

Voimavarojen ja kyvykkyyksien rooli kestävän kilpailuedun tavoittelussa: resurssiperustainen näkemys erikoiskauppojen kilpailutilanteesta Suomessa

Markkinointi

Maisterin tutkinnon tutkielma

Tiia Partanen

2011

**VOIMAVAROJEN JA KYVYKKYYKSIEN ROOLI KESTÄVÄN
KILPAILUEDUN TAVOITTELUSSA**

– Resurssiperustainen näkemys erikoiskauppojen kilpailutilanteesta Suomessa

Tutkimus tarkastelee erikoiskauppojen kilpailutilannetta Suomessa yrityksen resurssiperustaisen näkemyksen kautta. Kiinnostuksen kohteena ovat erikoiskauppojen strategiset voimavarat ja kyvykkyydet sekä markkinaorientaatio. Kirjallisuuskatsaus muodostaa teoreettisen viitekehysten yhdistämällä resurssiperustaisen näkemyksen ja markkinaorientaation hyödyntämisen yritysten kilpailulliseksi asemoinniksi. Empiirinen osio puolestaan selvittää erikoiskauppojen näkemyksiä omista vahvuuksistaan ja asemastaan kiihtyvässä kilpailussa. Tutkielman tarkoituksena on lisätä ymmärrystä kaupan kestävän kilpailuedun muodostumisesta markkinaorientaation ja resursseihin perustuvan kilpailullisen asemoinnin kautta.

Tutkimusote on kvantitatiivinen. Tutkimuksessa käytetty aineisto kerättiin erikoiskaupan liikkeenjohtajille suunnatun sähköisen kyselylomakkeen avulla yhteistyössä Erikoiskaupan liiton kanssa. Kyselylomake lähetettiin 2265 päättäjälle, joista 283 täytti kyselyn. Eniten vastauksia saatiin muotikaupan, kirja- ja paperikaupan, optisen alan kaupan sekä terveystuotekaupan aloilta. Suurin osa vastaajista lukeutui alle 10 henkilöä työllistäviin pien- ja mikroyrittäjiin. Tutkimuskysymyksiä lähestyttiin kahden monimuuttujamenetelmän, faktori- ja klusterianalyysin, avulla. Aluksi resurssiperustaksi luettavat erikoiskauppojen vahvuudet ja markkinaorientaatio pyrittiin tunnistamaan faktorianalyysin avulla. Lisäksi faktorianalyysin kautta tiivistettiin vielä erikoiskauppojen kilpailuetuun, kasvuun ja menestykseen liittyvä tieto. Tämän jälkeen koottujen tietojen painotusten perusteella vastaajat ryhmiteltiin klusterianalyysin kautta toisistaan eroaviin profiileihin, joita kuvailtiin yksityiskohtaisemmin painotettujen muuttujien ristiintaulukoinnin avulla.

Tutkimuksen tuloksena tunnistettiin seitsemän erikoiskaupan kilpailutilanteessa hyödynnettävää vahvuutta, kolme markkinaorientaation tehtäväkokonaisuutta sekä seitsemän erikoiskaupan yritysten kasvua, kilpailuedun kestävyyttä ja menestystä kuvaavaa ulottuvuutta. Vahvuuksiin ja kilpailuasemaan liittyvät tulokset muodostivat kummatkin painotustensa perusteella viisi erityyppistä vastaajaprofiilia. Tutkimuksen perusteella erikoiskauppojen kiristynyt ja kansainvälistynyt kilpailu on lamaannuttanut pienten toimijoiden kilpailullista aktiivisuutta. Markkinaorientaation osalta ristiintaulukointi paljasti tavoitteiden olevan oikean suuntaisia, mutta konkreettisten toimien jäävän vaatimattomiksi. Tutkimus tarjoaa yleisluontoisen katsauksen erikoiskauppojen kilpailutilanteeseen Suomessa, luoden pohjaa tarkemmille yritys-ko- ja toimialakohtaisille erikoiskauppojen menestystä selvittäville jatkotutkimuksille.

