan. Sitten vasta tuodaan se niinku isompiin ympyröihin.” (Myymäläpäällikkö1)

Jotkut ulkomaiset ketjut ovat uuteen maahan laajentuessaan lähteneet liikkeelle maan reunoilla sijaitsevista kaupallisista keskittymistä, minne ensimmäiset myymälät on perustettu. Koke-  
musta esimerkiksi Suomessa toimimisesta on kerrytetty reuna-alueilla ennen kuin ketjun liike on avattu Helsingin keskustassa. Paraatipaikalle halutaan mennä näyttävästi ja varmuutta liik-  
keen avaamiseen tuo muualta Suomesta kerrytetty kokemus. Tutkimuksen ketjuilla ensimmäi-  
set liikkeet ovat usein olleet kivijalkamyymälöitä, sillä kauppakeskuksia oli aiemmin vähem-  
män kuin nykyään.

”Se täytyy olla todella, no siis ihan käytännön tasolla, hirvittävän hyvä, sellainen sel-  
keä prosessi, että tossa kohtaa tilataan tietokoneet, tossa kohtaa tulee myymälän kalus-  
teet, tän verran tarvitaan porukkaa rakentamaan se myymälä, ja näin. – – Että ihan mitä  
kaikkea, ihan nippelitasolta lähtien, että millaisia johtoja, millaisia nettiyhteyksiä.  
Niinku yhdessä pienemmässä Suomen kaupungissa oli hyvä esimerkki. Tuli ihan yllä-  
tyksenä, että siellä ei toimi 3G-verkko! Sinne tuli puhelimet joskus kuukauden myö-  
hässä siitä kun myymälä oli avattu, että meillä ei ollut puhelimia, että prepaid-  
liittymillä sitten pelattiin se eka kuukausi. Se meni niinku tälle tasolle, kun ei oo mietit-  
ty tai selvitetty sieltä.” (HR Partner)

Haastatteluista kävi ilmi, että maan sisällä on laajennuttu välillä jopa liian innokkaasti. Silloin  
kasvu ei ole ollut täysin ketjun hallinnassa. Liikepaikat hankitaan konseptin mukaisesti, mutta  
toisinaan sopivan liikepaikan löydyttyä uutta myymälää on lähdetty rakentamaan erittäin no-  
pealla tahdilla. Tällöin esimerkiksi myymälähenkilöstön rekrytoimisessa on tullut kiire. Uuden  
myymälän avaus on aina oltava hallittu prosessi, jossa huomioidaan monipuolisesti myymälän  
toimintaan vaikuttavat muut toiminnot ja toimijat. Myymälä rakentuu pala palalta ja palojen  
on loksahdettava kohdalleen. Jos myymälää rakennetaan liian nopeasti, jokin myymälätyös-  
kentelyyn oleellisesti vaikuttava seikka, kuten puhelinyhteydet, saattaa unohtua. Tarkkavai-  
suutta ja harkitsevaisuutta siis tarvitaan. Ketjun myymälämäärän lisäämisen huumassa on

muistettava, että jokaisen maan ollessa erilainen, myös yhden maan sisältä löytyy alueellisia eroja, jotka vaikuttavat liiketoimintaan.

Uusien myymälöiden myymäläpäälliköt tarvitsevat alussa ohjeistusta ja tukea toiminnalleen enemmän kuin toimintansa vakiinnuttaneiden myymälöiden päälliköt. Nopea myymälämäärän kasvu saattaa siis kuormittaa myymäläpäälliköitä tukevia tahoja, kuten maakonttoria.

Toisaalta nopeita päätöksiä on toisinaan tehtävä, jos ketju haluaa kasvaa ja saada vapaana olevan liikepaikan itselleen. Uudet myymälät lisäävät ketjun tunnettavuutta ja ovat tärkeä keino ketjubrändin luomisessa. Yksi ketju jopa avasi aikoinaan osittain markkinointimielessä Helsingin keskustaan vilkkaan asiakasvirran ääreen myymälän, kun ketju oli Suomessa vielä uusi tulokas. Liikkeen tavoitteena oli saada ketjun nimeä kuluttajien tietoisuuteen, koska ketju ei muuten juurikaan markkinoinut itseään. Kyseistä myymälää ei enää ole olemassa, ja tavoitteessa on onnistuttu, koska ketju on nykyään Suomessa jo tunnetumpi.

### **5.1.5 Kasvun taustatekijöitä**

Kansainvälisen kasvun taustatekijät ovat osittain lähtöisin myös muualta kuin ketjun omasta tekemisestä. Yleinen globalisaatio on auttanut ketjujen kansainvälistä laajenemista.

”Nykyäänhän on, verrattuna siihen mitä se oli joskus aikaisemmin, niin ei niitä eroja ole enää niin paljon mallistollisella puolella, koska maailma on niin globalisoitunut, että muoti on samaa kaikkialla. Aikaisemmin oli paljon enemmän eroja vaikka siinä, että mitä suomalainen mies puki päällensä verrattuna siihen mitä ruotsalainen mies puki.”  
(Aluepäällikkö2)

Muoti on maittain yhteneväisempää kuin aiemmin, mikä helpottaa huomattavasti pukeutumiskaupan ketjun kansainvälistä toimintaa. Samoja tuotteita voi myydä eri maissa samanlaisten trendien ja pukeutumiskulttuurin ansiosta.



Tutkimuksessa tuli myös esille, että maakohtaisesti eri alan yrityksiä tuetaan eri tavalla. Valtiolta saatava tuki voi auttaa ketjun kasvua huomattavasti varsinkin kansainvälisen valloituksen alkuvaiheessa.

”Et siellä käytetään ihan, esim. Ruotsin kaupallinen tää, vähän kuin meillä tää Fintra tai, jotka vie ruotsalaisyrityksiä maailmalle. Meillähän Suomessa esimerkiksi Fintra keskittyy hyvin paljon tällaiseen tekniikan puolen yritysten puffaamiseen maailmalla. Ruotsissa tää retail-puoli on erittäin vahvaa myös sillä puolella, ja nehän on hyvin aktiivisia auttamaan, että he suunnilleen suurlähettilästä myöten fiksailee niitä juttuja, ja hankkii sillä tavallakin sille asialle siten näkyvyyttä. Kyl täs täytyy sanoa, että ei se oo mitenkään tyhjästä syntynyt se niin sanottu ruotsalaisketjujen menestys. – – Sitten jos ajatellaan, että ihan valtion tasolta. Että ehkä meitä hymyilyttää täällä, että joku Madeleine on leikkaamassa jotain silkkinauhaa tuolla jossain, ja ajatellaan, et no niin siellä se nyt on. Mut se ei oo huono juttu, jos miettii, että siitä kirjoittaa joku saksalainen naistenlehti ja liikkeen logo näkyy takana, kun se avaa jotain ruotsalaisten perustamaa firmaa ja muuta.” (Expansion Manager)

Ruotsissa ketjut ovat saaneet huomattavaa tukea pukeutumiskaupan maailmanvalloitukseensa. Apua on saatu jopa arvovaltaiselta taholta, mikä nousi esille yhtenä ruotsalaisten vähittäiskaupan yritysten kansainvälistä menestymistä selittävänä tekijänä. Avausseremonian järjestäminen uudessa maassa ja siitä tiedottaminen voi olla merkittävä osa ketjun imagon luomista, jos se saa paljon näkyvyyttä mediassa.

## **5.2 Verkoston muodostuminen**

Tutkimuksessa tuli esille lukuisia toimintoja, resursseja ja toimijoita, joiden vuorovaikutuksen kautta liikesuhteet pukeutumiskaupan ketjun verkostossa muodostuvat. Esittelen tässä luvussa niistä eniten huomioita saaneet.

## 5.2.1 Verkoston jäseniä yhdistävät toiminnot

### *Konseptin hallinta ja toteutus*

Ketjukonsepti on tärkeä osa ketjuliiketoimintaa. Konsepti opetetaan jokaiselle ketjun työntekijälle ja konseptin uudistamiseen käytetään aikaa. Ketjun jäsenten eli pääkonttorin, maakonttorin ja myymälän työntekijöiden välistä vuorovaikutusta pidetään konseptin hallinnassa ratkaisevana. Kun vuorovaikutus toimii, konsepti toteutuu mahdollisimman hyvin.

Konseptin toteuttamisen tekee mahdolliseksi ketjun omien työntekijöiden lisäksi lukuisat sidosryhmät. Ketjukonseptin toteuttaminen ei ole mahdollista ilman koko verkoston tukea, sillä eri maissa toimiva ketjuyritys ei yleensä voi tehdä kaikkea omin voimin. Konseptia toteuttavat työssään muun muassa suunnittelijat, valmistajat, ostajat, visualistit, markkinointiosasto, muotoimittajat ja jopa kiinteistöpuolen toimijat.

”Meillä on olemassa selkee konsepti. Sehän on niinku se, se on sitä meidän bisnestä. Me ylläpidetään ihmisten taitoja tehdä ja suorittaa niitä asioita, joita sen konseptin ylläpitäminen vaatii. Se on niinku meillä se suurin tehtävä.” (Toimitusjohtaja)

Pääkonttorista käsin ei voida hallita eri maiden myymälöiden toimintaa, vaan tarvitaan maakonttorit, jotka maatasolla organisoivat ketjuliiketoiminnan toteuttamista konseptin mukaisesti. Konseptin hallinta tulee sitä monimutkaisemmaksi, mitä suuremmaksi henkilökunnan määrä kasvaa uusien myymälöiden avaamisen myötä. Maakonttorista varmistetaan, että myymälöillä on kaikki mahdollisuudet toimia konseptin mukaisesti. Jos myymälöillä on ongelmia tai epäselvyyksiä konseptin toteuttamisessa, tilanne pyritään ratkaisemaan maakonttorin avustuksella nopeasti.

Maakonttorista ei viedä pääkonttorista tulevaa ohjeistusta eteenpäin ketjussa ilman tiedon käsittelemistä, mikä on osa konseptin hallintaa. Joskus pääkonttorilta tulevissa ohjeistuksissa saattaa olla jotain, mitä ei ole Suomessa lain mukaan mahdollista toteuttaa, vaikka lainsäädäntö Pohjoismaissa on osittain yhteneväistä. Tällöin maakonttorissa on oltava tarkkana ja hu-

mautettava pääkonttorille asiasta. Maakonttorissa tehdään pääkonttorista tulevat ohjeistukset paikallisesti toimiviksi. Jokainen maa on erilainen.

Konseptia toteutetaan koko ketjussa koko ajan. Konseptia toteutumista myymälässä pidettiin erittäin tärkeänä ketjuliiketoiminnan kasassa pysymiseksi, kun myymälöitä on paljon. Myös pääkonttorin on oltava ketjukonseptissa johdonmukainen. Uusien ohjeistusten on oltava olemassa olevaan konseptiin sopivia. Maakonttorissa ja myymälöissä syntyy sekaannuksia, jos ohjeistukset ovat ristiriitaisia.

### *Viestintä*

Isossa ketjuorganisaatiossa liikkuu paljon tietoa. On maakohtaista tietoa, myymäläkohtaisia asioita sekä pääkonttorilta lähtöisin olevia viestejä, joiden on tarkoitus kulkea koko ketjun läpi.

”Tärkeä asia on informaation kulku. Kun miettii hallinnollista puolta, että se viesti tulee ylhäältä alaspäin. Et se ei niinku jämähdä johonkin. Ja selkeys. Myös informaation selkeys, mutta yleensä selkeät pelisäännöt kaikille, tasapuoliset, selkeet. Avoimuus.”  
(Maajohtaja)

Viestinnän toimivuutta pidettiin tärkeänä. Ketjun eri toimijoiden aika on rajallista, joten ketjun sisäisen viestinnän on oltava selkeää. Viestin sisällön omaksumisen ei haluta vievän kohtuuttoman paljon aikaa muulta työltä, vaan asioita on tarkoitus päästä toteuttamaan mahdollisimman nopeasti käytännössä. Viestinnässä pyritään myös avoimuuteen. Jos oman ketjun jäsenille jätetään kertomatta asioita, se saattaa aiheuttaa epäluottamusta.

”Viestin kulku on erinäköisissä tilaisuuksissa, joissa feedbackia menee eri maista pääkonttorille. – – Me kerrotaan omat näkemyksemme ja meidän toivomukset, mitä me nähdään, että missä meillä olisi kehitettävää ja niin pois päin. Että ei se sillä lailla oo, että me ollaan pelkästään vaan vastaanottavia osapuolia, vaan kyllä me ollaan tällönen dialogi, jossa me tuodaan niinku niitä näkemyksiä, jotka on niitä asiakkaitten näkövinkkelistä merkityksellisiä. Ja tietysti myös meidän toiminta, jos meillä on vaikka

logistiikassa kämmejä, jotka ei toimi, niin tottakai me sitten halutaan, että niitä asioita kehitetään.” (Toimitusjohtaja)

Maakonttorilla on iso rooli koko ketjun viestinnässä, sillä maakonttori on yhteydessä sekä pääkonttoriin että myymälöihin kuljettaen viestiä eteenpäin puolin ja toisin. Maakohtaisten näkemysten ja palautteen antaminen esimerkiksi ketjukonseptin toteuttamiseen liittyen tapahtuu yleensä pääsääntöisesti maakonttorin kautta. Pääkonttorissa ei tiedetä, mitä maakohtaisesti tarkalleen ottaen tapahtuu, ja siksi maakonttorilla on tärkeä tehtävä sanansaattajana. Pääkonttorissa tarvitaan maakohtaista tietoa, jotta kansainvälistä ketjuliiketoimintaa pystytään kehittämään edelleen ja ohjeistukset sopivat mahdollisimman hyvin eri maihin.

Viestintään liittyy myös kaikki ulkoinen viestintä ja sitä kautta esimerkiksi ketjubrändin luominen. Ketjubrändin muodostamisessa uudessa maassa hyödynnetään ketjussa jo olemassa olevaa, aiemmin muissa maissa kerrytettyä kokemusta imagon rakentamisesta.

### *Myymäläympäristön rakentaminen*

Uusien myymälöiden rakentaminen ja avauskuntoon saaminen on tärkeää, kun kansainvälinen ketju kasvaa. Tuotteet halutaan mahdollisimman usean asiakkaan saataville. Myymäläympäristön rakentaminen samanlaiseksi maantieteellisesti eri paikoissa yhdistää useita eri henkilöitä pukeutumiskaupan verkostosta.

”Meidän kaupat näyttää kaikki samalta. Että ohjeet on niin selkeät ja yksinkertaiset, että me et meitä sitten Espoosta Rovaniemestä, niin ne kaupat pitäisi näyttää samalta. Samat vaatteet pitäisi olla sisääntulossa samaan aikaan ja näin. Se on se tärkein juttu siinä ketjussa.” (Myymäläpäällikkö2)

Myymäläympäristön rakentamisessa pyritään yleensä samantyyppisiin ratkaisuihin ketjun jokaisessa myymälässä. Osa ketjuista korosti, että samannäköisistä liikkeistä muodostuu tärkeä perusta koko ketjulle ja niiden avulla ketjusta muodostuu yhtenäinen mielikuva kuluttajalle.

Myymälän rakentaminen on kuitenkin aina paikallinen prosessi, jonka toteutumiseksi tarvitaan prosessin etenemisestä vastuussa olevat, paikallisesti työskentelevät henkilöt.

### *Myyminen*

Pääkonttorista ja maakonttorista tulee myymälään ohjeet myynnin aikaansaamiseksi. Yksi ketju korosti, että Suomen maaorganisaatio on myyntiorganisaatio. Koko maaorganisaatio keskittyy toteuttamaan ohjeita, joiden lopullisena tavoitteena on saada aikaan myyntiä. Maakonttorista varmistetaan, että myyntiä voi tehdä myymälöissä.

Myymälällä on isoin rooli myymisessä. Myymälässä vastaanotetaan tuotteet, puretaan tuotekuljetukset, asetetaan varashälyttimet tuotteisiin ja laitetaan tuotteet esille. Myös erilaisia kampanjoita asiakkaiden houkuttelemiseksi rakennetaan jatkuvasti. Myymälässä palvellaan asiakkaita monipuolisesti sekä hoidetaan ostostapahtuman jälkeiset palautus- ja reklamaatiotilanteet kohteliaasti. Kaiken tämän tarkoituksena on saada aikaan myyntiä ja tehdä asiakas tyytyväiseksi.

Myynnin toteuttamisessa tarvitaan erilaisia yhteistyötahoja ja tukitoimintoja. Myymätila yleensä vuokrataan kiinteistön omistajalta. Logistiikkayritys kuljettaa tavarat myymälään. Kampanjamateriaalit tulevat mainostoimistosta. Vartiointiliike huolehtii turvallisuudesta myymälässä, ja joku käy siivoamassa myymälätilan. Ketjuittain tietenkin hieman vaihtelee, mitä toimintoja hoidetaan itse ja mitkä toiminnot on ulkoistettu.

### *Me-hengen luominen*

Koska ketjussa on paljon toimijoita, me-hengen luomisen tärkeys nousi esille niin yhden myymälän, koko ketjun tai koko konsernin tasolla. Ketjussa tehdään töitä yhdessä.

”Se on meidän vahvin voimavara, että ne ihmiset, jotka tulee meille töihin, niin ne haluaa olla meillä töissä. Niillä on se tietynlainen kunnia olla osa meidän ketjua. Se mikä,

mä ainakin ite toivoisin aina, mikä kantaisi pitkälle, olisi se tunne hyvän kulttuurin, kiitoksen, fiiliksen kautta.” (Maajohtaja)

”Että siihen yritykseen nousee sellainen henki ja siinä pysyy sellainen henki, että kaikki kattoo samaan suuntaan.” (Expansion Manager)

Työntekijöiden halutaan viihtyvän työssä. Vallitseva yrityskulttuuri vaikuttaa me-hengen luomiseen muun muassa määrittelemällä, kuinka sallittua virheiden tekeminen on yrityksessä ja kuinka paljon ketjuorganisaation eri tasojen työntekijöiden mielipiteitä kuunnellaan. Yrityskulttuuri vaikuttaa työssä viihtymiseen. Parhaimmillaan jokainen ketjun työntekijä pääjohtajasta ja myyjään ymmärtää yrityksen tulevaisuuden suunnan ja tavoitteet. Suunta on usein selkeämmin ketjujohdon tiedossa, mutta tietoa ja yrityksen perusarvoja pyritään jakamaan ketjussa mahdollisimman paljon eteenpäin aina myymälöihin asti.

Me-hengen luomista edesauttaa myös se, jos omistajien koetaan olevan ketjun toiminnassa läsnä. Myös ketjujohdon läheisyyttä ja saavutettavuutta pidettiin tärkeänä. Joissain ketjuissa koko ketjun toimitusjohtaja oli esittäytynyt myymäläpäälliköiden yhteisessä tapaamisessa, mistä oltiin hyvin mielissään.

”Meidän tavoite on, että myymäläpäällikkö saisi itse rekrytoida omat alaisensa, että syntyisi sellainen he, oma tiimi ja oma jengi tavallaan. Ettei se sitten mene niin, että me ollaan valmiiksi rekrytoitu hänelle myyjät, ja sitten hänen pitää vain tulla valmiiseen tavallaan tilanteeseen. Ja hyvin on tähän mennessä kyllä toiminut, täytyy sanoa.” (HR Partner)

Myymälähenkilöstön me-hengen luomisen voi aloittaa jo ennen kuin uusi myymälä on edes avattu. Me-hengen muodostuminen alkaa siitä, kun myymäläpäällikkö palkkaa itse omat alaisensa. Siemenet me-hengen luomiselle kylvetään jo työhaastattelutilanteessa, kun tuleva työntekijä vierailee mahdollisesti ensimmäistä kertaa yrityksessä ja saa tietoa yrityksen sisästä. Kun tämä ensimmäinen tieto tulee myymäläpäälliköltä, jonka kanssa haastattelussa ollut työntekijä myöhemmin tekee päivittäin töitä yhdessä, me-hengen luominen kyseisen työntekijän ja

myymäläpäällikön keskuudessa on jo alkanut. Myymäläpäällikön valinta varhaisessa vaiheessa vahvistaa myös myymäläpäällikön sitouttamista yritykseen, kun myymäläpäällikkö pääsee nauttimaan maaorganisaation me-hengestä myymälän rakennusvaiheesta lähtien.

Me-hengen ylläpitämisessä motivointi ja tsemppaus ovat tärkeitä. Parhaimmillaan töitä tehdään, kuten yksi haastateltava totesi, hyvällä mielellä. Myymäläpäällikkö saa maakonttorilta tuntibudjetin, ja työvuorosuunnittelun tavoitteena on, että myymälässä on henkilökuntaa eri ajankohtina sopiva määrä. Oikea määrä henkilökuntaa myymälässä on yksi myymälähenkilökuntaa motivoiva seikka. Myös työtehtävien vaihtuminen niin, että kaikki saavat tehdä kaikkea, ja omien ideoiden ilmaisemisen mahdollisuus mainittiin motivoivan myymälähenkilökuntaa. Kun myymälähenkilökunta on motivoitunutta, myyjät tekevät välttämättömien töiden lisäksi myös jotain ylimääräistä, kuten huolehtivat myymälän siisteydestä aktiivisesti. Tietenkin myös muiden maaorganisaation työntekijöiden motivointi on myymälähenkilökunnan tyytyväisyydestä huolehtimisen ohella tärkeää.

”Kaikki kilpailut on tosi semmoisia, mitkä pitää yllä sitä tiimihenkeä. Niin joko myymälän sisäiset tai sitten ihan kaikkien myymälöiden kesken, koko Suomen myymälöiden tai sitten vaikka koko konsernin myymälöiden, niin ne on aina kivoja, että niihin aina tsemppataan, että nyt nyt. Ja sitten tulee niitä väliseurantoja, niin ne tuo vähän lisää intoa siihen. Kyllä ne on tosi kivoja ja siis ainakin meidän tytöt on hirveesti tykännyt, ja kivahan se on saada palkinto hyvästä työstä.” (Myymäläpäällikkö3)

Eri myymälöiden välillä järjestettävät leikkimieliset myyntikisat, joissa kuitenkin annetaan voittajille oikeat palkinnot, muistuttavat myyjää ketjuun kuulumisesta. Kisat myös luovat mehenkeä myymälähenkilökunnan keskuudessa.