AVAINSANAT: resurssit, kyvykkyydet, markkinaorientaatio, markkinalähtöiset voimavarat, kilpailullinen aseointi, kestävä kilpailuetu, erikoiskauppa

Sisällysluettelo

Kuvaluettelo	IV
Taulukkoluettelo	V
1 Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen taustaa	1
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma.....	2
1.3 Tutkimuksen lähestymistapa, rajaukset ja rakenne	3
1.4 Keskeiset käsitteet	4
2 Resurssiperustainen näkemys yrityksestä	5
2.1 Resurssiperustainen strategia-ajattelu.....	5
2.2 Yrityksen resurssit	7
2.2.1 Aineelliset resurssit	9
2.2.2 Aineettomat resurssit.....	9
2.2.3 Henkilöstöresurssit	10
2.3 Organisaation kyvykkyydet	11
2.3.1 Kyvykkyyksien elinkaarimalli	14
2.3.2 Kyvykkyydet resurssien hyödyntäjinä	15
2.4 Markkinaorientaatio-ajattelu	19
2.4.1 Markkinalähtöiset voimavarat.....	21
2.4.2 Markkinointikyvykkyys	23
3 Kilpailullinen asemointi ja resurssiperustaisen kilpailuedun hallinta	25
3.1 Kilpailullinen asemointi	26
3.2 Kilpailuedun kestävyys hallinta	27
3.2.1 Kestävyys	28
3.2.2 Läpinäkyvyys	28
3.2.3 Siirrettävyys	29
3.2.4 Toistettavuus	30
3.3 Teorioiden yhteenveto	31
4 Tutkimuksen suorittaminen.....	34
4.1 Tutkimuskohteen esittely.....	35

4.2	Aineistonkeruu.....	38
4.3	Mittareiden operationalisointi.....	41
4.4	Kyselylomakkeen rakenne.....	43
4.5	Faktorianalyysi	48
4.6	Klusterianalyysi	50
4.7	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	51
5	Tutkimuksen tulokset ja analyysit.....	54
5.1	Faktorianalyysit	56
5.1.1	Faktorianalyysi erikoiskauppojen voimavaroista ja kyvykkyyksistä.....	57
5.1.2	Faktorianalyysi erikoiskauppojen markkinaorientaatiosta.....	60
5.1.3	Faktorianalyysi erikoiskauppojen kilpailukyvystä ja menestyksestä.....	62
5.2	Klusterianalyysit.....	68
5.2.1	Klusterit erikoiskauppojen resurssiperustasta	68
5.2.2	Klusterit erikoiskauppojen kilpailukyvystä ja menestyksestä.....	75
5.3	Erikoiskauppojen markkinaorientaation analyysi	80
6	Yhteenveto	85
6.1	Suosituksat liikkeenjohtajille.....	88
6.2	Aiheita jatkotutkimukseen.....	89
	Lähteet	91
	Internet -lähteet:.....	96
	LIITE 1. KYSELYLOMAKE	97

Kuvaluettelo

Kuva 1. Resurssien, kyvykkyyksien ja kilpailuedun välinen suhde. (mukaiillen Grant, 1998, 113).....	8
Kuva 2. Kyvykkyyksien luokittelua. (Day, 1994).	12
Kuva 3. Kyvykkyyksien elinkaarimallin vaiheet. (Helfat & Peteraf, 2003).	14
Kuva 4. Resurssien hyödyntäminen. (Hamel & Prahalad, 1994, 175).....	16
Kuva 5. Kyvykkyyksien haarautuminen. (Helfat & Peteraf, 2003).	18
Kuva 6. Kilpailuedun elementit (Day & Wensley, 1988).	25
Kuva 7. Teoreettinen viitekehys.....	33
Kuva 8. Erikoiskaupan yritysten toimialajakauma vuodelta 2008. (Lähde: Tilastokeskus, yritystilasto).....	36
Kuva 9. Kaupan menestystekijät (mukaiillen Vaitinen, 1990, 38–39).	37
Kuva 10. Vastaajayritysten henkilöstömäärän jakauma.	39
Kuva 11. Vastaajien toimialajakauma.....	40
Kuva 12. Analyysien rakenne.	55
Kuva 13. Faktoritulosten sijoittuminen teoreettisessa viitekehyksessä.	67