## 5.2.2 Resurssisiteet

### *Henkilöstö*

Henkilöstö synnytti haastatteluissa ehdottomasti eniten keskustelua. Tämä on linjassa Håkanssonin ja Snenotan (1995, 192) näkemysten kanssa, joiden mukaan ihmiset organisaatioiden sisältä ovat suhteiden taustalla. Työntekijät luovat suhteet ja edustavat suhteessa omaa ketjuorganisaatiotaan. Esimerkiksi maakonttorissa ketjun eri toiminnoista vastaavat asiantuntijat muodostavat työtehtäviensä kautta oman paikallisen verkostonsa siinä maassa, missä töitä tekevät.

Henkilöstöön panostetaan esimerkiksi järjestämällä koulutuksia ja tekemällä työssä kehittyminen mahdolliseksi. Myymälähenkilöstölle halutaan tarjota mahdollisuus siirtyä pienestä myymälästä isomman myymälän myyjäksi tai edetä myymäläpäälliköksi. Haastavampia työtehtäviä on tarjolla myös maakonttorissa tai aluapäällikön toimessa. Jopa työskentely oman ketjun yksiköissä ulkomailla voi olla mahdollista.

”Sinänsä mitä resursseja tarvitaan, niin tarvii oikeet ihmiset. Se on niin oikeesti. Mä uskallan väittää, että kaupan ala on niin vahvasti ihmispainotteinen, että jos sulla on hyvät ihmiset ja oikeet tyypit, niin se toimii, vaikkei sulla olisi tietokonetta, vaikkei sulla olisi kassakonettakaan, niin se homma toimii.” (Maajohtaja)

”Tämä kun on sellainen bisnes, kun tässä mikään ei tapahdu itsestään. Koneet ei tee mitään töitä. Kyllähän se menee niin, että ihmisten käsien kauttahan kulkee se jokainen euro, mikä meille kassaan kilahtaa. Se on ollut valtava työmäärä ensin, että se tavara on siellä myymälässä.” (Toimitusjohtaja)

Ketjun henkilöstö pyörittää ketjun toimintaa. Ihmiset ovat välttämättömiä kaupan toiminnoille. Työntekijät tekevät ketjujohdossa päätökset, toiset henkilöt vievät päätöksiä eteenpäin, ja viimeiseksi myyjät palvelevat asiakasta myymälässä ja toivottavat asiakkaalle hyvää päivänjat-



koa ostoksen synnyttyä. Henkilöstöstä puhuttaessa erityisesti myymälähenkilökunnan ja myymälätyöskentelyn merkitys korostui.

”Ajatellaan, että sä oot jossain niinku vaatekaupassa töissä, että se on aika piece of cake, mutta se ei muuten ole. Se on hirvittävän iso määrä asioita ja tietoa, mitä joutuu niinku omaksumaan ennen kuin pystyy oikeesti toimimaan siellä. Että kyllä siellä voi niin sanotusti pyöriä, mutta että sä saat jotain aikaiseksi, niin se on ihan oikeesti ammattitaitoo vaativaa duunia. Ja tarvii koulutusta jonkin verran, että siihen kykenee.” (Toimitusjohtaja)

”Henkilökunta käytännöllisesti katsoen tuottaa sen kaiken rahan tälle yritykselle. He alusta alkaen, kun se lava tuonne varastoon tulee, niin ottaa sen vastaan. – – He palvelee ne asiakkaat, mitkä meille tulee sisään. Ilman hyvää henkilökuntaa ei ole olemassa kauppaakaan.” (Myymäläpäällikkö2)

Myyjien työtä arvostetaan tutkituissa pukeutumiskaupan ketjussa. Myymälässä on paljon pieniä toimintoja, joiden avulla asiakkaita palvellaan ja konseptia toteutetaan. Toimintojen hallitseminen vaatii myyjältä osaamista. Myymäläpäällikkö tosin on hieman puolueellinen korostaessaan myymälähenkilökunnan merkitystä, koska lukeutuu myymälähenkilökuntaan myös itse. Muissa ketjuissa eri työtehtäviä hoitavat henkilöt olivat kuitenkin samoilla linjoilla ja korostivat myymälähenkilökunnan roolia ketjun rahavirran muodostamisessa.

”Jos yrityksestä miettii, että kaikki muut yrityksessä tuhlaa rahaa ja ne vain tienaa, jotka on siinä asiakaspinnassa. Ne vaan tuo sen yrityksen rahan. Joten se on maailman tärkein justiin se, että siis asiakas on kaikista tärkein, ja seuraavaksi tärkein on myymälähenkilökunta. Että jos sitä täytyy priorisoida sillä tavalla, niin sillai se pitäisi olla se arvostuskin tietenkin, että mitä arvostaa. Että nämä kaikki muut osa-alueet tekee töitä sen eteen, että asiakas löytää sen haluamansa tuotteen.” (Aluepäällikkö2)

”Se välittyy niin selkeästi asiakkaalle, että minkälainen porukka siellä on ja mikä se henki on, ja miten se myynti tehdään, tottakai. Ihan siis viivan alle mitä jää, niin kyllä mä näkisin, että se on se ykkösjuttu, ylipäätään henkilökunta.” (HR Partner)

Raha ratkaisee, ja se on tärkein, joka tekee rahaa. Myymälän on oltava toimiva, ja toimivuuden tekevät ihmiset. Myymälähenkilöstöä tarvitaan, ja jokaisella asiakaskohtaamisella on merkitystä. Myymälän sisältä vielä tarkemmin korostettiin myymäläpäällikön roolia.

”Kyllä mulla, jos mä mietin mikä [resurssi] mulla tulee ihan ekana mieleen, on tottakai se henkilökunta. Kaikkein tärkein itse asiassa, ajatellen myymälää, on myymäläpäällikkö. Se on ihan selkeesti, se on niinku ihan number one siinä, että miten se sitten lähtee menemään. Se on niin paljon siitä myymäläpäälliköstä kiinni, että menestyy. Hän pystyy tarttumaan sen energian niihin myyjiin, että hei jes, me myydään hyvin ja meillä on kiva porukka ja meillä homma toimii. Ja tottakai ihan konkreettisestikin hän pystyy pyörittämään sitä myymälää niin, että sen rutiinit toimii ja se näyttää hyvältä visuaalisesti ja siellä on tuotteet niinku pitää ja tulosta tulee.” (HR Partner)

”Myymäläpäälliköt on tän firman tärkeimmät työntekijät. Se ei ole salaisuus eikä mitään, että jokainen omistajien ja myymäläpäällikön välissä oleva johtoporras voidaan korvata tosta noin vaan, jos on sikseen. Myymäläpäälliköt ja se myymälöiden rooli on se kaiken A ja O.” (Maajohtaja)

Myymäläpäällikkö on myyjien esimies ja pitää oman myymälänsä toiminnan kasassa ja henkilöstön aktiivisena. Myymäläpäällikkö myös ensisijaisesti huolehtii oman myymälänsä verkoston luomisesta ja hoitamisesta. Koska myymälöissä syntyy yrityksen tulos, on myymäläpäällikön rooli koko ketjun tuloksen tekemisen kannalta merkittävä. Maakonttorin voi jopa käsittää korvattavissa olevana välikätenä pääkonttorin ja myymäläpäällikön välissä.

### *Tuotteet*

Jotta myymäläpäälliköt ja muu myymälän henkilökunta voivat huolehtia myynnin syntymisestä myymälässä, pitää myynnissä olla oikeat tuotteet. Tuotteiden pitää olla nimenomaan ketjun

kohderyhmän mielestä oikeita. Joissain ketjuissa oman tuotannon merkit muodostavat perustan myytävälle tuotteille. Toisissa ketjuissa puolestaan painotetaan laajaa brändivalikoimaa, joka koostuu niin kotimaisista kuin ulkomaisista tuotemerkeistä.

Kun myynnissä on myös muita kuin omien brändien tuotteita, varsinkin myymälöissä on kiinnostusta verkostoitua brändien edustajien kanssa sujuvan yhteistyön takaamiseksi. Brändien edustajat muun muassa järjestävät maakohtaisesti koulutuksia myymälähenkilöstölle, jotta tuotteita osataan myydä entistä paremmin.

”Tosi paljon on mallistosta kiinni, että me pystytään tarjoamaan kilpailijoihin nähden jotain vähän lisää. Jotain mikä tuo sellaisen wau-efektin tai antaa semmosen fiiliksen, että mä meen mieluiten tuohon liikkeeseen kuin tohon toisen ketjun liikkeeseen, joka on tuossa naapurissa. Siinä pitäisi olla mallistossa jotain, siinä itse tuotteessa täytyy olla jotain lisäarvoa tuovaa. On se sitten muodikkautta tai trendikkyyttä tai laatua, tai mitä ikinä.” (HR Partner)

Tuotteelle tuo lisäarvoa muun muassa sen erottuvuus. Erottuva tuote antaa asiakkaalle jotain, mitä muiden yritysten myymälöistä ei saa. Asiakasta voi innostua ostamaan myymälästä löytämänsä tuotteen myös sen takia, että sama tuote on ollut esillä esimerkiksi muotilehdessä tai asiakkaan seuraamassa blogissa. Tämä lisää muotivaikuttajien, muotilehtien toimittajien ja blogikirjoittajien kanssa tehtävän yhteistyön merkitystä.

### *Ketjubrändi*

Siinä missä asiakkaalle tarjotaan tarkkaan harkittujen brändien tuotteita, myös ketjubrändiä rakennetaan johdonmukaisesti ketjun markkinoilletulosta alkaen. Ketjun nimi houkuttelee asiakkaita myymälään ja parhaat työntekijät ketjuun töihin.

”Se kohderyhmä ja brändi. Meillä on niinku selkee identiteetti ja tiedetään, mikä se meidän kohderyhmä on, että ketkä meidän asiakkaita on. Niin kyl se tekee siitä toiminnasta myös kustannustehokasta ja menestyksellistä, että tiedämme ketä me puhutel-

laan ja kelle me tuotteemme suunnitellaan. Jos meidän pitäisi koskettaa 14-vuotiasta tyttöä ja 65-vuotiasta naista, niin sehän on ihan mahdoton tapaus. Niin se brändin vahvuus ja se strategia, niin ne kyl niinku on [menestymisen taustalla].” (Marketing Coordinator)

”Mutta kun puhutaan, niin toivottavasti puhutaan hyvää siitä ketjusta. Se on se myös. Maine on positiivinen ja hyvä, ja tekee kunnolla asiat mitkä tekee ja hakee sitä asiakkaan etua, koska loppujen lopuksi se on se, mistä tulee se tulos, ja yritys voi säilyä ja kasvaa.” (Aluepäällikkö 2)

Asiakkaan käsityksiin muodostetaan vahva ketjubrändi puhuttelemalla asiakaskohderyhmää oikein. Ketjussa on määritelty oma asiakaskunta, johon keskitytään koko ajan. Ketjubrändin muodostamisessa halutaan puhutella juuri omaan kohderyhmään kuuluvia kuluttajia.

Ketjun maine halutaan myös pitää puhtaana. Yksikin iso negatiivinen uutinen voi jäädä asiakkaan mieleen pitkäksi aikaa. Tuotteiden laatumielikuva mainittiin esimerkkinä ketjubrändiin vaikuttavista asioista.

Myymälöiden roolia korostettiin myös ketjubrändin luomisessa. Myös muun muassa Fulbergin (2003) mukaan ketjubrändistä viestitään myymälöiden kautta. Ketjumielikuvan muodostumiseen vaikuttaa myös myymälöiden sijainti. Eri kauppakeskuksilla on toisiinsa nähden erilainen imago, minkä vuoksi ketjussa pohditaan, mihin kauppakeskukseen oma myymälä halutaan sijoittaa. Yhdestä ketjusta mainittiin, ettei ketjun myymälää todennäköisesti koskaan tulla näkemään hypermarketin yhteydessä. Kautto ym. (2008, 98) myös toteavat, että jopa pienet virheet kauppapaikkojen valinnassa voivat olla kohtalokkaita. Lähtökohtana myymälöiden sijaintipäätöksissä on oltava ketjun asiakas- ja liiketoimintatavoitteet.

### *Ketjukonsepti*

Ketjukonsepti muodostaa perustan kansainvälisen ketjun toiminnalle. Ketjua ei voi hallita keskitetysti pääkonttorista ilman ketjukonseptia, sillä ketjukonseptin avulla määritetään, miten

ketjuliiketoimintaa toteutetaan jokaisessa maassa. Myös ketjun laajeneminen olisi paljon halampaa ilman konseptiohjeita. Toimintojen luomisesta ja myymälän rakentamisesta puuttuisi silloin selkeä malli.

”Meillä ei ole mitään niinku piirrettyjä mallikarttoja, miltä myymälöitten pitää näyttää, vaan ne on aina myymäläpäälliköidensä näköisiä, mikä on yksi sellainen kantava ajatus myöskin ollut. Idea on se, että jotta myymälät toimisi mahdollisimman hyvin, niin me halutaan antaa myymäläpäälliköille omia liikkeitä, eli he ite saa tehdä ratkaisuja siellä, ja uskotaan, että se tuo sen parhaan tuloksen.” (Myymäläpäällikkö1)

Tutkimuksen ketjuissa paljastui olevan eroja ketjukonseptin sisällössä. Muun muassa myymäläkonseptin sisältämien esillepano-ohjeistusten tarkkuus vaihtelee. Yhdessä tutkimuksen ketjussa myymälähenkilökunnalle annetaan vapaat kädet toteuttaa esillepanot myymälässään haluamallaan tavalla. Myymälähenkilöstöllä, varsinkin myymäläpäälliköllä, on siten mahdollisuus tehdä myymälän sisällä ratkaisuja, jotka vaikuttavat myyntiin. Kyseisen ketjun myymäläpäällikkö mainitsi, että aloittaessaan kyseisessä ketjussa myymäläpäällikkönä hän oli ollut omien sanojensa mukaan ”ihan kriisissä” vapauden vuoksi, mutta nyt ei enää voisi ajatella toimivansa puhtaasti tiukan, valmiiksi annetun ohjeistuksen mukaisesti. Myymäläpäällikkö kuitenkin myös ilmaisi kaipaavansa jonkinlaista kehystä esillepanoille, edes maakohtaisia raameja. Vapautta voi siis olla myös liikaa. Vapaan esillepanon myymälät kuitenkin seuraavat toistensa esillepanoratkaisuja, mikä vähentää myymälöiden erilaisuutta ja helpottaa myymäläkohtaisten ratkaisujen tekemistä.

”Mut et vaikka meillä ihan niinku konseptin suhteen on tiukat raamit ja millä mennään, siellä on kuitenkin tosi paljon sitä liikkumisvaraa. Meillä ei missään nimessä kampanjoissa tuu mitään piirrettyä kampanjaosastoa, että tuohon tulee tuo tuote ja tuohon tuo, että meillä on myös paljon sitä luovaa. Se olisi toisaalta tosi kamalaa, jos olisi niin tiukkaa, että sitä omaa luovuutta ei saisi käyttää ollenkaan. Sitä kauppias-ajattelua ja sitä myynninedistämistä, niin sitä todellakin pystyy käyttä. Kyllä meilläkin on tosi tarkkaan määritelty miten hyllyt pitää olla, mutta se on enemmänkin niinku isot raamit, että hei nyt me näytetään tämä tuoteryhmä tässä, ja loput saa sitten itse soveltaa. Totta-

kai tiettyihin tuotteisiin uskotaan, ja jokainen myymälä pystyy toisaalta sillä menetelmällä edistää tosi paljon sellaisia tuotteita, mitkä myy eniten.” (Concept Coach)

Myös toisessa tutkimukseen osallistuneessa ketjussa annetaan hieman vapauksia esillepanon suhteen. Kyseisessä ketjussa esillepanoissa saa soveltaa tuoteryhmien sisällä ja kampanjoista ei tule piirrettyjä toteutusmalleja, joita olisi noudatettava. Joissain ketjuissa pääkonttorilta tulee tarkasti tehdyt mallikuvat myös kampanjoiden esillepanoista. Tarkkaan konseptoitu, samanlainen esillepano myymälöittäin herätti tutkimuksen ketjuissa eriäviä mielipiteitä. Ne, joilla on itsellä vapaampaa, pitivät tiukkaa konseptia hankalana ja kahlitsevana. Tiukemman konseptin alaisuudessa työskentelevät taas kokivat, että ketjun laaja toiminta ei onnistuisi ilman selkeitä ohjeistuksia.

”Nyt me eletään ihanaa aikaa, kun me ollaan joulussa. Myymälöille on annettu aika vapaat kädet tehdä sitä joulua ite ja se on aika piristävää välillä. Kyllä se on haastavaa välillä, kun ite on eri mieltä siitä, mitä tuotteita tai pääryhmiä kuuluu milloinkin kuuluu aktivoita, että oliko tää kampanja nyt järkevä tähän viikkoon, että sitä tavallaan kyseenalaistaa. Mutta kun ollaan ketjussa, niin näin toimitaan, ja sitten toimitaan ohjeiden mukaan, että ei siinä mitään ihmeellisempää ole.” (Myymäläpäällikkö2)

Myös tiukan konseptin alla työskentelevien mielestä on antoisaa saada välillä hieman vapauksia myymälätyöskentelyyn. Pääkonttorista tulevat ohjeistukset herättävät myymälähenkilökunnan keskuudessa mielipiteitä sekä niiden puolesta että vastaan. Ohjeistuksia ja varsinkin niiden tiukkaa toteutusaikataulua kritisoidaan toisinaan.

### *Ketjun koko*

Isossa ketjuorganisaatio kukaan työntekijä ei ole yksin. Tuen saaminen ketjun tärkeäksi voimavaraksi.

”Vaikka ootkin osa tämmöistä isoa ketjua, niin kyllähän semmonen yrityksen perushenki on, et sul on iso organisaatio tukena, että tässä ei kompastuta ihan pieniin asi-

oihin. Asioita ratkomaan löytyy yleensä kirjava joukko väkee. Välillä on 2 ja välillä 20 miettimässä asioita, että ei koskaan tarvitse miettiä, että nyt mä tässä vaan mietin tätä, että pistäkö mä Utsjoelle tämän liikkeen vai enkö mä pistä.” (Expansion Manager)

Kun ketjuliiketoiminnan takana on iso organisaatio, tukea on pääsääntöisesti aina saatavilla. Ketjun työntekijät saavat tehtävästään riippuen tukea ketjuorganisaation eri tasoilta. Tukea saadaan niin ulkomailta pääkonttorista ja muista ulkomaan yksiköistä kuin myös oman maaorganisaation henkilökunnalta. Tuen saaminen useasta suunnasta oman ketjusta koettiin tärkeäksi. Päätöksiä halutaan tehdä ja ongelmatilanteita käsitellä yhdessä eri tahojen kanssa, mikäli tarve niin vaatii. Sen lisäksi, että maajohtaja seuraa omia alaisiaan, pääkonttorilta seurataan ketjun toimintojen kehittymistä Suomessa.

Ketjun koko on vahvuus myös yritysysteistyössä. Mitä isompi yritys, sitä merkittävämpi taho se on yleensä muille yrityksille. Ison ketjun kanssa halutaan tehdä yhteistyötä.

”Ensimmäiseksi tulee tietysti mieleen se koko, elikä se mahdollisuus tehdä pitkiä sarjoja. Elikä sulla on jakelukanavia olemassa useampia, niin sä pystyt tietysti pohtimaan sen, että sä saat sen tilauksen riittävän suureksi, jolloin sä pystyt myös kilpailuttamaan määrättyjä tahoja, toisin sanoen tehtaita, jotka pystyy niinku tekemään tämän tuotteen sitten näille yrityksille. Ja tietysti näitten [ketjujen] pitkäjänteinen toiminta tarkoittaa sitä, että niillä on myöskin omat kanavansa syntyneet vuosien aikana siitä, että missä he tuotteita valmistuttavat.” (Liiton toimitusjohtaja)

”Selkeesti se, että me ollaan nyt niin paljon isompi ketju, että meillä on mahdollisuus tehdä parempia diilejä, kun me ostetaan kaikille se sama tuote. Eikä niinkään, että vielä silloin kun mä oon aloittanut, niin kaikki myymäläpäälliköt oli mukana ostamassa kaikkia brändejä. Ja sit ne oli ihan sellaista sillisalaattia, että yhdellä oli punainen ja toisella valkoinen ja yhdellä sininen paita samasta paikasta.” (Myymäläpäällikkö1)

Kun ketjulla on myymälöitä paljon ja suuri myyntivolyymi, se voi kustannustehokkaasti valmistaa ja ostaa keskitetysti suuria määriä tuotteita. Samoja tuotteita myydään ketjun eri myy-

mälöissä. Kun yhteistyö on sujuvaa tehtaiden kanssa, on uusista tuotantoeristä sopiminen joustavampaa. Tunnettu ketjuyritys voi saada joiltain brändeiltä jopa omia, juuri kyseiselle ketjulle suunniteltuja tuotteita myyntiin. Nimekäs ketjubrändi voi myös valmistuttaa omia tuotteita brändiyhteistyönä nimekkäiden tuotebrändien kanssa.

Konserneilla, joilla on useita ketjubrändejä, on puolestaan valtaa esimerkiksi kauppapaikkahankinnoissa. Konserni voi samalla kerralla sopia usean ketjumyymälän sijoittamisesta samaan kauppakeskukseen. Useita kauppakiinteistöjä omistavien tahojen kanssa on myös mahdollista sopia useampaan kuin yhteen kauppakeskukseen menemisestä samalla kertaa. Vakaalla ketjulla on voimavaroja avata useampi liike yhtä aikaa.

### *Vahva ja vakaa perusta*

Pelkkä ketjun koko ei kuitenkaan riitä menestymiseen, vaan kansainvälinen ketju tarvitsee toiminnalleen vahvan ja vakaan perustan. Yrityksen arvot luovat pohjaa toiminnalle. Ketjun perustajien ja omistajien ideoilla ja näkemyksillä on merkitystä myös ketjun laajentuessa ja ketjukonseptin kehittyessä.

Tutkituilla ketjuilla on toiminnassaan pitkät perinteet. Niin käytännön kokemusta ketjuliiketoiminnasta kuin rahallista pääomaa on vuosien saatossa karttunut runsaasti. Molemmat auttavat liiketoiminnan pyörittämisessä ja ketjun laajentumisessa uusille markkinoille niin kansainvälisesti kuin yhden maan sisällä. Myös Pengin ja Yorkin (2001) mukaan kansainvälistymisestä ja ulkomaisista markkina-alueista karttunut kokemus on tärkeä resurssi yritykselle, ja sitä on muiden yritysten vaikea kopioida. Kautto ym. (2008, 95–97) määrittelevät kauppapaikkaverkoston rakentamisen ketjun kriittiseksi menestystekijäksi, jossa onnistuminen edellyttää vahvaa yritystä ja investointikykyä.

Vaikeasti kopioitavan ketjukohtaisen kokemuksen vuoksi vahvan ja vakaan pohjan voi ilmaista luovan ketjulle kestävää kilpailuetua, mikäli kokemus on myös harvinaista, arvokasta ja korvaamatonta (Barney 1991). Ketju on voinut olla ensimmäinen pukeutumiskaupan toimija tietyllä markkina-alueella tai tietyssä asiakassegmentissä.



Pitkän historian aikana on ehditty kokeilla erilaisia ratkaisuja esimerkiksi markkinoinnissa, minkä vuoksi markkinointibudjetin tekeminen ja toteuttaminen on nykyään helpompaa. Jos myymälä sijaitsee kauppakeskuksessa, on ennalta tiedossa, mitä kauppakeskuksen omia tapahtumia vuoden aikana yleensä järjestetään, joten niitä varten osataan budjetoida etukäteen. Menestynyt ketju hyödyntää liiketoimintakokemustaan kehittäessään eri toimintojaan yhä paremmiksi ja laajentuessaan uusille alueille.

”Rahaa on takana, ei tarvi pelätä niinkun se suhteen, että ihan just mentäisiin luukut kiinni. En mä usko, että onko se millään tuollaisella isolla ketjulla välttämättä mikään sellainen pelko, mutta jos vertaa tollaseen yksityiseen ja independent-yrittäjään, niin liksa on aina kiinni siitä kuukauden tulosta, että miten menee. Kun me taas ei välttämättä olla niin suhdanneheilahteluiden armoilla. Päinvastoin, kun maailmantaloudella menee huonosti, niin kauppapaikat on halpoja, ja me, silloin kun meillä on käteistä, niin me voidaan ottaa halvalla, vuokrata tila jostain, mikä taas vie sitä meidän bisnestä eteenpäin. Sillei ollaan ihan onnellisessa asemassa.” (Myymäläpäällikkö1)

Vahvan taloudellisen pohjan merkitystä korostettiin haastatteluissa varsinkin vallitsevan yleisen taloustilanteen vuoksi. Kun ketjulla on rahallista pääomaa käytössään, se voi avata uusia myymälöitä epävakaa taloustilanteesta huolimatta. Ison ketjun olemassaolo ei myöskään ole yhdestä myymälästä kiinni, koska ketjun eri maissa sijaitsevista myymälöistä muodostuu laaja myymäläpohja. Ison myymäläverkoston turvin uskalletaan ottaa enemmän riskiä yhden myymälän, joskus jopa yhden maan, osalta. Rahallisen pääoman turvin voi myös laajentua ulkomaille, koska saattaa mennä jonkin aikaa, ennen kuin liiketoiminta alkaa tuottaa tulosta.

”Kyllä se harvemmin mun mielestä ketju tai yritys voi menestyä yhtäkkiä jossain maassa, jos se ei toimi myös siellä emomaassa.” (Country Manager)

”Jos nyt mietitään sitä kasvua kansainvälisesti eri maihin, niin sen edellytys on se, että pitää jo niissä olemassa olevissa maissa myöskin olla onnistuttu hyvin. Että ei kannata lähteä muualle, jos se peruskuvio ei ole kunnossa. Ensin se täytyy toimia hyvin olemassa olevissa liikkeissä. Sitten jos kasvatetaan siinä olemassa olevissa maissa liike-

toimintaa niin, että nähdään, että se myös onnistuu niissä, niin sitten vasta voi mennä laajentumaan kansainvälisesti.” (Aluepäällikkö2)

Kertynyt kokemus omasta toimialasta ja liiketoiminnan sujuvuus kotimaassa tekevät ketjusta uskottavan, kun ketju luo kontakteja uudessa maassa. Liiketoiminnan on oltava ketjun kotimaassa vakaata ja kannattavaa, jotta ketjuliiketoimintaa voi laajentaa uusiin maihin. Uuteen maahan ei voi vain lähteä kokeilemaan onneaan, vaan liiketoimintastrategia on oltava testattu ja tarkkaan harkittu. Ihan yksittäistä resurssia ajatellen on hyödyllistä kehittää resurssi ensin yhdellä markkina-alueella toimivaksi ja sitten hyödyntää vahvaa resurssia myös muilla markkina-alueilla (Wernerfelt 1984). Opitut rutiinit ja vakiintuneet toimintatavat luovat vakaan pohjan toiminnalle ja muodostavat perusteet ketjun kasvulle.

### **5.2.3 Toimijat sidosten tekijöinä**

#### *Pääkonttori*

Pääkonttorissa hoidetaan kaupan ketjuliiketoiminnan eri osa-alueita koko kansainvälisen ketjun osalta. Ostos-osasto, tuotesuunnittelu, markkinointiosasto, taloushallinto, palkanlaskenta ja IT-osasto muun muassa sijaitsevat usein ketjun kotimaassa pääkonttorin yhteydessä. Ketjukonsepti, jokapäiväisen toiminnan ohjeistukset sekä isot päätökset ovat ketjun pääkonttorista lähtöisin.

#### *Maakonttori*

Kansainvälisen pukeutumiskaupan ketjun maaorganisaatio muodostuu tavallisesti maakonttorista, aluepäälliköistä ja myymälöistä. On hyvin ketjukohtaista, kuinka monta henkilöä ketjun maakonttorissa on töissä. Kaikilla tutkituilla ketjuilla on suomalainen majohtaja, mutta tutkimuksessa kuitenkin ilmeni, että kaikilla Suomeen laajentuneiden kansainvälisten ketjuyritysten myymäläpäälliköillä ei ole suomalaista esimiestä. Tämä herätti ihmetystä, sillä markkina-alueen paikallista tuntemusta ja verkostoitumista pidettiin erittäin tärkeänä.

Myymälämäärän kasvaessa maakonttorilla työskentelevän henkilöstön määrä yleensä lisääntyy. Aluepäälliköiden olemassaolo saattaa tulla välttämättömäksi, jotta maajohtaja saa jaettua myymälöiden johtamisen vastuuta. Lisääntynyt myymälähenkilöstön määrä lisää myös henkilöstöhallinnon haasteita.

”Meille tulee selkee ohjeistus, kuinka tietyt asiat implementoidaan sitten maissa. Että meille tavallaan tulee se toimintavaihe, kuinka me tehdään se sitten käytännössä näkyväksi ja toteutetaan se toiminta. Kyllä hyvin paljon, siis tulee oikeastaan kaikki annettuna. Toki me joudutaan muokkaamaan jotain mallia tietenkin, että se toimii tässä markkinalla ja näihin meidän haasteisiin ja meidän tavoitteisiin, mitä täällä on, mutta se on kuitenkin hyvin pientä. Mutta ne bisneksen isoimmat mallit ja strategiat, niin kyllä ne tulee pääkonttorista.” (Marketing Coordinator)

”Se on se operatiivinen niinku toiminta ja johto. Sitähän me tehdäänkin täällä, et se on se meidän tärkein toiminto. Ihan siitä lähtien, että rekrytoidaan ihmisiä ja koulutetaan ja perehdytetään ja sitoutetaan ja niin edespäin.” (Country Manager)

Maakonttori toimii yhdenlaisena maakohtaisena operatiivisena johtona, kun maakonttorin roolia vertaa pääkonttoriin. Maakonttorissa on yleensä orientoitu ohjaamaan käytännön tason myymälätyöskentelyä, kun pääkonttorissa puolestaan tehdään isot päätökset. Maakonttorissa kerätään tarvittava henkilökunta kasaan päätöksien toteuttamiseksi ja huolehditaan, että asiat oikeasti toteutuvat. Maakonttorissa päätetään tarvittavista maakohtaisista mukautuksista.

### *Myymälä*

Myymälähenkilökunta muodostuu yleensä myymäläpäälliköistä ja myyjistä. Myymälässä kohdataan asiakas ja toteutetaan pääkonttorissa tehdyt suunnitelmat käytännössä.

”Täähän on helppo ratkaisu olla esimiesasemassa selkeestikin valmiissa ketjussa ja valmiissa toimintaympäristössä. Paljon on tietysti rajoituksia, jotka tulee koska ollaan ketju, ja ketjun myymälöiden täytyy näyttää samalta ja kertoa samaa sanomaa kaikille

asiakkaille huolimatta siitä, missä se sijaitsee. Rajoituksia on tavallaan sen myynnin tekemisen suhteen, mutta sitten se taas toisaalta on hirveen helppo työpaikkakin olla. Sulla on olemassa valmiit palikat ja sun tehtävänä on vaan pitää ne palikat järjestyksessä. Just henkilökunta, kauppa, myynti. Et sä vaan niinku huolehdi, että se homma toimii ohjeistusten mukaisesti ja se on pääsääntöinen työ.” (Myymäläpäällikkö2)

Myymäläpäällikölle ja myyjille on asetettu valmis toimintakehys. Ohjeistukset tuotteiden käsittelyyn, asiakaspalveluun ja kampanjoihin liittyen rytmittävät myymälätyöskentelyä. Paljon käytännön asioita myymäläpäällikön on kuitenkin ratkaistava itse. Myymäläpäällikkö saa maakonttorilta tukea päätöksentekoon muun muassa erilaisten raporttien muodossa.

### *Tavarantoimittajat*

Siinä missä tuotevalikoima on tärkeä resurssi ketjulle, tavarantoimittajat ovat tärkeitä toimijoita. Tavarantoimittajien avulla tuote saadaan myymälään silloin kun sitä tarvitaan. Tavarantoimitukset organisoidaan yleensä koko maahan yhteisesti. Myymäläpäälliköt kuitenkin ovat päivittäin yhteydessä tavarantoimittajiin.

### *Kauppakeskisyhteisöt ja kiinteistön omistajat*

Kiinteistö, jossa myymälä sijaitsee, on tärkeä osa yksittäisen myymälän verkostoa. Kun myymälä sijaitsee kauppakeskuksessa, kauppakeskuksen kanssa tehdään hyvin läheistä yhteistyötä. Myymälät raportoivat myynnistään ja huolehtivat tietojensa päivittämisestä kauppakeskuksen Internet-sivuilla.

”Mä näen sen yksittäisen myymälän, joka on vaikka tällaisessa ostoskeskuksessa, on hirveen tärkeitä se kauppiasyhteistyö, että mitä täällä sovitaan. Tavallaan miten täällä niinku, millaisia aukioloaikoja, miten kaikki puitteet, miten valvonnat, jutut, miten mä sanoisin, tämmöset niinku aika infrastruktuuriin liittyvät asiat hoituu kauppakeskuksessa. Millaisii, jos tarjous- tai muut zembalot, niin miten niihin kampanjoihin ja tällai-

siin. Se on aika sellaista niinku siihen kyseisen myymälän ympäristöön liittyvää. Ne kauppiat, yhteisöt, yhteistyö vaikka ostoskeskuksessa.” (HR Partner)

Kauppakeskuksessa sijaitseva myymälä ei toimi yksinään, vaan muiden myymälöiden kanssa tehdään yhteistyötä. Kauppakeskuksella on omat sääntönsä, joiden mukaan myymälä myös toimii. Kauppakeskuksessa sijaitseva ketjun myymälä on yleensä mukana kauppakeskusten omissa tapahtumissa, kuten tarjouskampanjoissa. Myymälä myös hyötyy tapahtuman ansiosta kasvaneesta kauppakeskuksen kävijämäärästä. Kauppakeskuskohtaisista kampanjoista on kuitenkin muistettava kertoa lähialueen oman ketjun muille myymälöille, sillä myös kyseisiin myymälöihin saattaa tulla kyselyjä paikallisiin kampanjoihin liittyen.

Kun suhteita hoidetaan hyvin, niistä hyödytään enemmän. Yhdestä tutkimuksen ketjusta on päästy esimerkiksi mukaan kauppakeskusten suunnitteluun jo hyvin alkuvaiheessa, kun suunnitelmat ovat vasta paperilla ja ankkureiden sekä myymäläklustereiden sijoittelua mietitään.

### *Muotivaikuttajat*

Muotivaikuttajista muodostuu oma verkosto, jonka kanssa maakonttorissa markkinoinnista vastaava henkilö on eniten tekemisissä. Markkinointiin ei välttämättä ole määritelty omaa henkilöä, vaan sitä hoitaa esimerkiksi maajohtaja. Siinä missä kuluttajat seuraavat muun muassa blogeja ja trendilehtien juttuja, muotivaikuttajat seuraavat myös toistensa tekemisiä, jolloin muotivaikuttajien oma verkosto on yhä tiiviimpi. Ajankohtainen ja kuuma aihe on yleensä esillä eri kanavissa samaan aikaan.

Muotivaikuttaja voi olla yksi tunnettu henkilö, joka esimerkiksi kirjoittaa suosittua blogia tai on televisiosta tuttu julkisuuden henkilö. Kyseinen huomio tukee sitä, että yrityksen suhteen osapuolena voi olla myös yksittäinen henkilö (Möller & Halinen 1999). Yritys ei siis luo suhteita pelkästään toisten yritysten kanssa.

## *Kilpailijat*

Myös kilpailijoiden kanssa tehdään yhteistyötä. Oma toimialaa seurataan ja kontakteja halutaan ylläpitää muihin oman alan yrityksiin. Yhteydenpito pahimpiin kilpailijoihin voi kuitenkin olla rajoittuneempaa.

”Tietysti naapuriliikkeiden kanssa nyt aina sillä tavalla, että pystytään keskustelemaan heidän myymäläpäälliköiden kanssa esim. mites sunnuntai-aukiolot tälle jouluisin. Se on ollut semmonen tietysti, mitä kannattaa ylläpitää aina. Koska ne asiat on kuitenkin hyvin tärkeitä, että kilpailijat on mukana siinä samassa jutussa, koska yksi myymälä ei välttämättä aina tuo niitä asiakkaita just tähän alueelle.” (Myymäläpäällikkö3)

On tavallista, että pukeutumiskaupan ketjut hakeutuvat toistensa läheisyyteen. Kun pukeutumiskaupan myymälöitä sijaitsee lähellä toisiaan, ne houkuttelevat yhdessä asiakkaita liikkeisiinsä. Yksittäinen liike ei välttämättä onnistu synnyttämään tarpeeksi voimakasta imua asiakkaiden saamiseksi kyseiselle kadunpätkälle tai kauppakeskuksen tiettyyn kerrokseen. Naapuriliikkeisiin kiinnitetään huomiota kauppapaikan valinnassa. Vierekkäin sijaitsevat liikkeet ovat myös suoraan tekemisissä toistensa kanssa muun muassa aukioloaikoja sopiessa.

### **5.3 Ketjun jäsenten välisten suhteiden organisointi**

Ketjuorganisaation eri työntekijät tapaavat toisiaan ja ovat yleensä monipuolisesti tekemisissä toistensa kanssa. Kaikki eivät tietenkään voi jatkuvasti olla tekemisissä kaikkien kanssa. Sen vuoksi jokaisella toimijalla on yleensä omalta osaltaan tiedossa tahot, joihin voi tarvittaessa ottaa yhteyttä. Maajohtajat ja muut eri maiden maaorganisaatioissa työskentelevät kollegat tapaavat toisiaan kansainvälisesti, ja myymäläpäälliköt puolestaan ovat yhteydessä muihin myymäläpäälliköihin sekä omaan maakonttoriin. Ketjun jäsenten väliset suhteet ovat tärkeitä tuen saamiseksi ja ketjuliiketoiminnan kehittämiseksi.

Pääkonttorilta tuetaan maajohtajia ja Suomen maaorganisaatiossa työskenteleviä eri toimintoista vastaavia asiantuntijoita muun muassa maakohtaisin vierailuin. Vierailujen aikana käydään yhdessä läpi myymälöiden ja tuotevalikoimien toimivuutta sekä tarkastellaan muun muassa paikallista kilpailuasetelmaa. Samalla mietitään maakohtaisesti kehitettäviä asioita.

### **5.3.1 Maaorganisaation työntekijöiden kansainvälinen verkostoituminen**

Eri maissa toimivat, samasta toiminnosta, kuten markkinoinnista, henkilöstöasioista tai kaupapaikkahankinnoista, vastaavat asiantuntijat tapaavat toisiaan esimerkiksi kuukausittaisissa kokoontumisissa. Tietoa ja kokemusta jaetaan myös tapaamisten välillä.

”Me opitaan tosi paljon toisilta alueilta. Joku asia saattaa toimii tosi hyvin Norjassa ja sitten sitä lähdetään kokeilee muissa maissa. Se saattaa olla, että se on ihan hitti tai sitten joissain taas voi olla, että tää ei toimi ollenkaan meillä. Meillä on kyllä tosi niinku sellainen tiivis porukka mun omien kollegojen kanssa, ja sen kyllä tosi tärkeätä, koska mulla ei ole Suomessa ketään kollegaa, niin on sitten ajat, että nähdään ja pidetään yhteyttä ja tehdään paljon yhteistyötä. Muuten voisi käydä aika yksinäiseksi. Että ei tässä muuten hirveesti pallottele ajatuksia.” (Concept Coach)

Eri toimintojen asiantuntijoilla ei välttämättä ole kollegoita Suomessa, jolloin yhteydet ulkomaille helpottavat omaa työtä huomattavasti. Pääkonttorista ei välttämättä tunneta maakohtaisia tahoja, joihin asiantuntija voi kulloinkin ottaa yhteyttä, mutta siihen voi saada vinkkejä muiden maiden kollegoilta. Ajatuksia on hyödyllistä jakaa muiden kanssa ja kuulla kollegojen näkemyksiä itseä askarruttavasta asiasta. Maakohtaisia oivalluksia ja osaamista voi siis viestiä myös muualle kuin pääkonttorin suuntaan.

Jokaisesta maasta, jossa ketjulla on myymälöitä, ei välttämättä kuitenkaan löydy vastaava-laista kollegaa. Jos ketju toimii jossain maassa hyvin pienellä myymälämäärällä, ei kyseistä toimea ole välttämättä perustettu maahan, vaan se hoidetaan jostain toisesta maasta tai pääkonttorista käsin.

Alueelliset erot ketjuliiketoiminnassa kuitenkin hankaloittavat ajatusten vaihtoa kansainvälisesti. Tuotevalikoima ei esimerkiksi ole aina täysin sama jokaisessa maassa, mikä voi hankaloittaa toisessa maassa kerrytetyn kokemuksen hyödyntämistä omassa maassa.

”Virheitäkin korjaamalla päästään jollekin tasolle, mutta onnistumisia monistamalla pääsee korkeammalle.” (Aluepäällikkö2)

Materiaalia jaetaan maakonttorien kesken jopa päivittäin. Jos toisessa maassa on jo ehditty testata jotain uutta ja yhdessä suunniteltua asiaa, esimerkiksi innovatiivista esillepanoa, toteutuksesta voi jakaa kuvat muille kommentoitavaksi ja hyödynnettäväksi. Materiaalin jakaminen auttaa myös siinä, että samoja virheitä ei tarvitse tehdä jokaisessa maassa. Jos joku kokeilu on epäonnistunut täysin, sitä ei todennäköisesti kannata toteuttaa täysin samanlaisena muissa maissa. Onnistumisia sen sijaan kannattaa jäljentää.

Koko ketjun laajuisiin projekteihin kerätään aika ajoin mukaan ketjun työntekijöitä eri maista. Maakonttoreissa työskentelevät henkilöt osallistuvat omaan toimenkuvaan liittyviin projekteihin.

”Sen takia mä oon tekemisissä ulkomaille, koska mä oon ollut niin pitkään meidän ketjussa. Mut on valittu sellaisiin tiettyihin työryhmiin. Toinen on toimintatapojen päivittämistä ja toinen logistiikkapuolelle. – – Johtuu ihan siitä, että se mielenkiinnon kohde on mulla itellä aina ollut näihin. Oon aina pyrkiny vaikuttaa juuri tällaisiin asioihin, koska ne vaikuttaa niin paljon meillä, sitten ihan asiakkaalle asti. – – Projektit on yksi vaikutuskeino, niinku myymälän äänitorvi. Ja mä pidän sitä tosi vastuullisena, että sen välissä, vaikka meillä on niitä yhteisiä näitä projektimiitinkejä, niin sen välissähan paljon on yhteyksiä, mikä on tässä meidän ketjussa sisäinen verkosto. Niin sitten aina näistä palavereista kuulee, että keneen pitää olla yhteydessä, jos tuo jotain asiaa esille. Ja sit se lähtee menee eteenpäin, kun vaan sinnikkäästi on yhteyksissä. Se on hienoa, kun saa jonkun menemään. Se poikii onnistumisia kaikille yleensä.” (Aluepäällikkö2)



Työryhmiin ei aina pääse heti oman työuran alkuvaiheessa. Koko ketjun tasoihin projekteihin pääsy kuitenkin helpottuu, kun omasta ketjusta tuntee ihmisiä yhä enemmän. Kun oman ketjun toimintatavat ovat täysin tuttuja, niiden kehittämiseen pääsee paremmin mukaan. Projekteissa kehitetyt asiat vaikuttavat jokaisen maan toimintoihin, joten eri maiden paikallisten haasteiden huomioiminen sekä vastaavasti työntekijöiden oma aktiivisuus tuoda oman maan asioita esille tuottavat kansainvälistä ketjuliiketoimintaa kokonaisuudessaan vahvistavan lopputuloksen. Maakonttorin henkilöstön voi nähdä yhdenlaisena oman maan asioiden äänitorvena. Projektien kautta eri maaorganisaatioiden työntekijät tutustuvat toisiinsa paremmin ja tottuvat ideoimaan yhdessä. Joissain ketjuissa myös myyjiä on otettu mukaan koko ketjun tasoihin projekteihin.

### **5.3.2 Myymälöiden ja maakonttorin väliset suhteet**

Ison ketjun johtamisessa on paljon tekemistä niin pääkonttorissa kuin jokaisessa maakonttorissa. Maakonttori on oman maan myymälöiden ja ketjuliiketoiminnan edunvalvoja pääkonttoriin nähden. Maakonttorissa halutaan tietää mahdollisimman hyvin, mitä myymälöissä tapahtuu.