Taulukkoluetelo

Taulukko 1. Internetin rooli erikoiskaupan toimialalla.	54
Taulukko 2. Faktoriratkaisu erikoiskauppojen voimavaroista ja kyvykkyyksistä.	57
Taulukko 3. Faktoriratkaisu erikoiskauppojen markkinaorientaatiosta.	61
Taulukko 4. Faktoriratkaisu erikoiskauppojen kilpailukyvyistä ja menestyksestä.	63
Taulukko 5. Klusterikeskukset vastaajaryhmille erikoiskauppojen voimavarojen ja kyvykkyyksien suhteen.	69
Taulukko 6. Klusteriratkaisu erikoiskauppojen resurssiprofiileista.	69
Taulukko 7. Klusterikeskukset vastaajaryhmille erikoiskauppojen kilpailukyvyin ja menestyksen suhteen.	75
Taulukko 8. Klusteriratkaisu erikoiskauppojen kilpailukykyprofiileista.	76
Taulukko 9. Markkinaorientaation faktoreita kuvaavat muuttujat.	81
Taulukko 10. Toimialojen markkinaorientaation tarkastelua 3 markkinaorientaation ulottuvuuden osalta.	81
Taulukko 11 Yrityksen nimi ja maine vahvuutena.	83
Taulukko 12. Runsas ja näkyvä mainonta vahvuutena.	84
Taulukko 13. Internetin hyödyntäminen markkinoinnissa vahvuutena.	84

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Yritysten tuottavuuden hahmotetaan rakentuvan kahden tekijän varaan: toimintaympäristön houkuttelevuuteen ja kilpailijoiden suhteen saavutettuun etuun. Strateginen johtaminen on useasti keskittynyt etsimään houkuttelevia markkinoita ja segmenttejä, sekä selviämään kilpailutilanteesta vaikuttamalla toimialan rakenteisiin. On kuitenkin havaittu, että suhteellinen kilpailuetu tuottaa merkittävämpiä voittoja yritykselle kuin ulkoisen ympäristön tekijät. (Grant, 1991).

Kaupan alalla kilpailu on kiristynyt ja ala on kokenut sekä kansainvälistymistä että merkittäviä rakennemuutoksia. Uudenlainen haastava kilpailuympäristö on pakottanut kaupan alan yritykset etsimään yhä tehokkaampia liiketoimintamalleja. (Kautto & Lindblom, 2004, 12). Kaupan alan yritysten kilpailuedun ja markkinavoiman lähteiksi voidaan nimetä toimialan erityispiirteet, yrityskohtaiset tekijät sekä institutionaaliset tekijät. Toimialan erityispiirteenä voidaan nähdä esimerkiksi skaalaetujen tuottamat markkinavoimat, kun taas institutionaaliset tekijät liittyvät useimmiten yhteiskunnalliseen sääntelyyn. Yrityskohtaisesta näkökulmasta kilpailuetu saavutetaan kuitenkin hyödyntämällä paremmin ja tehokkaammin yrityksen hallussa olevia resursseja ja kyvykkyyksiä. (Heinimäki ym., 2006, 19).

Myös taistelu taktisten kilpailukeinojen avulla on muuttunut. Ramaswami ym. (2009) ovat todenneet yritysten markkinoinnin siirtyneen kulujen ja tuottojen tarkastelusta investointien ja voimavarojen hallinnointiin. Resurssiperustainen teoria (resource-based view, RBV) rakentaa yrityksen sisäisistä voimista kumpuavaa ajattelua, mikä voidaan nähdä avaimena pitkäaikaiseen menestykseen. 2000-luvulle tultaessa resurssiperustainen teoria on ollut yksi vaikutusvaltaisimmista malleista jäsentää strategista johtamista (Barney ym., 2001).

Resurssit ja kyvykkyydet ovat arvokkaita vain, jos ne voidaan linkittää yhteen tai useampaan toimialan menestystekijään; niiden on osaltaan tuotettava lisäarvoa asiakkaille tai autettava yritystä selviämään kilpailutilanteesta (Grant, 1998, 129). Pelkkien sisäisten voimavarojen ja kyvykkyyksien havaitseminen ei siis kuitenkaan yksinään riitä, vaan on nähtävä pidemmälle

ja havaittava niiden paikka menestyskonsepteissa. Sisäisen näkökulman ohella on myös välttämätöntä pohtia yrityksen ulkoista toimintaympäristöä; minkälaisia mahdollisuuksia uudet teknologiset ratkaisut tarjoavat, ja mitä haasteita ja mahdollisuuksia kuluttajakäyttäytymisen muutokset tuovat mukanaan kaupalle. Kuluttajien tarpeet ja halut ovat pirstaloituneet ja tulleet yhä yksilöllisemmiksi ja vaikeammin ennakoitaviksi (Kautto & Lindblom, 2004, 24).