”No siis kaikki osa-alueet [mitä maakonttorin kanssa tehdään], kaikki asiat on tärkeitä tottakai. Eihän niitä muuten tarttisi tehdä. No siis just, no myynnin kannalta tottakai kaikki tommoset palautteet ja sitten meillä puhelinpalaverit on kerran viikossa ja sitten meidän aluepäällikkö. – – Maakonttorista tulee koko ajan informaatiota ja se luo kans turvallisuuden tunnetta, että on semmonen tiivis yhteistyö nimenomaan sinne maakonttoriin, että ollaan niinku kaikki yhtä jengiä. Nimenomaan tietää, aina jos on jokin kysymys, niin aina voi suurin piirtein kenelle vaan siellä maakonttorilla soittaa ja saa vastauksen. Se on ollut kyllä tosi ihailtavaa.” (Myymäläpäällikkö3)

Toiminnan tehokkuusvaatimukset pätevät myös suhteisiin, kuten yllä kuvailtuihin yhteyksiin Suomen maakonttorin ja myymälöiden välillä. Yhteys maakonttorin ja myymälän välillä on ketjussa yleensä toimiva ja kommunikointi sujuu mainiosti vallitsevan me-hengen avulla. Maakonttori on oman maan myymälöistä huolehtiva äitihahmo.

Maakonttorissa ei kuitenkaan välttämättä ole aikaa hoitaa kaikkia myymäläkohtaisia ongelmia. Siksi maakonttorissa yleensä tehdään oma osuus sen huolehtimiseksi, että yhteydet myymälöiden välillä ovat toimivat ja myymäläpäälliköt tapaavat toisiaan. On myös maakonttorin edun mukaista, että myymälät ovat yhteydessä toisiinsa, eivätkä aina maakonttoriin. Myymäläkohtaisten ongelmien hoitamisessa apuna ovat myös mahdolliset aluepäälliköt.

### **5.3.3 Myymälöiden keskinäiset suhteet**

Myymälät muodostavat keskenään tärkeän tukiverkoston. Muiden maiden myymälöihin ei yleensä olla kovin paljon yhteydessä kielierojen takia, mutta oman maan myymälöiden kesken kommunikoidaan paljon. Tietoa jaetaan sähköpostitse, puhelimitse ja mahdollisessa sisäisessä verkossa, intranetissä. Myymälöillä on samat resurssit ja ohjeet käytössä, ja tiedon jakamisella varmistetaan muun muassa resurssien mahdollisimman tehokas käyttö ja ketjuohjeiden ymmärtäminen oikein. On myös tavallista, että myymälöiden välillä tehdään tuotesiirtoja.

Myymäläpäälliköt tapaavat toisiaan yhteisissä tapaamisissa, joiden tiheys vaihtelee ketjuittain. Myös puhelinpalavereita ja yhteisiä koulutuksia järjestetään. Alueittain pidetään aluepalavereita. Koska yhteiset tapaamiset koskevat yleensä myymäläpäälliköitä, myymälöiden myyjien välisten suhteiden organisointi jää pääasiassa myymäläpäälliköiden vastuulle. Myymäläpäälliköt ovat myös vastuussa myymäläpäälliköiden tapaamisissa saadun yhteisen tiedon tuomisesta oman henkilöstönsä hyödynnettäväksi ja toteutettavaksi myymälän. Tietoa välitetään myymälän sisäisissä palavereissa ja esimerkiksi myymälähenkilökunnan omalla ilmoitustaululla.

Myymälät, jotka sijaitsevat maantieteellisesti lähekkäin, ovat yleensä enemmän tekemisissä toistensa kanssa kuin kaukana toisistaan sijaitsevat myymälät. Sairaustapauksissa lisätyövoimaa voi saada lähimyymlöistä. Kun myyjät tuntevat toisiaan, on toiseen myymälään helppo ottaa puhelimitse yhteyttä.

”Se on yksi tärkein työkalu sekin, että sulla on olemassa ne sun kollegat tässä ja sulla on olemassa sun henkilökunta. Et varsinkin just niissä tilanteissa, kun ite olisi ehkä ha-

lunnut tehdä jotain asioita toisella tavalla, mutta koska ollaan ketjussa, niin toimitaan ketjun ohjeiden ja sääntöjen mukaisesti, niin silloin usein tekee ihan hyvää soittaa tohon naapurikauppaan ja purnata taas sitä asiaa vähän sinne ja sitten taas päästä siitä yli. Erittäin tärkeää on olla kollegojen kanssa hyvissä väleissä. Muutenhan myymäläpäällikön työ on aika yksinäistä kyllä. Yksinään täällä sitten loppupeleissä kuitenkin niitä päätöksiäkin tehdään.” (Myyväläpäällikkö2)

Myyväläpäällikkö johtaa myymäläänsä melko itsenäisesti. Jatkuva päätöksenteko ja asioista vastuussa oleminen voi välillä tuntua yksinäiseltä. Myymäläpäälliköllä on onneksi kollegoita Suomessa. Yhteydenpito myymäläpäälliköiden kesken auttaa myymäläkohtaisten ratkaisujen tekemisessä. Vaikealta tuntuvia tai vastarintaa aiheuttavia ohjeistuksia voi käydä yhdessä läpi. Myymäläpäällikön olo tuntuu sen jälkeen vähemmän yksinäiseltä.

#### **5.4 Haasteita kansainvälisessä ketjuliiketoiminnassa**

Vaikka tutkitut ketjut ovat onnistuneet tekemään ketjubrändinsä kansainvälisesti tunnetuksi ja kasvattaneet myymälämääräänsä eri maissa, haastatellut henkilöt osasivat nimetä erilaisia ketjuliiketoiminnan haasteita. Haasteet voi nähdä ketjuuntumisen haittapuolina. Haasteet ovat myös muuttuneet toimintavuosien aikana. Osa ketjuliiketoimintaa vaikeuttavista seikoista on poistunut tai vähintään lieventynyt. Suomessa aluksi ongelmia yhdelle ketjulle aiheutti esimerkiksi tullausmenettely, jota ei nyt enää ole Euroopan Unioniin liittymisen myötä.

”Sulla menee aikaa oppia siihen, alussa paljon nopeemmin menee hermo sellaiseen, että kun jokin asia ei etene, kun on iso laiva käännettävänä.” (Aluepäällikkö2)

Päätöksenteko vaatii aikaa ketjun usean hierarkkisen tason takia. Joskus haluttua muutosta tai palautetta ei saa ketjussa etenemään niin nopeasti kuin yksittäinen työntekijä haluaisi. Myös kansainvälisyys erilaisine työkuultuureineen luo haasteita. Ruotsissa halutaan pohtia ja keskustella perusteellisesti yhdessä ennen päätöksentekoa, kun suomalainen olisi jo valmis tekemään päätöksen.

Jotkut ketjuliiketoiminnan haasteista heijastuvat asiakkaalle asti. Ketjun vierasperäinen nimi voi niin kiehtoa kuin ärsyttää. Asiakkaat joka tapauksessa keskustelevat ketjubrändeistä ja asiointikokemuksistaan toistensa kanssa, ja ketjun nimeä käytetään puheessa. Kun ketjukonsepti on rakennettu ulkomailla, voi siihen myös kuulua jotain toimintatapoja, jotka asiakas kokee myymälässä asioidessaan epätavallisiksi.

#### **5.4.1 Vieraalla kielellä kommunikointi**

Kielieroista muodostuu yksi haaste kansainvälisen ketjun toiminnassa. Ulkomaisen ketjun ohjeistukset saapuvat Suomeen yleensä vieraalla kielellä. Suomesta ei tavallisesti voi ottaa yhteyttä muiden maiden yksiköihin omalla äidinkielellä. Tämä saattaa jonkin verran vähentää yhteydenottoja, kuten palautteen antamista suoraan pääkonttorille, vaikka joissakin ketjuissa yhteydenottaminen suoraan ketjujohtoon on tehty ketjun jokaiselle työntekijälle mahdolliseksi.

Vieraan kielen käyttö vaikeuttaa ja jopa hidastaa työskentelyä myös muulla tavoin. Ongelmatilanteessa voi olla vaikea saada apua nopeasti, kun ketjun oma IT-tuki sijaitsee ulkomailla ja ongelma pitää ilmaista ja ratkaisumahdollisuudet ymmärtää vieraalla kielellä. Tähän löytyi kuitenkin poikkeuksia, sillä joidenkin ketjujen pääkonttorin tukitoiminnoissa, kuten taloushallinnossa, on töissä suomea osaavia henkilöitä.

Kielieroista löydettiin kuitenkin myös hyviä puolia. Ketjun työntekijöiden vieraiden kielten taidot aina myymälähenkilökunnasta lähtien paranevat, kun vierasta kieltä käytetään työssä jatkuvasti. Lisäksi paikallisen kielen osaamistarpeesta johtuen kansainvälinen ketju työllistää kohdemaassa paikallista henkilökuntaa, mikä on kohdemaan kannalta suotuisaa.

#### **5.4.2 Kokonaisuuden hahmottaminen**

Vaikka työntekijä työskentelee ketjussa, ketjuorganisaation muodostumista ja asioiden vaikutussuhteita voi olla hankala ymmärtää. Arkirutiinien keskellä ajatellaan helposti vain omaa

yksikköä, kuten myyjät ainoastaan omaa myymäläänsä. Koko ketjua, johon oma myymälä kuuluu, ja koko ketjun etua ei aina helppo hahmottaa.

”Tottakai se tuo vähän lisää kaoottisuutta. Tulee välillä olo, että ei hitsi, miten hallita tätä kaikkee. Tai jos siellä joku asia on ihan eri tavalla, että voi ei, miten mä tän nyt Suomessa soveltaisin. Että siitä tulee vähän sellaista aa, apua, lisää sellaista kaaosta ehkä.” (HR Partner)

Samalla kun ison ketjun hahmottaminen on hankalaa, ketjun laajuuden ymmärtäminen voi aiheuttaa epävarmuutta omasta kyvystä hallita kokonaisuutta. Useiden työtehtävien ja ohjeistusten yhteensovittaminen koetaan joskus haasteelliseksi. Onneksi muualta ketjuorganisaatiosta saa kuitenkin apua.

Koko ketjun hahmottamisessa auttaa ketjussa vallitseva yhteenkuuluvuuden tunne. Kun ketjun työntekijät kokevat kuuluvansa samaan kokonaisuuteen, työntekijöiden on helpompi hahmottaa oma ketju yhtenäisenä toimijana. Yhteenkuuluvuuden tunnetta on kuitenkin haasteellista luoda ison ketjuorganisaation kansainvälisen henkilöstön keskuudessa.

Ongelmia koko ketjun hahmottamisessa ei esiinny pelkästään myyjillä. Hahmottaminen voi olla vaikeaa myös ketjuorganisaation muilla tasoilla.

”Suomen rooli on ollut vähän sellainen periferia-alue. Että pikkuhiljaa niinku ehkä enemmän ne muistaa, että me ollaan olemassa. Kyl se on ollut niin pääkonttorivetoista meillä, kun voi olla. Ja välillä huomaa vieläkin. Et ne ei edes niinku tajuu sitä, että miten pääkonttorivetoista. Se voi näkyä ihan, että käytetään hirveesti sitä pääkonttorimaan äidinkieltä, että ne ei niinku ymmärrä, että hei Suomessa kaikki ei puhu sitä kieltä. Niiden pitäisi vähän miettiä, että miten tää käännetään sitten suomeksi. Se on hyvin sellaista ignoranttia tavallaan. Mut on se Suomen rooli tärkeempi nyt, kuin mun mielestä silloin joskus. Se on mennyt mun mielestä sillei parempaan suuntaan, että yhä useammin ne muistaa, että ai niin joo, että Suomikin, ja näin.” (HR Partner)

Joidenkin ketjujen pääkonttorissa on ollut haasteita maiden erilaisuuden ymmärtämisessä. Kielieroja ei ole huomioitu tarpeeksi. Huolimatta usean vuoden toimintahistoriasta Suomessa saattaa pääkonttorin tiedoissa olla puutteita maan erityisominaisuuksista. Maajohtajat ja muut Suomen edustajat yleensä pyrkivät tekemään parhaansa Suomen asioiden kertomiseksi. Välillä myös joidenkin tukitoimintojen, kuten palkanlaskennan ja IT-tuen, puuttuminen Suomesta hankaloittaa päivittäisten työtehtävien hoitamista, mitä pääkonttorissa ei aina ymmärretä.

Haastatteluissa tuli ilmi, että Suomen maaorganisaatioissa toivotaan, että eri maat olisivat pääkonttorille samanarvoisia. Ketjun maakonttoreista löytyy halua vaikuttaa koko ketjun asioihin. Samassa maassa pääkonttorin kanssa sijaitsevat myymälät saattavat välillä saada jopa erityiskohtelua pääkonttorilta. Lisäksi kielieroja ei silloin ole.

### **5.4.3 Räätelöinnin tarve**

Oletusarvo kansainvälisessä ketjukonseptissa on, että toimintaa ei tarvitse mukauttaa maittain, vaan konsepti on jo alun perin tehty mahdollisimman hyvin kansainvälisesti toimivaksi. Osa haastateltavista olikin sitä mieltä, että paikalliselle mukauttamiselle ei yksinkertaisesti ole tarvetta. Myös täysin toisenlaisia mielipiteitä mukauttamiseen liittyen kuitenkin tuli esille. Kansainvälisessä ketjuliiketoiminnassa huomioidaan jonkin verran maakohtaisia eroja, mutta tarvetta toiminnan räätälöimiselle koettiin olevan enemmän. Samalla kun keskitetty päätöksenteko on ensisijaisen tärkeää ketjuliiketoimintamallissa (Kautto ym. 2008, 72) ja toiminnan tehokkuudessa, sitä ei maaorganisaatioissa aina pidetä ketjun vahvuutena. Ketjun liiketoiminnan on vastattava paikallisiin haasteisiin. Muutostarpeita aiheuttavat muun muassa muutokset paikallisessa yritysmaailmassa tai kuluttajien ostokäyttäytymisessä.

”Että ihan niin mustavalkoisesti sitä ei voi ajatella, että kaikki samalla lailla. Tottakai niinku ne perusraamit, mennään siellä raamien sisällä, mutta on onneksi olemassa resursseja, mihin me voidaan itse vaikuttaa. Omalla toiminnallaan pystyy tekee tosi paljon ihan myymälä- ja myyjätasolla. Se on hyvin paljon, mitä pystyy itse vaikuttaa, jos vaan sitä halua on.” (Concept Coach)

”Joskus hämärtyy se, että mikä on se valtuus siinä, että eikö ole enää valtuuksia tehdä yhtään mitään, kun kaikkeen tulee ohjeistus. Se on mun mielestä semmonen, mikä pitäisi aina säilyttää kuitenkin se, että kokee, että täytyy olla merkitystä. Täytyy olla lisäarvoa sillä ihmisellä siellä, että se pystyy tekee omia päätöksiä, ettei kaikki ole jonkun toisen takana tai ohjeista luettavissa.” (Aluepäällikkö2)

Liiketoimintaa ei voi toteuttaa täysin samalla tavalla jokaisessa maassa. Jokaisen ketjun pääkonttorissa tätä ei ole vielä kunnolla sisäistetty. Osassa tutkimuksen ketjujen maaorganisaatioista toivotaan, että yksittäisen työntekijän harkintakykyyn voitaisiin luottaa enemmän. Ohjeistus on välillä liian yksityiskohtaista. Työntekijä todennäköisesti kokee itsensä vähemmän arvokkaaksi yritykselle, kun mitään päätöksiä ei voi tehdä itse, vaan kaikkeen on valmis ohjeistus. Kun työntekijöillä on vaikutusmahdollisuuksia, oman myymälän menestymiseksi halutaan yleensä tehdä enemmän töitä.

Maaorganisaatioissa mukautuksia tehdään välillä jopa tarkemmin kuin maakohtaisesti. Esillepanoissa esimerkiksi huomioidaan alueelliset erot tuotteiden kysynnässä. Muun muassa pääkaupunkiseudulla asiakkaat ostavat eri kauppakeskuksissa eri tuotteita. Villeimmät tuotteet myydään ensimmäisenä Helsingin keskustan myymälöissä.

”Mä uskon, että jokainen maa johtaa sitä myyntiä tottakai omalla tavallaan ja mikä vastaa siihen omaan markkinarakoon ja tilanteeseen. Että ei voida toimia ihan samalla lailla aina. Se ei tietenkään toteudu. Jos miettii vaikka ihan viikonloppukampanjoita, että jos koetaan, että meillä ollaan jäljessä vaikka varaston työstössä ja vaikka Ruotsi ja Norja porskuttaa paremmin, niin tottakai me lähdetään heti tekemään omia kampanjoita. Että sillä me saadaan se, semmonen aktiivinen reagointi pitää tottakai olla ja kauppiasajattelu maittain.” (Concept Coach)

Kuluttajat eri maissa ovat kiinnostuneita erilaisista tuotteista, joten tuotteiden menekissä on maittain eroja. Erilaisen tuotemenekin takia myymälöissä järjestetään toisinaan omia kampanjoita, jotta huonosti myyneet tuotteet saadaan pois varastosta. On kuitenkin ketjukohtaista, missä määrin toiminnan mukauttaminen hyväksytään muun muassa kampanjoiden osalta. Ket-

ju ei voi maakohtaisesti vastata tuotteiden kysyntään, jos minkäänlaisia paikallisia toimintavalmiuksia ei ole.

Myös lainsäädäntö vaatii toiminnan mukauttamista. Markkinointiin liittyen esimerkiksi alusvaatteita ei saa kaikissa maissa mainostaa. Myös työaikalainsäädäntö vaihtelee maittain. Joissain maissa taas saa sakot, jos käyttää englanninkielistä tekstiä myymälässä. Tällöin esimerkiksi sovituskoppien luona ei voi lukea ”fitting room”. Myymälätilan toteutuksessa on myös eroja maiden välillä, sillä myymälöitä varten saatavat kauppapaikat ovat erilaisia.

”Meidän äitienpäivä on nyt eri aikaan kuin ruotsalaisten äitienpäivä, ja se sattuu olemaan niin päin, että meillä on ensin, niin ne tavarat saattaa olla myöhässä.” (Aluepäällikkö2)

Kampanjoiden suunnittelussa räätälöinnin tarvetta aiheuttavat muun muassa kalenterierot, kuten juhlapyhien eriaikaisuus. Pääkonttorista on huolehdittava, että kampanjatuotteet saapuvat eri maiden myymälöihin oikeaan aikaan kalenterieroista huolimatta. Kampanjoiden alkamisajankohta saattaa vaihdella myös sen takia, että tavarantoimitus kestää jollekin alueelle kauemmin kuin toiselle.

Kaikki räätälöintitarpeet eivät ilmene heti, kun ketju aloittaa uudessa maassa. Siinä missä oman ketjun toiminta kehittyy jossain tietyssä maassa, myös kilpailijat kehittyvät ja kilpailijatilanne muuttuu.

”Tietysti ulkomaisia ketjужahan tulee hirveesti kilpailijoiksi meille ihan vuositasollakin useitakin uusia yrityksiä, että se varmaan sit sellainen haaste on, mutta toisaalta se sitten taas lisää sitä muotikaupan kiinnostavuutta asiakkaiden silmissä ja silloinhan me ollaan ihan samalla tavalla mukana siinä. Ja varmasti ollaan vahvemmallalla pohjallakin jo, että meillä on olemassa asiakaskuntaa jo.” (Myymäläpäällikkö2)

Uusien kilpailijoiden markkinoilletulo ja kilpailijoiden toimet eivät kevyin perustein muuta ison kansainvälisen ketjun toimintaa. Maassa jo toimivassa ketjussa luotetaan omaan vakiintu-



neeseen markkina-asemaan, vaikka uusia kilpailijoita saapuu maahan. Kilpailijatilannetta kuitenkin seurataan jatkuvasti. Uusista tulokkaista ja kilpailijaketjujen laajenemisen etenemisestä ollaan tietoisia. Ajan kuluessa ketjun toiminta kehittyy maakohtaisesti samalla, kun koko ketjun toiminta kehittyy. Ketjukonsepti ja asiakaskohderyhmä muuttuvat ja täsmentyvät.

## **5.5 Pukeutumiskaupan toimiala**

Suomen maakohtaisiksi haasteiksi pukeutumiskaupassa nimettiin vähittäiskaupan keskittymisen ja kaupan suurten toimijoiden kanta-asiakasjärjestelmät. Suomalaisilla on myös tietynlaiset kulutustottumukset ostopaikan valinnan suhteen, joita pidettiin haasteellisina. On totutumpaa ostaa kengät hypermarketista kuin erikoisjalkinekaupasta.

Myös pukeutumiskaupassa kiinnitetään nykyään huomiota monikanavaisuuteen. Tuotteita myydään yhä enemmän myös verkkokaupan kautta. Verkon tarjoamat mahdollisuudet viestintään ja esilläoloon ovat tehneet ketjubrändin rakentamisesta monipuolisempaa. Kasvaneesta verkossa asioimisesta huolimatta fyysisten myymälöiden ei kuitenkaan uskota häviävän.

”Ei se toimi niin, että siellä rupee omassa takahuoneessa vaan valmistamaan ja omassa takahuoneessa hoitamaan markkinoinnin ja mainonnan ja omassa takahuoneessa hoitamaan sen myynnin ja omassa takahuoneessa tekemään kaiken. Kyllä kaikki tekeminen vaatii tänä päivänä tämmöistä verkostoitumista ja yhdessä tekemistä.” (Liiton toimitusjohtaja)

Jos oman yrityksen halutaan olevan menestyvä ja tavoitteena on kasvaa pukeutumiskaupan toimialalla, on yrityksen verkostoituminen välttämätöntä. Myös pieniä yrityksiä saa toimialalla tietysti olla, mutta kansainvälistyminen voi jäädä ikuisiksi haaveeksi, jos toimii yksistään.

### **5.5.1 Tuotteiden laadukkuuden merkitys**

Kuluttajien kiinnostus tuotteiden alkuperästä ja materiaaleista on lisääntynyt. Vanhemmille asiakkaille laadulla kuitenkin vaikuttaa oleman enemmän merkitystä kuin nuoremmille, vaikka nuoret ehkä puhuvat eettisyydestä ja ekologisuudesta enemmän.

”Tästä tulee just se kaksinaamaisuus. Tämä polvi joka tässä puhuu samanaikaisesti kovasti näistä ekologisista [asioista], kierrätyksestä ja hyvästä hiilijalanjäljestä, niin se on kuitenkin se polvi, joka kaikkein eniten rasittaa matkustamalla Thaimaaseen. – – Tänä päivänä suunnilleen joka ikinen opiskelija käy kerran vuodessa vähintäänkin jonkun Kaukoidän matkan tekemässä, ja sitten se käyttää tuotteita, jotka on kertakäyttöisiä. Mutta samanaikaisesti puhutaan kaiken maailman, kuinka tärkeätä on säilyttää meidän maapallo. Että ei se kuitenkaan niin. Ja tietysti jokainen liikeidea pyörittävä, niinku me ollaan sanottu, että höpöhöpö, että voihan näistä puhua, mutta todellisuudessa kuluttajat tekee kuitenkin toisin.” (Liiton toimitusjohtaja)

Yleisesti ekologisuuden korostuminen ei juuri heijastu kuluttajakäyttäytymiseen pukeutumiskaupassa. Puheet ja teot ovat siis ristiriidassa. Suomalainen Virke nimettiin yritysesimerkiksi siitä, kuinka ekologisesti tuotetuille vaatteille ei ollut enää riittävästi kysyntää ekologisuuden ja kierrätyksen edelläkävijämaassa Saksassa. Virke ajautui konkurssiin.

Pukeutumiskaupassa koetaan kuitenkin tärkeänä, että tuotteen alkuperä on mahdollista jäljittää ja sen voi kertoa asiakkaalle. RFID-tunnisteen avulla voi yksilöidä tuotteen. Tehtaiden toiminnasta ja työoloista ollaan myös kiinnostuneita.

### **5.5.2 Kansainvälisten ketjujen mukanaan tuomat trendit**

Ketjun kansainvälisestä taustasta on hyötyä maakohtaisessa ketjuliiketoiminnan toteuttamisessa. Kansainvälisellä ketjulla on käytössä kansainvälisiä resursseja, kuten tietoa tulevista trendeistä.

”Että se on ehkä myös etukin, että tavallaan ollaan aika hyvin ajan hermolla. Ehkä se on myös etu sinänsä, että se ilmiö on saattanut jo puhjeta meidän ketjun kotimaassa puoli vuotta tai vuosi ennemmin kuin meillä. Mä muistan tän ikuisesti, kun ruvettiin puhumaan blogeista, niin ne [pääkonttorista] tuli meille, että eiks teillä ole niitä blogeja, ja mä rupeen vaan, että ei, ei ole blogeja ollenkaan. Kun meillä tää on niin iso juttu ja meillä on muutama iso bloggari ja ne kerää niinku kymmeniä tuhansia viikkokävijöitä saitilleen, että eikö teillä nyt Suomessa ole jotain tällaista, niin mä sanoin, että ei. Siinä mä muistan, että siinä saattoi mennä itse asiassa puolitoista vuottakin ellei kaksi vuotta sillei, ennen kuin selkeesti mä pystyin sanoa, että hei, meillä on niinku nyt blogit.”  
(Marketing Coordinator)

Jotkut trendit saapuvat muihin maihin aikaisemmin kuin Suomeen. Uusi kehityssuunta voi liittyä niin liiketoimintaan, tuotteisiin kuin palveluihin. Pukeutumisen ketju voi kansainvälisestä verkostostaan keräämänsä osaamisen avulla omaksua trendin ensimmäisten joukossa Suomessa, tai jopa olla mukana tuomassa kyseistä trendiä maahan. Tällöin ketju luo muutosta toimintaympäristössään (Eisenhardt & Martin 2000). Vaikka kansainvälisessä ketjussa ei heti omaksuttaisi trendiä, siitä ollaan kuitenkin tietoisia varhaisessa vaiheessa. Oma verkostoa siis tarkkaillaan.

### **5.5.3 Erikoistumisen tarve**

Keskustelua herätti myös pukeutumiskaupan ketjujen samankaltaisuus. Osa ketjuista piti omaa ketjuaan jo nyt erilaisena ja innovatiivisena, kun osa taas koki oman erilaisuuden löytymisen olevan tärkeää tulevaisuudessa, jotta ketjun menestys voi jatkua.

”Mä en ole mikään maailman visuaalisin ihminen, että mä näkisin ja hahmottaisin tilaa niin erikoisesti, mut mua kiehtoo aina, kun mä käyn ulkomailla ja eri konsepteissa, jos joku keksii jotain uutta, miten tuote voidaan esitellä. On se joku rekki lattialla, mikä on tehty pahvista, vaikkei semmosta ikinä olekaan, mutta ihan sama mikä. Jos joku keksii jonkun innovatiivisen, mikä on sellainen poikkeava. Jos miettii, että lähdet Aleksante-

rinkatua kävelee Stockalle päin ja käyt jokaisen kadulla olevan ketjun kaupat läpi. Jos niistä poistettaisiin jokaisesta se ketjun logo siitä ulkopuolelta, niin ei siinä hirveesti eroavaisuuksia synny.” (Maajohtaja)

Pukeutumiskaupan ketjujen myymälät näyttävät ulkoisesti melko samanlaisilta. Ketjut uskaltaavat todennäköisesti tulevaisuudessa olla enemmän erilaisia. Oman erilaisuuden korostamiseen voi tulla jopa suuri tarve, kun kilpailijoiden määrä lisääntyy. Tulevaisuudessa menestyjä voi olla se, joka osaa erottua parhaiten muiden ketjujen myymälöistä.

Myynnin ja vakaan toiminnan kannalta pidettiin tärkeänä myös sitä, että ketjulla on valikoimissaan jokin perustuoteryhmä, joka myy aina. Tätä niin sanottua perusleipää ei yleensä muuteta radikaalisti. Ketjun uudistuessa jatkuvasti jotain halutaan pitää myös ennallaan, mikä on varmasti hyväksi niin henkilökunnalle kuin asiakkaille. Ketjuliiketoiminnassa säilyy siten johdonmukaisuus vahvemmin.

#### **5.5.4 Mitä tapahtuu tulevaisuudessa?**

Pukeutumiskaupan toimijoiden määrän uskotaan edelleen lisääntyvän Suomessa. Kilpailijat huomioidaan, ja oman ketjun toimintaa pyritään jatkuvasti uudistamaan. Kuluttajat panostavat pukeutumiseen Suomessa yhä enemmän ja enemmän, joten kysyntää pukeutumiskaupan tuotteille riittää. Ulkomaiset ketjut voivat nähdä Suomen houkuttelevana maana juuri korkean ostovoiman takia. Kuluttajien vaatteisiin käyttämän rahamäärän uskotaan, tai ainakin hartaasti toivotaan, kasvavan, kunhan suomalaiset kuluttajat innostuvat shoppailemaan enemmän.

”Nyt eletään mun mielestä vahvasti semmosta periodia, jossa panostetaan paljon pukeutumiseen. Jos sä mietit, mitä mainostetaan tv:ssä: hyvää oloa ja terveyttä. Kaikki kulkee käsi kädessä ja nyt terveys, vaatetus, hyvinvointi on tällaisia trendijuttuja. Kaksi vuotta sitten oli teknologia. Taulutv:t ja tietokoneet ja läppärit tuli markkinoille. Kaikkihan investoi rahansa siihen, mikä oli sillä hetkellä se juttu.” (Maajohtaja)

Hyvinvointi on tällä hetkellä muodissa. Terveysteen ja hyvään oloon liittyy myös pukeutuminen. Kuluttajat haluavat näyttää hyvältä sekä tuntea olonsa mukavaksi vaatteissaan ja kengissänsä. Hyvään oloon nivoutuu myös liikunta, ja harrastamiseen tarvitaan omat vaatteet ja kengät.

Kenkiä käytetään yhä enemmän asusteena, ja kyseisen asennemuutoksen uskotaan vahvistuvan. Se lisää kenkien ostamista. Haasteita kenkäkauppaan taas luo se, että myös vaatekaupat myyvät yhä enemmän kenkiä. Kenkäkaupan onkin mietittävä, miten se voi kilpailla vaatekauppojen kanssa.

Kokemusten ja elämysten muodostamista asiakkaalle pidetään myös yhtenä tulevaisuuden painopisteenä. Ostaminen halutaan samalla tehdä mahdollisimman helpoksi. Asiakkaalle voi esimerkiksi tarjota erikoispalveluna oman ”personal shopperin” tai stylistin auttamaan muodikkaiden vaatteiden ja kenkien valitsemisessa.

Pukeutumiskauppaa leimaa jatkuva muutos kehittyvien trendien vuoksi. Muutokset jatkuvat myös tulevaisuudessa. Aasiassa esimerkiksi uskotaan kehittyvän uusia brändejä, jotka tulevat leviämään pukeutumiskaupassa maailmanlaajuisesti.

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena oli selvittää pukeutumiskaupan kansainvälisen ketjun menestystekijöitä. Tutkin menestystä verkoston muodostumisen ja verkostossa tapahtuvan vuorovaikutuksen kautta. Tässä pääluvussa esittelen tutkimuksen päälöydökset sekä teen tuloksista yhteenvetoa kuvailemalla menestystekijöitä. Myös suositukset liikkeenjohdolle, tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet löytyvät tästä luvusta.

### 6.1 Tutkimuksen päälöydökset

Henkilökunta on tutkimuksen mukaan pukeutumiskaupan ketjun tärkein resurssi. Ihmiset ovat välttämättömiä myynnin aikaansaamiseksi myymälöissä. Työntekijät luovat ketjun liikesuhteet jokapäiväisten työtehtäviensä kautta, ja liikesuhteista muodostuu laaja verkosto, mikä tekee ketjun kansainvälisen toiminnan mahdolliseksi. Jokainen kerta, kun ihminen kohtaa toisen ihmisen, on tärkeä.

Myymälähenkilökunnan merkitys on korostunut myös aiemmin tehdyissä tutkimuksissa. Esimerkiksi Bäckströmin ja Johanssonin (2006) tutkimuksessa tuli esille vähittäiskaupan ja kuluttajien näkemuserot liittyen asiakaskokemuksen muodostumiseen myymälässä. Samalla kun vähittäiskaupan edustajat painottivat kokemusten luomisessa innovatiivisia tekniikoita ja muun muassa eri aistien stimuloimisen tärkeyttä, kuluttajille merkittävimpiä olivat perinteisemmät asiat, kuten myyjien käyttäytyminen ja palveluasenne.

Tässä tutkimuksessa resursseja käsiteltiin pääasiassa liikesuhteiden muodostumisen osatekijöinä. Oman yrityksen resursseista kertominen voi olla vaikeaa, kuten Barney (1991) on ilmaissut. Resurssit ovat niin tiivis ja itsestään selvä osa yritystä, että niitä ei ole helppo ilmaista ääneen. Voi myös olla, että kaikkea ei haluta sanoa ääneen, vaan resursseista puhutaan mieluummin yleisemmällä tasolla.

Joka tapauksessa jokainen resurssi toteutuu kussakin yrityksessä ainutlaatuisella tavalla. Kun muutamasta ketjusta esimerkiksi nimettiin resurssiksi yrityksen arvot, ei se tarkoita sitä, että arvot ovat samat jokaisessa yrityksessä. Sama resurssi luo eri ketjuille kilpailuetua eri tavoin ja resurssin arvo tulee sen hyödyntämisestä. Mahoneyn ja Pandianin (1992) mukaan resursseja parhaiten hyödyntävät yritykset saavat parhaat taloudelliset edut ja ovat tehokkaimpia.

Haastatteluissa tuli esille tarve mukauttaa ketjuliiketoimintaa alueellisesti. Yritystoimintaa toteutetaan aina paikallisesti, joten alueelliset yritystoiminnan erityispiirteet ja kuluttajien totumukset halutaan huomioida. Mukauttamistarvetta aiheuttavat myös esimerkiksi alueellisesti vaihteleva tuotemenekki ja kalenterierot, jotka on huomioitava kampanjoita suunniteltaessa.

Vaikka ketjulla entuudestaan olevat liikesuhteet muun muassa kansainvälisten tavarantoimittajien kanssa ovat tärkeitä ketjun laajentuessa ulkomaille, ketjun on rakennettava maakohtainen verkostonsa aina paikallisesti. Verkostonäkökulman mukaan paikallisen verkoston rakentamista kuitenkin hankaloittaa se, että yrityksen uudella markkina-alueella on jo olemassa valmis yritysverkosto (Ford 2004). Verkostoituminen voi siis olla aluksi hankalaa, mutta yritys pääsee osaksi paikallista verkostoa tekemällä yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Verkostosta ketjuyritys saa aluekohtaista erityistietoa ja muita tarvitsemiansa resursseja käyttöönsä, jonka ansiosta se mukautuu paikalliseen markkina-alueeseen paremmin.

### **6.1.1 Liikesuhteet pukeutumiskaupan ketjun verkostossa**

Ketjuliiketoimintaa tutkiessa Håkanssonin ja Snehotan (1995, 34–35) ARA-malli (activities, resources, actors) osoittautui erinomaiseksi malliksi verkostojen ja niiden suhteiden ymmärtämisessä. ARA-malli huomioi verkoston osapuolet ja erilaiset osatekijät monipuolisesti. Myös Håkanssonin ja Snehotan (1989) ajatus siitä, että yritystä ei voi nähdä ympäristöstään irrallisena, vaan osana laajaa verkostoa, sai tämän tutkimuksen löydöksistä tukea. Kansainvälinen pukeutumiskaupan ketju ei ole olemassa ilman verkostoaan, ja eri yhteistyötahojen merkitystä painotettiin. Ilman verkostoa yksittäisen ketjun on paljon hankalampaa löytää oikeat kauppapaikat, rakentaa myymälätila, luoda ja ylläpitää ketjubrändiä sekä saada haluamansa

tuotteet myymälään ajallaan. Myös kilpailijoiden kehittymistä on seurattava ja kilpailijoihin on oltava myös yhteydessä muun muassa naapuriliikkeiden kesken aukioloajoista sovittaessa.

Pukeutumiskaupan suhteiden tärkeimmät toiminnot, resurssit ja toimijat ovat luettelona kuviossa 8. Verkostot syntyvät kyseisten toimintojen, resurssien ja toimijoiden vuorovaikutuksesta.



Kuvio 8. Pukeutumiskaupan ketjun verkoston ydin

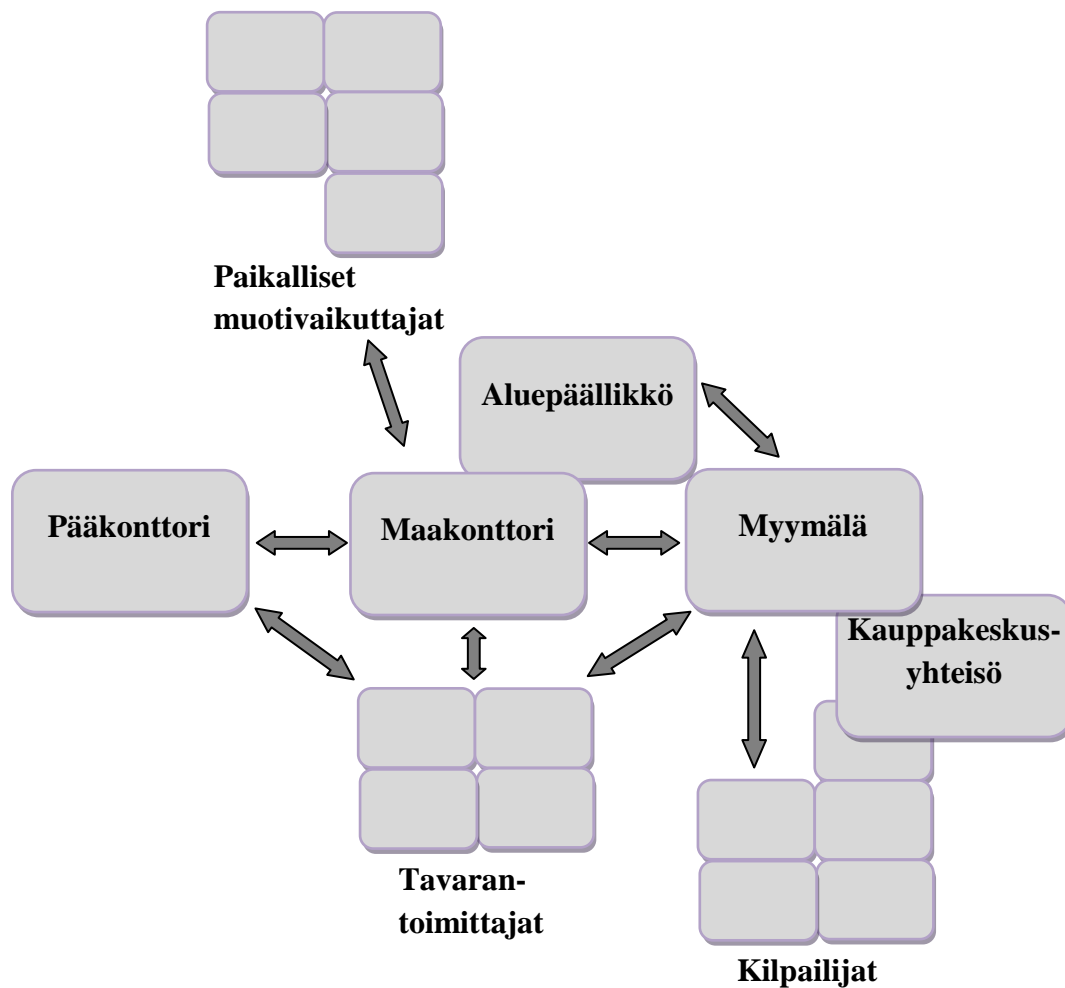
Kaupan ketjuorganisaatiossa tärkein resurssi, minkä myymälät saavat maakonttoristaan, on räätälöity ketjukonsepti. Ihannetilanteessa ulkomailta pääkonttorista tuleva konsepti muokataan maakonttorissa omaan maahan sopivaksi niin, että myymälöissä voi alkaa toteuttaa konseptiohjeistuksia heti, kun ne myymälään saapuvat. Ohjeistuksiin kaivataan myös myymäläkohtaista jouston varaa. Konsepti ohjaa kaikkea toimintaa ja paikallisille mukautuksille on tarvetta toisinaan jopa myymäläkohtaisesti. Kuluttajakäyttäytyminen ja kilpailutilanne vaihtelevat alueittain.

Avoin viestintä ketjun toimijoiden välillä helpottaa ketjuohjeistusten ymmärtämisestä ja yrityksen sisäisen tiedon hyödyntämisestä. Konsepti on tärkeää pitää hallinnassa. Viestintä auttaa myös me-hengen luomisessa, kun yhteydenpito ketjun muihin verkoston toimijoihin on jatkuvaa. Viestinnän avulla ketjun tavoitteet saadaan kaikkien työntekijöiden tietoon.



Työnjako toimii karkeasti niin, että pääkonttorissa tehdään ostot ja maakonttori huolehtii tuotteiden myymisestä omassa maassaan. Myyjät lopulta kohtaavat asiakkaan myymälässä. Maakonttorista varmistetaan, että myymälässä on kaikki tarvittavat resurssit pääkonttorilta tulevien ohjeistusten toteuttamiseksi. Myös yhteyksiä verkoston eri toimijoihin ylläpidetään.

Kuviossa 9 on esitetty pukeutumiskaupan ketjun verkostoesimerkki. Kuvio havainnollistaa ARA-mallin toimijoista muodostuvaa verkostoa. Kuvion verkoston keskiössä on kansainvälisen ketjun maaorganisaatio, ja kuviossa ovat mukana vain tässä tutkimuksessa esiin nousseet tärkeimmät toimijat.



Kuvio 9. Pukeutumiskaupan ketjun toimijoiden esimerkkiverkosto

Ketjun verkoston sisin osa muodostuu ketjun jäsenistä, jotka kuviossa ovat pääkonttori, maakonttori ja myymälä. Kaikki ketjun jäsenet ovat tekemisissä tavarantoimittajien kanssa, jotta

oikeat tuotteet saadaan myymälään oikeaan aikaan. Liikesuhteista paikallisiin muotivaikuttajiin huolehtii pääsääntöisesti maakonttori. Aluepäällikkö on osa maakonttoria, ja tekee läheistä yhteistyötä myymälöiden kanssa ajoittain jopa myymälöissä työskennellen. Verkosto-esimerkissä myymälä sijaitsee kauppakeskuksessa. Silloin myymälä kuuluu kauppakeskusyhteisöön, johon kuuluu myös kilpailijoita. Kilpailijoita on myös muita omassa kauppakeskuksessa toimivien pukeutumiskaupan yritysten lisäksi.

Kun ketjun toiminta on vakaalla pohjalla, maaorganisaatiossa voidaan olla varmoja siitä, että pääkonttorissa tehdään oikeanlaisia päätöksiä, hankintoja ja tulevaisuuden suunnitelmia. Maaorganisaatiossa työntekijät voivat luottaa siihen, että omaan työhön saa rahallisia resursseja pääkonttorista, eikä päätöksiä tarvitse tehdä yksin. Isosta ketjusta saa tukea.

Menestyvä ketju hyödyntää olemassa olevia resurssejaan mahdollisimman paljon. Pukeutumiskaupan ketjun resurssitarpeet ovat tutkimuksen mukaan markkinoilletulovaiheessa melko samat kuin myöhemmin ketjun toiminnan vakiinnuttua. Uuteen maahan laajentuessa kaikkea ei tarvitse luoda tyhjästä. Ketjulla on olemassa ketjukonsepti, jonka turvin liiketoimintaa lähdetään kokoamaan ja myymälätilaa aletaan rakentaa uudessa maassa. Myös muita olemassa olevia voimavaroja hyödynnetään, kuten muiden maaorganisaatioiden henkilökuntaa. Parhaimmillaan ketjuorganisaation sisältä tai verkostosuhteiden avulla voi löytyä esimerkiksi henkilöitä, jotka osaavat uuden kohdemaan paikallista kieltä. Omien resurssien hyödyntäminen on yhtä tärkeää kuin uusien resurssien luominen.

### **6.1.2 Resurssien luominen**

Niin kuin todennäköisesti jokaisessa yrityksessä, myös pukeutumiskaupan ketjussa resursseja on rajallinen määrä käytössä. Maakonttori saa pääkonttorista puitteet resurssien luomiseen, ja luo niitä yhdessä myymälöiden kanssa. Alun perin resurssien voi kuitenkin ajatella olevan lähtöisin pääkonttorista. Yksittäinen myymälä saa resursseja maakonttorin välityksellä.