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa ymmärrystä yrityksen hallinnoimien ja hyödyntämien sisäisten ja ulkoisten voimavarojen roolista yrityksen suhteellisen kilpailuedun saavuttamisessa. Tarkoituksena on siis kuvata, kuinka yritys organisoii voimavarojaan kiihtyvässä kilpailutilanteessa.

Empiirisen tutkimuksen avulla pyritään tunnistamaan erikoiskaupan erottautumiskeinoja, voimavaroja ja kyvykkyyksiä, joiden avulla tavoitellaan kestäväää kilpailuetua. Tarkoituksena on nykytilanteen lisäksi kiinnittää erityistä huomiota erikoiskaupan alan tulevaisuuteen.

Tutkimusongelma: *Miten erikoiskaupan alalla Suomessa tavoitellaan kestäväää kilpailuetua voimavarojen ja kyvykkyyksien avulla?*

Tutkimusongelmaa lähestytään seuraavien alaongelmien kautta:

- ▶ Kuinka yrityksen resurssiperustaisen näkemyksen (RBV) mukaan voidaan saavuttaa kestävä kilpailuetu?
- ▶ Mikä on markkinaorientaation rooli yrityksen voimavarana?
- ▶ Minkälaiset voimavarat ja kyvykkyydet koetaan vahvuuksiksi erikoiskaupan alalla?
- ▶ Minkälaisia näkemyksiä erikoiskaupan alalla esitetään yritysten kasvun, kilpailuedun ja menestyksen suhteen?

1.3 Tutkimuksen lähestymistapa, rajaukset ja rakenne

Tutkimustehtävä käsittää teoreettiselta viitekehykseltään yleisen resurssiperustaisen teorian (resource-based view of the firm) toimialaan sen tarkemmin katsomatta, sillä valtaosa aiemmasta tutkimuksesta käsittelee muuta kuin vähittäiskaupan liiketoimintaa. Yritystasolla tieteellinen keskustelu resursseista liittyy lähinnä resurssien asettamiin liiketoiminnan rajoituksiin, esimerkiksi skaalaetujen saavuttamisen osalta (Grant, 1991). Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin sen sijaan liiketoimintastrategioiden tasoon, jossa päätavoitteena on Grantin (1991) mukaan hahmottaa resurssien, kilpailun ja tuottavuuden välistä suhdetta.

Yrityksen nähdään resurssien ja kyvykkyyksien lisäksi hyödyntävän menestyksessään markkinaorientaation kautta saavutettavia markkinalähtöisiä voimavaroja (market-based assets). Näitä kaikkia kolmea kilpailuedun lähdettä esitellään teorialuvussa (luku 2) laajasti. Tutkimuksen teoriaosuudessa pyritään siis kuvaamaan yrityksen resurssien, markkinalähtöisten voimavarojen ja kyvykkyyksien keskinäistä suhdetta, sekä vaikutusta yrityksen kilpailulliseen asemointiin ja kestävän kilpailuedun saavuttamiseen (luku 3). Teoriakuvauksen päätteeksi on lukuun 3.3 koostettu teoreettinen selitysmalli selventämään edellä esiteltyjen ulottuvuuksien välistä keskinäistä yhteyttä.

Empiirinen osuus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena (luku 4). Empiirinen materiaali on kerätty verkkopohjaisena lomakekyselynä erikoiskaupan yrityksiltä yhteistyössä Erikoiskaupan liiton kanssa. Työn empiirisessä analyysiosuudessa (luku 5) tarkastellaan, kuinka erikoiskaupan liikkeenjohtajat hahmottavat omat vahvuutensa ja kykynsä kilpailla. Tarkastelu antaa kuvauksen erikoiskaupan nykyisestä kilpailutilanteesta, ja toisaalta tarjoaa myös viitteitä kaupan yritysten tulevasta kehityksestä. Tavoitteena on ollut hahmottaa erikoiskaupan yritysten liiketoimintamallien muodostumista ja selviämistä alalla kiihtyvässä kilpailussa.

1.4 Keskeiset käsitteet

resurssiperustainen teoria (Resource-based view, RBV) on nk. inside-out-näkökulma yrityksen menestykseen (Srivastava ym., 2001). Lähtökohtana on käsitys yritysten resurssien ja kyvykkyyksien heterogeenisuudesta, mitä kautta kilpailuetu voidaan muodostaa (Helfat & Peteraf, 2003).

resurssi tarkoittaa aineellista tai aineetonta voimavaraa tai panosta, jota organisaatio joko hallitsee omistussuhteella, kontrolloi tai on oikeutettu muuten hyödyntämään pysyväisluonteisesti (Wernerfelt, 1984; Helfat & Peteraf, 2003).

markkinalähtöiset voimavarat (Market-based assets) jaetaan tyypillisesti kahteen luokkaan: relationaalisiin ja intellektuaalisiin. Relationaaliset markkinalähtöiset voimavarat ovat yrityksen suhteita, jotka perustuvat pääasiassa luottamukseen ja maineeseen. Intellektuaaliset markkinalähtöiset voimavarat puolestaan liittyvät yrityksen tietämykseen kilpailusta markkinaympäristöstä. (Srivastava ym., 2001). Molemmat ovat ensisijaisen tärkeitä kilpailuedun saavuttamisessa ja säilyttämisessä.

markkinaorientaatio tarkoittaa koko organisaation käsittävää markkinatiedon tuottamista, tiedon jakamista ja tietoon reagoimista (Jaworski & Kohli, 1993; Day, 1994).

kyvykkyydet (Capabilities) määritellään organisaation kyvyksi suorittaa koordinoituja tehtäväkokonaisuuksia ja hyödyntää organisaation resursseja päämääränään tietyn lopputuloksen saavuttaminen (Helfat & Peteraf, 2003).

kestävä kilpailuetu tarkoittaa arvontuotannon strategiaa, jota samanaikaisesti kukaan senhetkinen tai tuleva kilpailija ei hyödynnä eikä voi myöskään jäljentää samoja etuja (Barney, 1991).

erikoiskauppa on nimensä mukaisesti erikoistavaroita ja niihin liittyviä palveluita tarjoava vähittäiskauppa. Erikoiskaupoiksi luetaan kaikki ne vähittäiskaupan toimialat, jotka eivät ole päivittäistavarakauppoja ja päivittäistavaroita pääosin myyviä kaupan suuryksiköitä. (Santasaalo & Heusala, 2002, 9).

2 Resurssiperustainen näkemys yrityksestä

Tässä luvussa kuvataan resurssiperustaisen strategia-ajattelun lähtökohtia ja logiikkaa. Ajattelu pitää sisällään käsityksen yrityksen resursseista, markkinalähtöisistä voimavaroista ja organisaation kyvykkyyksistä. Resurssiperustaisen teorian alkuaikoina kaikki voimavarat, kyvykkydet, yritysattribuutit, tietous sekä muut strategiassa hyödynnettävät yrityksen elementit luettiin resursseiksi (O’Cass & Weerawardena, 2010). Käsitteet ovat edelleen osittain päällekkäisiä, mutta tutkijat ovat myös löytäneet eroja niiden välillä. Tässä teorialuvussa pyrin nimenomaan hahmottamaan yrityksen resurssien, markkinalähtöisten voimavarojen ja kyvykkyyksien erityispiirteitä. Yhdessä ne toimivat joka tapauksessa pohjana resurssiperustaisen strategian muodostamiselle ja resurssiperustaiselle johtamiselle.

2.1 Resurssiperustainen strategia-ajattelu

Yrityksen strategiassa on kyse yrityksen resurssien ja kyvykkyyksien yhteensovittamisesta vastaamaan ulkoisen toimintaympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin. Vaihdamtasuhteen tarkoituksena on yhdistää asiakkaan tarpeet toimittajan resurssien ja tarjonnan kanssa (Johnson & Selnes, 2004). Resurssit ja kyvykkydet, niin aineelliset kuin aineettomatkin, tarjoavat heterogeenisuudessaan perustan yrityksen kilpailuedulle. (Barney, 1991; Teece ym., 1997; Grant, 1998, 106–107; Helfat & Peteraf, 2003; Morgan ym., 2009). Griffith ja Harvey (2001) näkevät resurssiperustaisuuden eduksi sen, että yrityksen resurssit muokkaavat strategian automaattisesti yritysکوhtaisemmaksi (asset specificity) ja toteutukseltaan ennustettavammaksi (asset predictability).