Resurssien luomisessa on ratkaisevinta ketjun jäsenten eli pääkonttorin, maakonttorin ja myymälähenkilöstön välinen vuorovaikutus. Verkoston eri jäsenet tukevat toisiaan resurssien luomisessa. Vallan ja täytäntöönpanon suhteen on toimittava. Pääkonttorissa on luotettava, että maakonttorissa ja myymälöissä tehdään kaikki mahdollinen myynnin aikaansaamiseksi ketjun ohjeistamien toimintatapojen mukaisesti.

Mukaan resurssien luomiseen tulee hyvin nopeasti myös koko muu verkosto. Esimerkiksi markkinointiin liittyen suhteet on oltava alueellisesti kunnossa paikalliseen mediaan, muoti-vaikuttajiin ja kauppakeskuksen myymäläyhteisöön.

### **6.1.3 Pukeutumiskaupan ketjun menestystekijät**

Tutkimuksen perusteella voi todeta, että tutkituista pukeutumiskaupan ketjuista löytyy yhteneväisiä menestystekijöitä. Menestystekijöissä kuitenkin on havaittavissa myös jonkin verran eroja ketjuittain. Paikallisen verkoston luomisessa ei esimerkiksi ole jokaisessa ketjussa edetty yhtä pitkälle. Verkostoitumisen asteeseen vaikuttavat ketjun myymälämäärä ja toimintavuodet Suomessa.

Pyysin haastateltavia henkilöitä määrittelemään itse oman ketjunsä menestystekijöitä. Nimetyt menestystekijät on liitteessä 2 ketjuittain jaoteltuna. Kun haastatteluissa eniten esille tulleita menestystekijöitä tarkastelee, ketjujen menestystekijöiksi voi nimetä seuraavat seikat:

Ketju 1: oma kohderyhmä ja henkilökunnan työpanos

Ketju 2: tuotteet ja hintaluokka

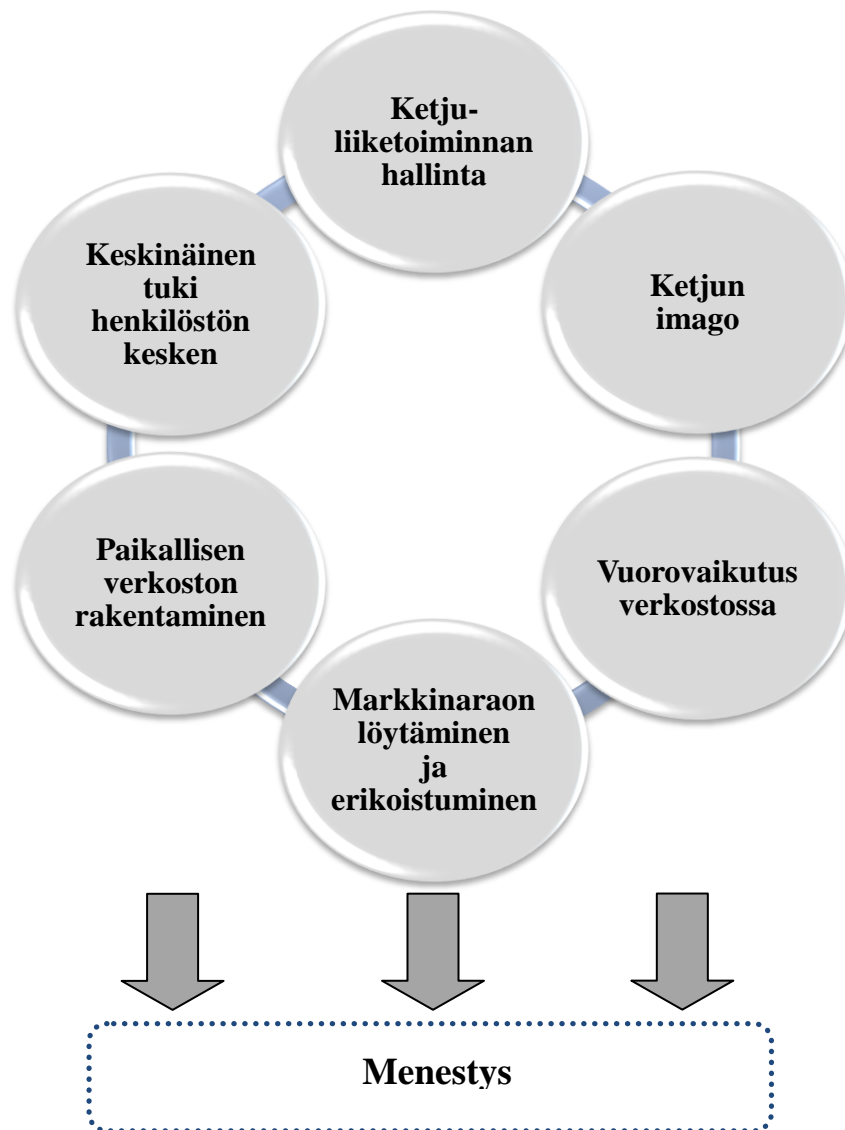
Ketju 3: erottuvuus ja ketjun työntekijöiden yhteishenki

Ketju 4: vahvat arvot ja tuotteiden laatu

Ketjussa 1 on pitäyditty omassa kohderyhmässä määrätietoisesti, eikä kaikkia asiakkaita yritetä tavoitella. Ketjun työntekijöiden työpanosta ketjun kasvamiseksi korostettiin myös. Ketjussa 2 on erikoistuttu tiettyihin tuoteryhmiin ja tarjotaan tuotteita asiakkaille järkevään hintaan.

Ketjussa 3 ollaan rohkeasti erilaisia niin myymälöiden kuin tuotteiden osalta. Yhteishengen merkitystä tuotiin myös kyseisessä ketjussa voimakkaasti esille. Ketjussa 4 taas korostettiin vahvoja, perustajaomistajalta lähtöisin olevia arvoja sekä tuotteiden laatua.

Ketjuittain nimetyt menestystekijät eivät kuitenkaan kerro kaikkea. Henkilökunnan työpanos on esimerkiksi varmasti ollut merkittävä jokaisessa ketjussa, jotta kansainvälinen kasvu on ollut mahdollista. Siksi ilmaisen haastatteluiden perusteella kuusi pukeutumiskaupan ketjun yleistä menestystekijää. Menestystekijät ovat yhteydessä toisiinsa ja luovat yhteisvaikutuksena ketjun menestymisen. Menestystekijät on esitelty alla olevassa kuviossa 10.



Kuvio 10. Pukeutumiskaupan ketjun menestystekijät

### *Ketjuliiketoiminnan hallinta*

Ketjuliiketoimintaa hallitaan ketjun henkilökunnan avulla. Henkilökunnasta pidetään huolta, työntekijöiden mielipiteitä kuunnellaan ja työssä kehittymiseen tarjotaan mahdollisuus. Ketjun hallintaa helpottaa yhteishengen luominen työntekijöiden keskuudessa. Me-henki auttaa työntekijöitä panostamaan työhönsä ja saavuttamaan asetetut tavoitteet.

Kun ketjuliiketoimintaa osataan hallita yhdessä maassa, on sitä mahdollista hallita myös muissa maissa. Omassa maassa saavutettu hyvä pohja liiketoiminnalle kannustaa ketjua kasvamaan kansainvälisesti. Kansainvälinen kasvu toisaalta jopa edellyttää, että ketjun liiketoiminta on vakiintunut ketjun kotimaassa, sillä se lisää ketjun uskottavuutta potentiaalisten yhteistyöyri-tysten ja median silmissä.

Menestynyt ketju omistaa itse myymälätoimintonsa, jolloin myymälöiden toimintaa voi kontrolloida hyvin. Ketjukonseptia toteutetaan koko ajan kaikessa toiminnassa. Ketjuliiketoiminnan hallinnassa auttaa ketjussa kertynyt kokemus omalta toimialalta, jonka turvin on helpompi tehdä päätöksiä ja kehittää liiketoimintaa yhä paremmaksi. Toiminnassa pyritään johdonmukaisuuteen, jotta asiakkaalle ja verkoston muille toimijoille muodostuu yhtenäinen kuva ketjusta.

### *Ketjun imago*

Yhtenäinen kuva ketjusta auttaa ketjun imagon rakentamisessa. Kun ketjulla on hyvä maine, asiakkaita tulee myymälään ovista ja ikkunoista. Asiakkaat ovat innoissaan uusista tuotteista ja keskustelevat niistä.

Myymälöillä on iso rooli ketjubrändin rakentamisessa. Sillä on paljon merkitystä, miltä myymäläympäristö näyttää, kuinka laadukkaiksi tuotteet koetaan ja miten asiakasta palvellaan myymälässä.

### *Vuorovaikutus verkostossa*

Menestyvässä ketjussa viestintä toimii. Ketjussa kaikki voivat ottaa yhteyttä kaikkiin. Vuorovaikutus on jatkuvaa sekä ketjun jäsenten välillä että muiden verkostosuhteiden osapuolten kanssa.

Kun tieto kulkee, kaikki ketjun jäsenet voivat kehittää omaa toimintaansa saamiensa risujen ja ruusujen mukaan. Vuorovaikutus tekee myös onnistumisen monistamisen mahdolliseksi. Miksi keksiä uudestaan mullistava tapa tehdä esillepano, kun se keksittiin jo viime viikolla toisessa myymälässä? Vuorovaikutus auttaa myös laajan ketjun hallinnassa, sillä vuorovaikutuksen avulla varmistetaan ketjukonseptin toteutuminen kaikkialla ketjussa samalla tavalla. Kaikki toteuttavat konseptia yhdessä ja perustavoitteet ovat samat läpi ketjun. Yhteisesti hyväksytty ja ymmärretty perustavoite vaikuttaa työntekijöiden asenteeseen ja omaan haluun tehdä töitä ketjun menestymisen eteen.

### *Oman markkinaraon löytäminen ja erikoistuminen*

Uudessa maassa on tutustuttava kuluttajiin ja maassa jo toimiviin oman toimialan yrityksiin ennen markkinoilletuloa. Ketjulla ei välttämättä tarvitse olla täysin samanlainen imago jokaisessa maassa. Tärkeintä sen sijaan on, että ketjun imago sopii paikalliseen kysyntään.

Haastattelujen perusteella pukeutumiskaupan ketjut ovat nykyään liian samanlaisia. Kun kilpailijoita on paljon, ketjun pitää olla erilainen. On selvää, että erilaisuus vaatii uskallusta. Ketjussa täytyy luottaa siihen, että rohkeus palkitaan ja erilainen ketju jää asiakkaiden mieleen.

### *Paikallisen verkoston rakentaminen*

Verkostoituminen on tärkeää koko ketjun tasolla, mutta erityisesti kansainvälinen ketju luo verkostonsa aina paikallisesti. Jotta ketju löytää kulloinkin oman markkinarakonsa, tarvitaan paikallista tietoa ja ymmärrystä markkina-alueesta. Ketjun päätöksenteossa on huomioitava alueelliset erot oman toimialan rakenteessa ja kuluttajien käyttäytymisessä.

Verkostoituminen alkaa heti, kun ketju aloittaa uudessa maassa. Maaorganisaatioon valituilla työntekijöillä on valmiina omat paikalliset verkostonsa, mitä ulkomainen ketju voi hyödyntää. Verkostoitumisessa on mukana jokainen ketjun työntekijä. Työntekijät edustavat ketjua aina, kun ovat tekemisissä asiakkaiden, eri yritysten ja muiden toimijoiden kanssa. Ketjun imagoa luodaan jokaisen yhteydenoton kautta.

### *Keskinäinen tuki henkilöstön kesken*

Työntekijät ketjuorganisaation samalta ja eri tasoilta tukevat toisiaan. Tuki helpottaa päätöksentekoa ja tekee pääkonttorin ohjeistukset helpommin ymmärrettäviksi.

Kollegaa tuetaan, oli työkaveri sitten samalta tasolta ketjuorganisaatiosta kuin itse tai ei. Kun tukea saa omasta verkostosta, olo ei tunnu niin yksinäiseltä. Parhaimmillaan kaikki maaorganisaatiot ja kaikki työntekijät ovat ketjussa tasa-arvoisia. Vaikka oman ketjuorganisaation jäseniltä saatavaa tukea on tärkeintä, tukea saa myös muualta verkostosta. Ruotsalaiset yritykset ovat saaneet tukea jopa valtiolliselta taholta.

## **6.2 Suositukset liikkeenjohdolle**

Tämä tutkimus ei anna lopullisia vastauksia siihen, miten pukeutumiskaupan verkostot muodostuvat. Tutkimuksessa kuitenkin nousi esiin lukuisia ominaisuuksia ja näkemyksiä pukeutumiskaupan ketjun verkostosta. Tulosten avulla pukeutumiskaupan toimijat voivat tarkastella ja kehittää omaa kansainvälistä toimintaansa. Seuraavaksi nimeän erityisiä suosituksia liikkeenjohdolle erikseen lyhyelle ja pitkälle aikavälille.

### **6.2.1 Lyhyellä aikavälillä**

Paikallisen verkostoitumisen ollessa tärkeää, ketjussa kannattaa kuunnella saatuja yhteistyötarjouksia, kun se aloittaa uudessa maassa. Jokainen kontakti on tärkeä, ja yhden kontaktin kautta voi tutustua kokonaiseen joukkoon uusia kiinnostavia toimijoita.

Kielierot on syytä huomioida, kun pääkonttorista viedään viestiä eteenpäin koko ketjulle. Vaikka kieliosaaminen on tärkeää ja vieraalla kielellä kommunikointi kehittää työntekijöitä, paikallisen kielen merkitystä ei voi vähätellä. Myymälähenkilökunta kuitenkin käyttää paikallista kieltä, kun on tekemisissä asiakkaiden ja paikallisen verkoston jäsenten kanssa.

Jokapäiväisessä työssä luodaan koko ajan suhteita ketjuorganisaation eri tasoilla. Jokaisen ihmisen kohtaamisella on merkitystä, on vastapuoli sitten asiakas, naapuriliikkeen myyjä, brändin edustaja tai kuka tahansa muu henkilö. Koska suhteet ovat olennaisia yrityksen olemassaololle, ketjun työntekijöitä voi muistuttaa jokaisen kontaktin tärkeydestä. Suhteiden luominen ja hoitaminen vaatii työtä, mutta suhteista on vastaavasti paljon hyötyä koko ketjulle.

Ketjussa kannattaa miettiä ketjuliiketoiminnan vahvuuksia ja korostaa niitä asiakkaalle. Jos asiakkaan haluama tuote on loppunut, mahdollisuutta puuttuvan tuotteen tilaamiseen toisesta ketjun myymälästä voi tuoda rohkeasti esiin. Ketjun koko on resurssi, minkä voi ilmaista selkeästi myös asiakkaalle.

### **6.2.2 Pitkällä aikavälillä**

Kansainvälisen ketju on tärkeää nähdä kokonaisuutena. Ketjujohdon on varmistettava, että maakonttori ymmärtää toimintansa vaikutukset koko ketjulle. Myymälässä on samoin ymmärrettävä ketjuun kuulumisen, ja osattava ajatella myymälöitä kokonaisuutena.



Ketjukokonaisuuteen liittyy myös se, että jokainen maaorganisaatio ja vastaavasti jokainen myymälä yhden maan sisällä on tärkeää nähdä samanarvoisena. Ketjun me-hengen avulla autetaan myös heikosti menestyvä myymälä takaisin menestyksen tielle.

Paikallisen verkoston luominen auttaa alueellisten erojen ymmärtämisessä. Alueellisia eroja ei voi jättää huomioimatta. Vaikka erilaisuus saattaa kiinnostaa kuluttajia, oudot käytännöt myymälässä eivät välttämättä houkuttele asiakkaita, vaan voivat jopa saada aikaan kritisointia. Vaikka ketjuliiketoimintaa on tarkoitus johtaa keskitetysti pääkonttorista, myös paikallista osaamista ja tietämystä tarvitaan. Myös tukitoimintojen perustamista muualle kuin vain pääkonttorin yhteyteen on tarpeellista pohtia, kun myymälöiden määrä kasvaa eri maissa.

On tärkeää saada blogien kirjoittajat ja muut muotivaikuttajat kiinnostumaan ketjusta. Kiinnostusta on myös pidettävä yllä, jotta ketjun nimi pysyy esillä ja se muistetaan. Uudet tuotteet ja nimekkäiden tuotebrändien kanssa yhteistyössä syntyneet luomukset yleensä kiinnostavat kuluttajia ja myös muotivaikuttajat usein innostuvat niistä.

Ketjun vasta suunnitellussa kansainvälistä valloitusta, ketjun nimeen voi kiinnittää huomioita. Nimi kannattaa olla kansainvälinen. Vastaavasti eri ketjunimen käyttämisestä eri maissa voi myös harkita.

### **6.3 Rajoitukset**

Tämän tutkimuksen ketjuissa Suomen toiminnoilla on melko merkittävä rooli koko kansainvälisessä ketjussa. Tulokset olisivat todennäköisesti olleet erilaisia, mikäli tutkimuskohteena olisi ollut ketjuja, joilla on Suomessa vain yksi tai muutama myymälä. Valittujen tutkimuskohteiden avulla saatiin kuitenkin kattavampi kuva ulkomaisten ketjujen toiminnasta, koska ketjuilla oli kokemusta Suomesta ja ketjun laajentamisesta jo useiden vuosien ajalta.

Markkinoilletulohaasteet ovat nykyään todennäköisesti erilaisia, kuin mitä ne olivat 15–20 vuotta sitten, kun tutkitut ketjut saapuivat Suomeen. Siten ottamalla tutkimukseen mukaan niin

sanotusti uusia pukeutumiskaupan ketjuja, olisi voitu saada erilaisia vastauksia markkinoilletulovaiheeseen ja laajenemiseen liittyen.

Tutkimusta varten haastattelin vain ketjujen Suomen maaorganisaatioissa työskenteleviä henkilöitä. Tapaamistani henkilöistä ylimpänä ketjuorganisaatioissa olivat Suomen maajohtajat. Olin saanut vielä kokonaisvaltaisemman kuvan ketjun toiminnasta ja laajentumis päätöksistä Suomeen ja muihin maihin, jos olisin haastatellut pääkonttorin henkilökuntaa. Pääkonttorissa olisi voitu painottaa erilaisia ketjuliiketoiminnan osa-alueita kuin mistä maaorganisaatioissa innostuttiin kertomaan. Esimerkiksi toimitusketjun hallinta olisi voinut olla enemmän esillä. Tässä tutkimuksessa keskityin kuitenkin tietoisesti tarkastelemaan ketjujen toimintaa pääsääntöisesti Suomessa.

Suoritin tutkimuksen kaikki haastattelut pääkaupunkiseudulla. Pääkaupunkiseudun myymälöillä Suomen maakonttori ja maajohtaja ovat fyysisesti lähempänä kuin maakunnissa sijaitsevilla myymälöillä. Lisäksi muiden myymälöiden henkilökunnan hyödyntäminen oman myymälähenkilöstön sairastapauksissa on pääkaupunkiseudulla helpompaa, koska myymälöitä on lähialueella useampi. Maakunnissa etäisyys lähimpään myymälään on yleensä pidempi. Täten myymäläpäälliköiden vastauksissa liittyen esimerkiksi maakonttorista ja muista myymälöistä saatavaan tukeen olisi voinut olla enemmän eroavaisuuksia, mikäli olisin haastatellut myös maakonttorista kauempana maakunnissa sijaitsevien myymälöiden myymäläpäälliköitä tai aluepäälliköitä.

## **6.4 Aiheita jatkotutkimukseen**

Tarkastelin tässä tutkimuksessa kansainvälisen pukeutumiskaupan ketjun verkostoa ja vertasin tarkasteltavien ketjujen toimintaa keskenään. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tarkastella suomalaisten pukeutumiskaupan ketjujen toimintaa ja tehdä sitä kautta suomalaisten ja pohjoismaalaisten ketjujen vertailu mahdolliseksi. Olisi mielenkiintoista selvittää, mitä muista Pohjoismaista lähtöisin olevissa ketjuissa tehdään eri tavalla kuin suomalaisissa ketjuissa. Eri-tyisesti voisi tutkia, miksi suomalaiset ketjut eivät ole laajentaneet myymäläverkostoaan mää-

rätietoisesti ulkomaille. Tässä tutkimuksessa nousi esille muun muassa pukeutumiskaupan ketjujen Ruotsissa saama tuki jopa valtion tasolta, mutta syitä juuri ruotsalaisten ketjujen kansainväliseen kasvuun on todennäköisesti myös muita.

Koska haastatteluissa korostui myymälähenkilökunnan merkitys, kaupan ketjuliiketoiminnan tutkimisen lähtökohdaksi voisi ottaa ketjuliiketoimintaan perehtymisen myymälähenkilöstön kautta. Tutkimuksen tavoitteena voisi olla selvittää, miten myyjät kokevat ketjun vuorovaikutuksen ja verkoston rakentumisen ketjuorganisaatiossa. Varsinkin samassa ketjussa pitkään töitä tehneiltä myyjiltä voisi pyrkiä saamaan syvällisiä näkemyksiä siitä, miten toiminta on kehittynyt ketjun markkinoilletulon jälkeen ja kuinka suuria muutokset ovat olleet. Myymälähenkilöstön ajatusten myötä muodostuisi myös näkemys siitä, mikä ketjun toiminnan hallitsemisessa on todella merkittävää ja minkälaisia kehitystarpeita siinä on.

Yksi näkökulma ketjuliiketoiminnan tutkimiseen voisi olla myös kansainvälisessä laajentumisessa epäonnistuneiden ketjujen tarkastelu. Tutkimuksen avulla saisi selville, milloin on osattava vetäytyä pois uudesta maasta tai peruutettava ketjun kasvusuunnitelmat jo suunnitteluvaiheessa. Epäonnistumisesta voi oppia. Tutkimuksen tekemistä voisi kuitenkin vaikeuttaa se, että omista virheistä voi olla vaikea puhua. Myös tutkituilla ketjuilla oli ollut jonkin verran epäonnistumisia. Joistakin maista, joihin oli laajennuttu, oli päätetty vetäytyä pois. Esille tuli myös ulkomaisia esimerkkiyrityksiä, jotka ovat rantautuneet Suomeen, mutta lähteneet pois. Epäonnistumisia ei kuitenkaan käsitelty tässä tutkimuksessa yhtään tarkemmin.

Ketjujen toimintaa voi tarkastella myös asiakasnäkökulmasta: miten kuluttajat kokevat eri ketjut ja niiden menestystekijät. Tutkimuksen avulla saisi selville, mitä ominaisuuksia kuluttajat painottavat kansainvälisessä ketjussa ja minkä pohjalta mielipide pukeutumiskaupan ketjuyrityksestä muodostetaan. Tutkimuksen voisi toteuttaa myös eri maissa, mikä tekisi maakohdainten tutkimustulosten vertailun mahdolliseksi. Ulkomaille laajenemista suunnitteleva ketjuyritys voisi puolestaan paneutua kohdemarkkinastaan kerättyihin tietoihin.

## **7 POHDINTA**

Pukeutumiskaupan ketjujen liiketoiminta on tarkkaan suunniteltua ja valvottua. Pohdintani perustuu pitkälti eri toimijoiden rooleihin ketjun verkostossa.

Jo haastatteluita sopiessani tuli esille yksi ketjuliiketoiminnan perustekijöistä: keskitetty johto ja päätöksenteko. Koska ketjut ovat melko tiukkaan pääkonttorista johdettuja, osa puhelimitse tavoittamistani Suomen toimijoista epäröi omaa kykyään vastata kansainväliseen ketjuun liittyviin kysymyksiin. Tästä huolimatta haastattelemanani henkilöt osasivat kertoa ketjunsä toiminnasta monipuolisesti ja pohtia ketjun kansainvälistä kasvua.

### **7.1 Myymälähenkilökunnan kädenjälki myymälässä**

Myymäläkonseptiin liittyvien ohjeistusten tiukkuus vaihteli tutkimuksen ketjuissa. Kaikki tutkimuksen ketjut ovat kuitenkin onnistuneet laajenemaan kansainvälisesti ja vakiinnuttaneet asemansa Suomessa, joten selvää johtopäätöstä ohjeistusten tiukkuuden vaikutuksesta ketjun menestymiseen ei siis voi tehdä. Toiminnan vapautta kuitenkin korostettiin niissä ketjuissa, joissa on vapaampaa. Vapaus on siis työntekijöille tärkeää.

Vaikka ketjussa on tiukka ketjukonsepti ja paljon ohjeistuksia, on ohjeisiin tärkeä jättää mahdollisuus paikallisiin mukautuksiin. Mahdollisuutta joustoon kannattaa antaa niin paljon, kuin ketjujohdon arvion mukaan on mahdollista, jotta kokonaisuus pysyy kuitenkin hallinnassa. Kun pelisäännöistä sovitaan yhdessä, voivat kaikki ketjun jäsenet luottaa liiketoiminnan olevan hallinnassa ja konseptin toteutuvan.

### **7.1.1 Erilaisten esillepanojen mahdollisuus**

Myymäläkonseptissa on suotuisaa antaa vapauksia esillepanojen toteuttamiseen. Myymälähenkilökunnan oma kädenjälki saa näkyä myymälässä. Vaikka esillepanollisesti tiukka konsepti valmiiksi suunniteltuine esillepanoineen helpottaa ja nopeuttaa myymälätyöskentelyä, se myös lisää työn kaavamaisuutta ja yksitoikkoisuutta. Vapaampi konsepti antaa myymälähenkilökunnalle mahdollisuuden vaikuttaa itse oman myymälänsä ilmeeseen ja ilmapiiriin.

Myymäläkohtaisten mukautusten salliminen ei tarkoita sitä, että myymälät näyttävät täysin erilaisilta. Tutkimukseen osallistuneessa ketjussa, jossa esillepanojen toteuttaminen on vapaamuotoisinta, myymälät on kuitenkin tunnistettavissa saman ketjubrändin alle kuuluviksi muun muassa sisustuksen värimaailman ja tuotteiden avulla.

Uskallan myös väittää, että vaikka yhteneväinen hyllyjärjestys ja esillepanot helpottavat asiakkaita löytämään etsimänsä tuotteet, niin asiakkaat mielellään näkevät myös eroja myymälän esillepanoissa ja tuoteryhmien sijoittelussa. Jos asiakas esimerkiksi näkee ensimmäisessä kauppakeskuksessa myymälän etuosassa jonkin tietyn tuoteryhmän, minkä tuotteet eivät asiakasta tällä hetkellä kiinnosta, asiakas saattaa ohittaa liikkeen pysähtymättä. Kun asiakas sitten näkeekin saman ketjun seuraavan myymälän sisäänkäynnissä jotain muuta, houkuttelee se ehkä asiakkaan myymälään. Täten kaikkien tuotteiden ei aina tarvitse olla samassa järjestyksessä ja samalla lailla esillä jokaisessa ketjun myymälässä. Tässä huomioitava seikka on kuitenkin se, että maakunnissa asiakkaat eivät todennäköisesti ohita lyhyen aikavälin sisällä yhtä usein saman ketjun eri myymälöitä kuin pääkaupunkiseudulla asuvat asiakkaat.

### **7.1.2 Vaikutusmahdollisuuksien suhde tyytyväisyyteen**

Henkilöstön ollessa merkittävä resurssi pukeutumiskaupan ketjussa, on myymälähenkilökunnan tyytyväisyyteen kiinnitettävä huomiota. Tyytyväinen henkilökunta on vielä arvokkaampi resurssi kuin pelkkä henkilökunta. Myymälähenkilökunnan vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä ja myymälän ulkoasuun todennäköisesti lisäävät tyytyväisyyttä työhön ja

työssä viihtymistä. Esillepanojen lisäksi vapauksia voi antaa myös myymäläkohtaisten kampanjoiden toteuttamisessa, kauppakeskuksen tapahtumaan osallistumisen suunnittelemisessa tai vaikka erilaisten myyntitaktiikoiden kokeilemisessä.

Myymälätyöskentelyn vapauksien kautta ketjujohto voi ilmaista, että myyjien omilla näkemyksillä ja päätöksillä on merkitystä koko ketjulle. Kun myyjät saavat itse vaikuttaa myymäläkohtaisiin toteutuksiin, otetaan tehdyistä päätöksistä myös helpommin vastuu. Jos ketjukonsepti tulee myymälään täysin toteutusvalmiina, se toteutetaan helposti ilman tarkkaa pohdintaa ja sisällön analysointia. Jos jokin ei ohjeiden noudattamisen jälkeen toimi, on ohjeistusta helppo syyttää. Jos myyjät sen sijaan saavat prosessoida konseptia ja toteuttaa sen omalla tavallaan, myyjät myös näkevät omien ratkaisujensa tulokset. Myyjät saavat palautetta asiakkailta myymälässä saman tien, kun pääkonttori kerää palautetta hitaasti maakonttorin kautta. Myymälässä henkilökunta myös huomaa, mikä myy ja mikä ei myy, ja päätöksiä voi tehdä sen mukaan.

Myymäläkohtaisten ratkaisujen tekemistä tukee yhdessä haastattelussa esiin tullut ilmaisu ”All business is local.”. Vapauksien antaminen myymälässä hankaloittaa ketjun johtamista, mutta liian tiukka ohjeistus taas kahlitsee työntekijöitä ja vähentää motivaatiota. Haastatteluissa tuli esiin, että työntekijöiden vaihtuvuus on ollut vähäistä siinä tutkimuksen ketjussa, jossa esillepanojen ja muun myymälätyöskentelyn suhteen on vapaampaa. Samassa ketjussa muun muassa myyjien persoonilla on merkitystä. Myyjän oma persoona saa näkyä työssä, mikä hyvin todennäköisesti myös lisää työtyytyväisyyttä.

Vaikutusmahdollisuuksia voi antaa erikseen myös myymäläpäällikölle. Myymäläpäällikön valinta kannattaa tehdä mahdollisimman nopeasti, kun uuden myymälän avauksesta on tehty päätös. Ennen myymälän avausta myymäläpäällikölle voi antaa jo vastuuta tarjoamalla mahdollisuus osallistua myymälän rakentamiseen. Kun myymäläpäällikkö on mukana myymälän rakennusvaiheessa, myymäläpäällikkö oppii jo hyvin varhaisessa vaiheessa, että ketjussa voi ilmaista rohkeasti mielipiteensä ja niitä kuunnellaan. Tämä auttaa myöhemmin myymälän ja maakonttorin välisessä yhteydenpidossa.

Oli yllättävää, että tiukan konseptin alaisista ketjuista ei haastatteluissa noussut esiin kritisointia tiukkaa ohjeistusta kohtaan. Jos henkilöstö pidetään tyytyväisenä muuten kuin vapauksia myymäläratkaisuihin antamalla, niin toisaalta ei ole edes syytä kritisoida olemassa olevaa toimintamallia. Tiukka konsepti voi myös olla niin oleellinen osa liiketoimintaa, ettei mahdollisuutta vapaampaan työskentelyyn ehkä osata edes kuvitella.

## **7.2 Asiakkaiden merkitys**

Asiakkaat ovat yleensä vahvasti esillä mistä tahansa liiketoiminnasta puhuttaessa. Asiakkaat ovat ne, joita varten yritys on olemassa. Tässä tutkimuksessa asiakkaat kuitenkin jäivät varsin vähälle huomiolle. Yksikään haastateltavista ei esimerkiksi maininnut asiakkaita ketjunsä menestystekijöitä luetellessaan.

### **7.2.1 Unohtuiko asiakas?**

Haastatteluissa nousi yllättävän vähän esille asiakkaiden ja asiakassuhteiden merkitys, vaikka muun muassa Fordin ym. (2003, 63) mukaan asiakassuhteet ovat yrityksen tärkeimpiä suhteita. Asiakkaista kyllä mainittiin, mutta vain nopeasti pureutumatta kunnolla asiaan. Haastatteluissa ilmaistiin muun muassa kanta-asiakkaiden tärkeys, liiketoiminnan asiakaslähtöisyys sekä asiakaspalautteen keräämisen sekä palautteeseen reagoimisen merkitys.

Tästä voi päätellä, että asiakkaat siis huomioidaan, mutta asiakkaita ei varsinaisesti oteta mukaan ketjun toimintaan. Asiakkaiden kanssa yhdessä tekeminen on vielä melko uusi toimintatapa, mutta sitä kannattaa hyödyntää myös pukeutumiskaupan ketjussa. Hyviä esimerkkejä asiakkaiden kanssa yhdessä tekemisestä ovat erilaiset verkkoyhteisöt, joissa sisältö luodaan pääasiassa tai täysin käyttäjien toimesta. Lily-verkkoyhteisö on suomalainen esimerkki siitä, miten julkaisun sisältö voi rakentua asiakkaiden toimesta. Erilaiset verkko- ja mobiilipalvelut ovat lisänneet kuluttajien ja yritysten välistä interaktiivisuutta. Mahdollisuuksia ottaa asiakas huomioon ja kommunikoida asiakkaan kanssa on nykyään olemassa paljon.

Asiakkaiden kanssa yhdessä tekeminen vaatii asiakkaisiin paneutumista, mutta se kannattaa. Asiakkaat voi ottaa mukaan tuotesuunnitteluun. Asiakkaiden kanssa voi tehdä tuotevalikoimapäätöksiä. Asiakkaalle voi antaa mahdollisuuden kertoa oman tarinansa ostamaansa tuotteeseen liittyen ja palkita paras tarina. Asiakkaiden mielipiteitä tuotteiden käyttömahdollisuuksista tai lisäpalvelujen tarpeesta voi hyödyntää. Vaihtoehtoja on useita. Asiakkaiden kanssa yhdessä tekeminen voi muodostua tulevaisuuden valttikortiksi sille ketjulle, joka ottaa sen hallintaansa.

Asiakasta ei välttämättä tarvitse kuunnella paikallisesti. Ruotsalaisten kuluttajien kanssa yhteistyössä suunnitellut tuotteet voivat olla myyntihitti myös Suomessa. Näkyvä maininta tuotteiden suunnittelussa mukana olleista ruotsalaisista pukeutujista herättää takuulla myös suomalaisen kuluttajan mielenkiinnon.

Vaikka ketjun suunnittelu- ja osto-osastot ovat ulkomailla, asiakkaita voi ottaa paikallisesti mukaan yrityksen toimintaan maakohtaisten verkkopalvelujen avulla. Mielipiteitä on helppo vaihtaa omalla äidinkielellä. Verkkopalveluja seuraavat maakonttorin tahot voivat tehdä foorumin keskusteluista yhteenvetoja ja tiedottaa niistä pääkonttoria.

### **7.2.2 Asiakkaita lähellä oleva myymälähenkilöstö**

Asiakkaiden merkityksen korostamisen laiminlyöntiä pehmentää kuitenkin se, että asiakasrajapinnassa työskentelevän myymälähenkilökunnan merkitystä painotettiin. Jopa ketjujen maa-johtajat korostivat selvästi myymälöiden roolia.

Myymälätyöskentelyn tärkeyden korostumisesta selittää osittain se, että myymälät ovat maakonttorista katsottuna melko lähellä. Painotus olisi liiketoiminnallisesti voinut olla erilainen, jos olisin haastatellut myös pääkonttorin työntekijöitä.

Myymälätyöskentelyn korostumisesta voi päätellä, että asiakkaan kohtaamista ja asiakaspalvelua pidetään tärkeänä. Ketjun tarkasti miettimät toiminnan strategiat ja tulevaisuuden visiot



menettävät merkitystään, jos ne eivät välity asiakkaalle asti. Pääkonttorissa suunnitellaan kaikenlaisia kampanjoita asiakkaiden houkuttelemiseksi myymälään ja eri keinoja asiakasystävällisyyden parantamiseksi. Jos suunnitelmat eivät kuitenkaan toteudu myymälähenkilökunnan suorittamina, ne ovat turhia. Kaikkia suunnitelmia ei toki ole edes tarkoitus toteuttaa myymälässä, vaan osa tehdään esimerkiksi verkkosivustoilla.

Myymälähenkilökunta kantaa koko ketjun kulttuuria myymälässä, ja viestii siitä palveluasenteellaan ja pukeutumisellaan. Asiakas muodostaa myymäläkäyntiensä perusteella käsityksen ketjusta. Tietysti myös mainonta vaikuttaa, mutta kaikki pukeutumisen ketjut eivät edes mainosta näyttävästi.

### **7.3 Tiedonkulku kaupan verkostossa**

Tiedonkulku kansainvälisessä ketjuorganisaatiossa ja sen verkostossa on parhaimmillaan hyvin organisoitua ja viesti kulkee jokaisessa tilanteessa. Silloin kenenkään ei tarvitse miettiä, keneen voi ottaa missäkin asiassa yhteyttä. Maajohtajan on tiedettävä tukiverkostonsa ulkomailla ja myymäläpäällikön omat yhteyshenkilönsä Suomessa. Myyjien on puolestaan tiedettävä, mistä ketjuohjeistus tai maakonttorista tullut viesti löytyy silloin, kun myymäläpäällikkö ei ole töissä.

Informaation on kuljettava varsinkin ketjun varsinaisten jäsenten välillä. Jos tieto ei kulje, se heijastuu myös muualle verkostoon. Asiakas esimerkiksi aistii helposti, jos myymälöiden välisessä kommunikoinnissa on ollut kitkaa asiakkaan asian hoitamisessa.

#### **7.3.1 Palautteen keruu myymälän henkilökunnalta**

Pääkonttorin kannattaa kerätä maakonttorien kautta mahdollisimman paljon tietoa oman ketjunsä toiminnasta. On tärkeää, että esimerkiksi myyjiltä, jotka ovat päivittäin tekemisissä asiakkaiden kanssa, kerätään asiakkaiden antamaa palautetta aktiivisesti. Myyjiiä voi erikseen

kehottaa kirjoittamaan ylös asiakaspalautteet. Vähittäiskaupan yritys on erittäin läheisesti tekemisissä asiakkaidensa kanssa, mistä ei perinteisesti ole otettu kaikkea hyötyä irti (Mulhern 1997). Myyjät keskustelevat asiakkaiden kanssa päivittäin, ja saavat suullista asiakaspalautetta myymälässä työskennellessään jatkuvasti. Kirjallisten asiakaspalautteiden läpikäyminen ei riitä, sillä kaikki asiakkaat eivät vaivaudu kirjoittamaan sanottavaansa.

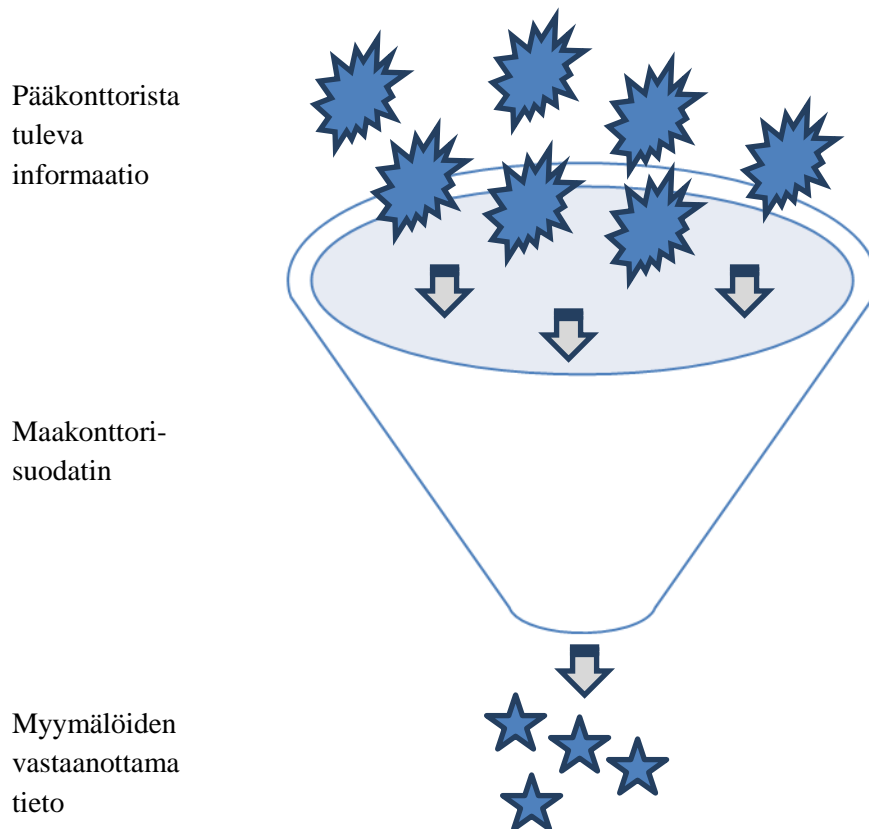
Myös ketjun oman henkilökunnan, erityisesti myyjien, omia ideoita on hyödyllistä kerätä. Ketjun työntekijät tietävät, mikä ketjussa toimii mainiosti ja mikä ei. Kaikkea ohjeistusta ei myymälässä niellä sellaisenaan, kuten ei maakonttorissa niellä, ja se on ideoinnin kannalta hyvä asia. Asioiden läpikäymisen kautta voi syntyä uusia, hienoja ideoita. Pääkonttorista ja maakonttorista käsin on mahdollista jopa kannustaa myyjiä kehittämään omia ideoitaan muun muassa palkitsemalla parhaat ideat kuukausittain tai vuosineljänneksittäin. Tehokkuuden nimissä ketjujohdon on hyvä tietää, mitä esimerkiksi kampanjoihin liittyvässä ohjeistuksessa tai aikataulutuksessa voi parantaa, että toiminta tehostuu. Toiminnan kehittäminen ja asioiden sujuminen sulavasti lisäävät työn mielekkyyttä, mikä on lopulta koko verkoston etu.

Kun henkilöstöltä kerätään palautetta, ketjussa hyödynnetään koko henkilöstöresurssi mahdollisimman hyvin. Pääkonttorissa ei tarvitse arvailla, mikä myymälässä toimisi ja mikä ei, kun myyjien näkemyksiä ja kokemuksia voi tiedustella.

### **7.3.2 Maakonttorin rooli tiedon suodattajana**

Pääkonttorilta tulee paljon tietoa ja erilaisia ohjeistuksia, joista muodostuu valmis rakennuspaketti maakohtaisten toimintojen rakentamiseen. Tehokkuusvaatimusten takia myyjillä ei ole aina aikaa paneutua kaikkeen pääkonttorista ja muista maista tulevaan informaatioon. Ketjun jäsenten välinen viestintä on helppoa sisäisessä verkossa, mutta viestinnän helppouden haaste piilee siinä, että tietoa on saatavilla liikaa. Kaikkea sisäisessä intranetissä tai muilla foorumeilla olevaa tietoa ei yksinkertaisesti ole mahdollista lukea.

Täten maakonttorin tärkeä tehtävä informaation suhteen on suodattaa kaikkea tätä tietoa, jotta informaatio on oman maan myymälöihin sopivaa (kuvio 11). Hyvä maakonttori käy läpi kaikki pääkonttorilta tulevat ohjeistukset huolellisesti. Kaikkia pääkonttorin suunnitelmia ei välttämättä ole mahdollista toteuttaa joka maassa samalla tavalla, mikä pääkonttorissa välillä unohtuu. Silloin maakonttorissa on oltava valppaana. Tiedon suodattaminen vaatii herkkyyttä. Ohjeistukset räätälöidään oman markkina-alueen erityispiirteet sekä omassa maassa tapahtuvat muutokset ja ilmiöt huomioiden. Lainsäädäntö on myös pidettävä mielessä pääkonttorin ohjeistuksia tarkistaessa. Myös käännyö on tehtävä jossain vaiheessa.



Kuvio 11. Tiedon suodattaminen

Maakonttorissa tehdään yhteistyötä verkoston eri toimijoiden kanssa samalla kun tietoa suodatetaan. Eri sidosryhmien kanssa tehtävät paikalliset sopimukset tehdään pääkonttorin linjausten mukaisesti, mutta maakohtaiset sopimus- ja muut käytännöt kuitenkin huomioidaan.

Maakonttori on parhaimmillaan siis kaiken informaation suodatin, jonka suodatustyön valmiista aineksesta myymälähenkilökunta pääsee lopulta nauttimaan. Maakonttorin räätälöinti-tehtävään on kuitenkin saatava pääkonttorilta jonkinlainen lupa ja toiminnan raamit, että suodattamista ei tapahdu liikaa.

### **7.3.3 Viestinnän potentiaalinen pullonkaula**

Samalla kun maakonttorilla on tärkeä tehtävä pääkonttorista tulevan tiedon ja ohjeistusten maakohtaisessa suodattamisessa, voi maakonttorista muodostua pullonkaula ketjun viestinnässä. Suodattaminen edellyttää tarkkuutta, mutta suodatin ei myös saa olla tukossa, jotta tieto etenee ketjussa.

Pohtiessa viestin kulun sujuvuutta suodattimessa alaspäin on kuitenkin huomioitava, että vastuu viestin muodostamisesta on pääkonttorilla. Maakonttori ei voi viedä viestiä eteenpäin, ellei informaatio tule ensin pääkonttorista.

Viestin on kuljettava myös toiseen suuntaan. Maakonttorin on oltava maakohtaisen viestin sanansaattaja ja vietävä tietoa pääkonttorille. Tämän tutkimuksen haastatteluissa ilmeni, että ketjun myymälät usein olettavat maakonttorin hoitavan viestinnän pääkonttorin kanssa, mikä lisää maakonttorin vastuuta asian hoitamisessa. Informaation kulkeminen asiakasrajapinnasta eteenpäin organisaatiossa on oleellista. Muuten pääkonttorissa voidaan vain arvailla, miten asiakkaat käyttäytyvät myymälässä.

### **7.3.4 Tiedon siirtäminen ketjuorganisaation sisällä**

Tiedonkulku yrityksessä ei aina ole helppoa. Muun muassa Szulanski (1996) on tutkinut tiedon siirtämistä yrityksen sisällä. Yrityksen eri yksiköiden suorituskykyjen välillä voi olla jopa hämmästyttävän suuria eroja, minkä vuoksi menestyneen yksikön käytäntöjä halutaan hyödyntää myös muualla yrityksessä. Ketjun eri yksiköiden käytäntöjä voi olla kuitenkin vaikea ko-

pioida sisäisesti. Tieto on yrityksen sisällä tahmeaa (internal stickiness) muun muassa sen vuoksi, että toisesta yksiköstä saatavaa tietoa ei yksinkertaisesti osata hyödyntää omassa yksikössä. Syysuhteet eivät aina ole helppotajuisia. Voi myös olla, että tietolähteen ja vastaanottajan suhde ei ole täysin toimiva, vaan se on esimerkiksi etäinen. Tiedon siirtäminen on silloin hankalampaa.

Jokaisella tiedon siirtämiseen osallistuvalla henkilöllä on merkitystä, kun tietoa halutaan viedä yrityksessä eteenpäin (Szulanski 1996). Myyjien on kerrottava asiasta myymäläpäällikölle, myymäläpäällikön aluepäällikölle ja aluepäällikön maakonttorille. Maakonttorista informaatio siirtyy pääkonttorille tai sitten ei siirry.

Vaikka menestymisen monistaminen yrityksen sisällä kannattaa, omia vinkkejä ei aina haluta kertoa muille. Menestynyt yksikkö ei välttämättä halua jakaa itselleen olennaista tietoa asemansa menettämisen pelossa (Szulanski 1996). Myynnin kehitystä seurataan usein myymälöittäin ja maittain, ja joskus ketjun yhteinen hyvä unohtuu oman myymälän tai maan menestymistä rakentaessa. Pukeutumiskaupan ketjussa, jossa koko ketjun me-henki on vahva, kollegaa ja muita toisten yksiköiden toimijoita autetaan mielellään. Kerrotaan toisille kuitenkin ihan kaikkea? Ehkä ei.

Tämän tutkimuksen haastatteluissa tuli esille myymäläpäälliköiden tärkeys ja ajatus siitä, että jokainen johtoporras omistajien ja myymäläpäällikön välillä on korvattavissa. Maakonttorista ei siis välttämättä haluta kertoa kaikkea tietoja pääkonttorille, vaan oman maan toiminta halutaan pitää maakonttorin hallinnassa ja siten turvata oma asema. Tämä ei ole hyväksi koko ketjuliiketoiminnalle, mutta todennäköisesti kuitenkin tuottaa ketjulle parhaan tuloksen yhdessä maassa. Maakonttorissa huolehditaan, että paikallisuus on toiminnassa vahvasti läsnä. Paikallisia mukautuksia tehdään toisinaan jopa enemmän kuin maakonttorissa tiedetään.

Maakonttorin täytyy osata pelata pääkonttorin kanssa. Kyseessä on yhdenlainen ystävyysottelu. Periksi ei anneta, mutta veriseen taisteluun toista vastaan ei kuitenkaan haluta nousta. Maakonttorissa halutaan valvoa oman maan etua, mikä on myös pääkonttorin maakonttorille asetettava tehtävä.

## 7.4 Kansainvälisen ketjun vastaanotto Suomessa

Suomen vähittäiskaupan nopean ketjuuntumiskehityksen vuoksi voi kuvitella, että suomalaiset vähittäiskaupan parissa töitä tekevät tahot ja yritykset ovat tottuneet ketjuyrityksiin. Se helpottaa uuden ketjun verkostoitumista ja yhteistyötä muun muassa kiinteistön omistajien kanssa. Samoin kuluttajat ymmärtävät kauppaketjujen olemassaolon. Myös tässä tutkimuksessa tuli ilmi, että kuluttajat osaavat oma-aloitteisesti tiedustella ketjuyritysten myymälöissä, löytyykö myymälästä puuttuvaa tuotetta jostain toisesta saman ketjun myymälästä. Yleisesti kuluttajat eivät vaikuta ihmettelevän muuta kuin positiivisesti, kun saman ketjubrändin myymälöitä ilmestyy Suomen eri kaupunkeihin. Olen myös törmännyt siihen, että kuluttajat jopa odottavat, milloin se ketjuyritys tulee omaan kaupunkiin.

Tästä voi päätellä, että Suomen maaperä on kannustava ja avoin myös pukeutumiskaupan ketjuyrityksille, niin uusille ketjuilla kuin täällä jo liiketoimintaa harjoittaville. Myös Venäjän markkinoiden läheisyys ja nykyään lisääntynyt venäläisturistien määrä houkuttelevat uusia pukeutumiskaupan ketjuja Suomeen. Täällä jo toimivissa ketjuissa puolestaan vaikuttaa löytyvän rohkeutta laajentua Suomessa edelleen. Suomessa on tietenkin myös omat haasteensa, kuten pitkät etäisyydet ja harva asutus.

Suomalaiset kuluttajat kiinnittävät yhä enemmän huomiota pukeutumiseen. Kansainväliset ketjut ovat jopa onnistuneet muuttamaan paikallista kulutuskäyttäytymistä pukeutumiseen liittyen. Uusien ketjujen on helpompi tulla toimintaympäristöön, jossa yleinen suhtautuminen pukeutumiskaupan ketjuihin on suotuisaa. Muodikkaat vaatteet ja kengät ovat nykyään jokaisen saatavilla joidenkin ketjujen edullisen hintatason takia, ja uusia vaatteita ostetaan useammin kuin esimerkiksi muutama vuosikymmen sitten. Peltola (2007, 18) esimerkiksi sanoo kärjistäen, että Hennes & Mauritzin tulo Suomeen mullisti suomalaisten käsityksen muodista.

Suomessa kuluttajat ovat todennäköisesti myös melko vastaanottavaisia ulkomaisten ketjujen kautta tulevalle muodille. Suomessa on totuttu maailmalta rantautuviin ilmiöihin ja tuotteisiin. Kaikilla markkinoilla näin ei todennäköisesti ole, vaan kuluttajat voivat olla joissain muissa maissa kriittisempiä ulkomaisia uutuuksia kohtaan.

# LÄHTEET

- Abecassis-Moedas, C. (2006). Integrating design and retail in the clothing value chain: An empirical study of the organisation of design. *International Journal of Operations & Production Management*, 26 (3/4), 412–428.
- Ailawadi, K. L., & Keller, K. L. (2004). Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. *Journal of Retailing*, 80 (4), 331–342.
- Alexander, N. (1990). Retailers and international markets: motives for expansion. *International Marketing Review*, 7 (4), 75–85.
- Anand, J., & Delios, A. (2002). Absolute and relative resources as determinants of international acquisitions. *Strategic Management Journal*, 23 (2), 119–134.
- Aspara, J., Tikkanen, H., Pöntiskoski, E., & Järvensivu, P. (2011). Exploration and exploitation across three resource classes: Market/customer intelligence, brands/bonds, and technologies/processes. *European Journal of Marketing*, 45 (4), 596–630.
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20 (2), 410–421.
- Barnes, L., & Lea-Greenwood, G. (2006). Fast fashioning the supply chain: shaping the research agenda. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 10 (3), 259–271.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99–120.
- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26 (1), 41–56.
- Bello, D. C., Lohtia, R., & Sangtani, V. (2004). An institutional analysis of supply chain innovations in global marketing channels. *Industrial Marketing Management*, 33 (1), 57–64.

- Blankenburg, D., & Johanson, J. (1992). Managing network connections in international business. *Scandinavian International Business*, 1 (1), 5–19.
- Brahma, S. S., & Chakraborty, H. (2001). From industry to firm resources: Resource-based view of competitive advantage. *The IUP Journal of Business Strategy*, VIII (2), 7–21.
- Bruce, M., Daly, L., & Towers, N. (2004). Lean or agile: A solution for supply chain management in the textiles and clothing industry? *International Journal of Operations & Production Management*, 24 (1/2), 151–170.
- Bäckström, K., & Johansson, U. (2006). Creating and consuming experiences in retail store environments: Comparing retailer and consumer perspectives. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13 (6), 417–430.
- Chen, S.-F. S. (2008). The motives for international acquisitions: capability procurements, strategic considerations, and the role of ownership structures. *Journal of International Business Studies*, 39 (3), 454–471.
- Chintagunta, P. K. (2002). Investigating category pricing behavior at a retail chain. *Journal of Marketing Research*, 39 (2), 141–154.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23 (129), 1095–1121.
- Danneels, E. (2011). Trying to become a different type of company: dynamic capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*, 32 (1), 1–31.
- Dawson, J. A. (1994). Internationalization of retailing operations. *Journal of Marketing Management*, 10 (4), 267–282.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. Teoksessa: N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (4. p., s. 1–19). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.



- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55 (7), 553–560.
- Dyer, W. G., & Wilkings, A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16 (3), 613–619.
- Easton, G. (2010). Critical realism in case study research. *Industrial Marketing Management*, 39 (1), 118–128.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, 16 (3), 620–627.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 25–32.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21 (10/11), 1105–1121.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: SAGE Publications Ltd, (Luvut 1, 7, 19).
- Erkko, A. (2011). Ulkomaiset ketjut eivät löydä Suomesta yrittäjiä. *Kauppalehti* 11.10.2011, 6.
- Esbjerg, L., Buck, N., & Grunet, K. G. (2010). Making working in retailing interesting: A study of human resource management practices in Danish grocery retail chains. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17 (2), 97–108.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25 (1), 154–177.
- Ford, D. (2004). Guest editorial: The IMP Group and international marketing. *International Marketing Review*, 21 (2), 139–141.

- Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H., & Snehota, I. (2003). *Managing business relationships*. (2. p.). Chichester: Wiley, (Luvut 3, 4, 5).
- Ford, D., & Håkansson, H. (2006). IMP – some things achieved: much more to do. *European Journal of Marketing*, 40 (3/4), 248–258.
- Fulberg, P. (2003). Using sonic branding in the retail environment – an easy and effective way to create consumer brand loyalty while enhancing the in-store experience. *Journal of Consumer Behaviour*, 3 (2), 193–198.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters. The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 79 (8), 137–147.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29 (13), 1465–1474.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. Teoksessa: N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.), *Handbook of qualitative research* (s. 105–117). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.
- Gulati, R. (1999). Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20 (5), 397–420.
- Gulati, R. (2007). *Managing network resources: alliances, affiliations, and other relational assets*. Oxford: Oxford University Press, (Luvut 1, 2, 3).
- Healy, M., & Perry, C. (2000). Comprehensive criteria to judge validity and reliability of qualitative research within the realism paradigm. *Qualitative Market Research*, 3 (3), 118–126.
- Hennart, J.-F., & Larimo, J. (1998). The impact of culture on the strategy of multinational enterprises: Does national origin affect the ownership decisions? *Journal of International Business Studies*, 29 (3), 515–538.

- Hernant, M., & Andersson, T., & Hilmola, O.-P. (2007). Managing retail chain profitability based on local competitive conditions: preliminary analysis. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35 (11), 912–935.
- Hertsu, A. (2012). Norjalaisen Varnerin muotiketjut rynnivat Suomeen. *Kauppalehti* 30.11.2012, 6.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja kaytanto*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, (Luvut 4, 8).
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. (15. p.). Helsinki: Tammi, (Luku 10).
- Hukka, M. (2005). *Ketjuuntumisesta kilpailuetu – Ketjuuntuminen suomalaisessa erikoiskaupassa*. Helsinki: Edita Publishing Oy, (Luvut 1, 2, 6).
- Håkansson, H., & Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, 55 (2), 133–139.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1989). No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 5 (3), 187–200.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.
- Johnston, W. J., Leach, M. P., & Liu, A. H. (1999). Theory Testing Using Case Studies in Business-to-Business Research. *Industrial Marketing Management*, 28 (3), 201–213.
- Kautto, M., & Lindblom, A. (2004). *Ketju – kaupan ketjuliiketoiminta*. Helsinki: Kustannusyhtio Otava, (Luvut 1, 3, 6).
- Kautto, M., & Lindblom, A., & Mitronen, L. (2008). *Kaupan liiketoimintaosaaminen*. Helsinki: Talentum Media Oy, (Luvut 1, 4, 6).
- Keskon vuosi 2011*. (2012). Vuosikertomus. Helsinki: Kesko Oyj.

- Kogut, B. (1984). Normative observations on the international value-added chain and strategic groups. *Journal of International Business Studies*, 15 (2), 151–167.
- Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc., (Luvut 1, 2).
- Lavie, D. (2006). The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View. *Academy of Management Review*, 31 (3), 638–658.
- Li, P.-Y., & Meyer, K. E. (2009). Contextualizing experience effects in international business: A study of ownership strategies. *Journal of World Business*, 44 (4), 370–382.
- Lincoln, Y. S., Lynham, S. A., & Guba, E. G. (2011). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences, revisited. Teoksessa: N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (4. p., s. 97–128). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.
- Luostarinen, R. (1994). *Internationalization of Finnish firms and their response to global challenges*. Helsinki: Wider, (Luku 2).
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13 (5), 363–380.
- Matikka, A. (2002). *Measuring the performance of owner-managed firms. A systems approach*. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A-198. Helsinki: Helsinki School of Economics, (Luku 5).
- Mauno, A. (2011). Ruotsalaisjätin kartalla on yhä valkoisia läiskiä. *Kauppalehti* 6.10.2011, 32–33.
- Metsämuuronen, J. (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki: International Methelp Ky, (Luku 6).
- Meyer, K. E., Estrin, S., Bhaumik, S. K., & Peng, M. W. (2009a). Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. *Strategic Management Journal*, 30 (1), 61–80.

- Meyer, K. E., Wright, M., & Pruthi, S. (2009b). Managing knowledge in foreign entry strategies: a resource-based analysis. *Strategic Management Journal*, 30 (5), 557–574.
- Miller, D. (2006). Strategic human resource management in department stores: An historical perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13 (2), 99–109.
- Mitronen, L. (2002). *Hybridiorganisaation johtaminen. Tapaustutkimus kaupan verkostoorganisaatiosta*. Acta Universitatis Tamperensis 877. Tampere: Tampereen yliopisto, kauppateiden laitos, (Luvut 1, 4, 5).
- Mitronen, L., & Möller, K. (2003). Management of hybrid organisations: a case study in retailing. *Industrial Marketing Management*, 32 (5), 419–429.
- Mulhern, F. J. (1997). Retail marketing: From distribution to integration. *International Journal of Research in Marketing*, 14 (2), 103–124.
- Möller, K. K., & Halinen, A. (1999). Business relationships and networks: Managerial challenge of network era. *Industrial Marketing Management*, 28 (5), 413–427.
- Möller, K., Rajala, A., & Svahn, S. (2004). *Tulevaisuutena liiketoimintaverkot – johtaminen ja arvontuonti*. Teknolוגiateollisuuden julkaisuja no 11/2004. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, (Luvut 1, 2).
- Nemati, A. R., Bhatti, A. M., Maqsal, M., Mansoor, I., & Naveed, F. (2010). Impact of resource based view and resource dependence theory on strategic decision making. *International Journal of Business and Management*, 5 (12), 110–115.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28 (2), 121–146.
- Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29 (7), 745–768.

- Patomäki, H., & Wight, C. (2000). After Postpositivism? The promises of Critical Realism. *International Studies Quarterly*, 44 (2), 213–237.
- Peltola, H. (2007). *Palveluloisto ja kiehtomisen aito taito*. Helsinki: Edita Publishing Oy, (Luvut 1, 9).
- Peng, M. W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 27 (6), 803–829.
- Peng, M. W., & York, A. S. (2001). Behind intermediary performance in export trade: Transactions, agents and resources. *Journal of International Business Studies*, 32 (2), 327–346.
- Penrose, E. (1995). *The theory of the growth of the firm*. (3. p.). Oxford: Oxford University Press, (Luvut 2, 4).
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24 (4), 309–323.
- Päivittäistavarakauppa 2012–2013*. (2012). Päivittäistavarakauppa ry.  
< <http://www.ptv.fi/julkaisut.html> >, viitattu 20.11.2012.
- Quinn, B., & Doherty, A. M. (2000). Power and control in international retail franchising – Evidence from theory and practice. *International Marketing Review*, 17 (4/5), 354–372.
- Ritter, T., Wilkinson, I. F., & Johnston, W. J. (2004). Managing in complex business networks. *Industrial Marketing Management*, 33 (3), 175–183.
- Santasalo, T., & Koskela, K. (2008). *Vähittäiskauppa Suomessa 2008*. (6. p.). Helsinki: Tuomas Santasalo Ky, (Luku 7).
- Sayer, A. (1992). *Method in social science*. (2. p.). London: Routledge, (Luku 1).
- Semkina, S. (2012). Vaatekauppa kirii kiinni viime vuoden notkahdusta. *Kauppalehti* 18.6.2012, 4–5.
- Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data*. (4. p.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc, (Luku 6).

- Spiggle, S. (1994). Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 21 (3), 491–503.
- Stake, R. E. (2006). *Multiple Case Study Analysis*. New York: The Guilford Press, (Luku 2).
- Stockmann vuosikertomus 2011*. (2012). Vuosikertomus. Helsinki: Stockmann Oy Abp.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter96 Special Issue), 27–43.
- Teece, D. J, Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* , 18 (7), 509–533.
- Trends&women 2011*. (2011). Espoo: TSN Gallup Oy.
- Turnbull, P., Ford, D., & Cunningham, M. (1996). Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11 (3/4), 44–62.
- Turnbull, P. W., & Wilson D. T. (1989). Developing and protecting profitable customer relationships. *Industrial Marketing Management*, 18 (3), 233–238.
- Wassmer, U., & Dussauge, P. (2012). Network resource stocks and flows: How do alliance portfolios affect the value of new alliance formations? *Strategic Management Journal*, 33 (7), 871–883.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171–180.

# LIITTEET

## LIITE 1. HAASTATTELURUNKO

### **Haastateltavan taustatiedot**

Tehtävänimike

Työhistoria ketjussa

### **Ketjun perustiedot**

Markkinoilletulo Suomessa

Ensimmäisten myymälöiden sijainti

Tavoitteet alussa

Kohderyhmä

### **Paikallisten ja kansainvälisten resurssien suhde**

Tärkeimmät resurssit

Muutokset resursseissa ketjun kasvaessa

Uudessa maassa tärkeimmät resurssit

Resurssien rakentuminen paikallisesti / pääkonttorilta saatavat resurssit

Paikallisten resurssien hyödyntäminen

Resurssitarpeen määrittäminen paikallisesti

### **Kansainvälinen kasvu**

Ketjun laajenemisen eteneminen

Mahdolliset markkinoilletulon esteet

Markkinoilletulostrategian valinta

Kasvun mahdollistavat osatekijät

### **Ketjun verkosto**

Ketjun Suomen toimintoihin vaikuttavat toimijat

Suhteet eri toimijoihin

Suhteet myymälöiden välillä



Verkoston kehittäminen

Verkoston rakentaminen uudessa maassa

Yhteydet pääkonttoriin ja muualle ulkomaille

Suomessa ja ulkomailla olevien verkostojen tärkeysjärjestys

### **Toiminnot ketjussa**

Tärkeimmät toiminnot

Ketjukonseptin sisältö

Konseptin mukauttamisen tarve

Ketjubrändin rakentaminen

### **Ketju kokonaisuutena**

Ulkomaan toimintoihin osallistuminen Suomesta

Suomen rooli koko ketjussa

Muutostarpeet ketjun toiminnassa vuosien varrella

Ketjun menestystekijät

Ison ketjuorganisaation hyödyt ja haitat

Henkilökohtaiset kokemukset ketjussa työskentelystä

### **Puketumiskaupan tulevaisuus**

Kilpailu

Ketjun tulevaisuuden näkymät

## LIITE 2. MENESTYSTEKIJÄT KETJUITTAIN

Ketjujen menestytekijöitä			
Ketju 1	Ketju 2	Ketju 3	Ketju 4
myytävät tuotteet	markkinointi-kampanjat	brändien yhdistelmä	pitkät perinteet
perustaja	helppo nimi	oikeat tuotteet	vahva konsepti
kova työnteke	skandinaavisuus	keskitetty ostotoiminta	muuntautumiskyky
asenne	nettikauppa	pitkä aikavälin suunnitelmat	omistajan visionäärisyys
työntekijöiden kehitysmahdollisuudet	hintataso	vakaa pohja	yrityksen arvopohja
onnistunut segmentointi	myymälät ja niiden henkilökunta	uskollisuus alkuperäiselle liikeidealle	pitkät perinteet
oikeisiin asioihin panostaminen	halu tehdä jotain isompaa	omaperäisyys	vahva pohja
omasta suunnasta kiinnittäminen	työkalut	vahva imago	selkeä kohderyhmä
erottuvuus	omasta suunnasta kiinnittäminen	yritys kuin perhe	asiakaspalvelu
perusasiat kunnossa	vahva ja tunnettu brändi	markkinarakoon osuvat tuotteet	konsepti-ajattelu
	ajan hermolla oleminen	hyvä tiimi, ihmiset	
	visiot ja arvot	toiminnan vapaus	
		muutoksiin reagoiminen	