1970- ja 1980-luvuilla strategiakeskustelu painottui ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin ja kilpailullisiin vastatoimiin (Teece ym., 1997; Grant, 1991). Yrityksen sisäisen toimintaympäristön analyysi keskittyi tuolloin lähinnä strategian implementointiin. 1990-luvulta lähtien on kuitenkin alettu osoittaa kiinnostusta perustaa strategiaa yrityksen resursseille ja kyvykkyyksille. Yritystasolla resurssit on nähty yrityksen toimialaa ja maantieteellistä toimintaa aluetta rajaavassa roolissa, kun taas liiketoimintatasolla resurssien avulla pyritään kilpailuedun luomiseen. (Grant, 1991).

Erityisesti aloilla, joilla asiakkaiden preferenssit ovat hyvin vaihtelevia ja asiakasidentiteetit muuttuvia, ei ulkoiseen markkinaympäristöön keskittyminen toimi parhaana mahdollisena perustana pitkän aikavälin strategialle. Ulkoisen ympäristön ollessa muutoksessa on vakaampaa pohjustaa yrityksen identiteetti ja strategia yrityksen omille resursseille ja kyvykkyyksille. (Grant, 1991). Day (1994) kuitenkin muistuttaa liiketoiminnan perimmäisen idean olevan käyttää sisäisiä vahvuuksia hyödyntämään nimenomaan ulkoa tarjoutuvia mahdollisuuksia. Wernerfeltin (1984) mukaan optimaaliset tuote-markkina-toimenpiteet on mahdollista löytää hahmottamalla yrityksen resurssiprofiili, minkä jälkeen resursseja voidaan käyttää säästeliäämmiin, kun lisäksi tutustutaan markkinaan ja sen vaatimuksiin.

Grantin (1991) mukaan sisäisten vahvuuksien kautta on yksinkertaista muodostaa strategia, joka antaa tilaa sopeutua nopeasti ja yhtäaikaaisesti erilaisiin markkinatilanteen muutoksiin lupaamatta asiakkailleen kuitenkaan mahdottomia. Strategiatyössä on kiihtyvän kamppailun sijaan haettava kilpailuetua kehittämällä ja hyödyntämällä yrityksen resursseja ja kyvykkyyksiä kilpailutilanteessa (Grant, 1998, 110). Vaikka painotus on sisäisissä kyvykkyyksissä, ei strategista asemointia tule kuitenkaan unohtaa. Kilpailullinen asemointi koostuu kohdemarkkinan ja kilpailuedun määrittämisestä – kilpailuetu on löydettävissä resurssien kautta, mutta kohdemarkkina on luonnollisesti etsittävä yrityksen toimintaympäristöstä (Hooley ym., 2001). Päätökset resurssien ja kyvykkyyksien kehittämisestä ja niihin investoimisesta tehdään edelleen toimialarakenteen, kohdesegmenttien tarpeiden, asetettujen tavoitteiden ja ympäristön trendien perusteella (Day, 1994). Ratkaisua alati muuttuvan ympäristön hallintaan on haettu palvelulupauksen laajentamisesta, jolloin yrityksen ydinliiketoimintaa ei määritettäisikään niin tarkasti. Kohdemarkkinaa ei kuitenkaan ole mielekästä laajentaa elleivät yrityksen kyvyt todella riitä kaavailtuun laaja-alaisempaan liiketoimintaan. (Grant, 1991).

Resurssinäkemysten rakentavia ydinelementtejä ovat voimavarat, prosessit ja kyvykkyydet (Srivastava ym., 2001), joita tässä tutkimuksessa tullaan jatkossa tarkastelemaan yhdessä ja erikseen. Vorhies ym. (2009) esittävät resurssiperustaisen teorian kritiikiksi absoluuttisen resurssivarannon vaikutusta kilpailuetuun, verrattuna kyvykkyyksiin todellisen tuloksellisen toiminnan aikaansaajina. Teece ym. (1997) mukaan yritysten kilpailuetu muodostuu sekä erottuvista prosessikyvykkyyksistä (processes), yrityksen hallinnoimien resurssien tuomasta asemasta (position) että aiemmista strategisista toimista (paths). Tässä tutkimuksessa tärkeät markkinalähtöiset voimavarat asettuvat määritelmältään resurssien ja kyvykkyyksien väli- maastoon – ne eivät itsestään ilman aktiivista toimintaa kerry resursseiksi, mutta toimivat toisaalta resurssien tavoin tärkeänä panoksena jatkossa. Markkinalähtöisten voimavarojen ker-

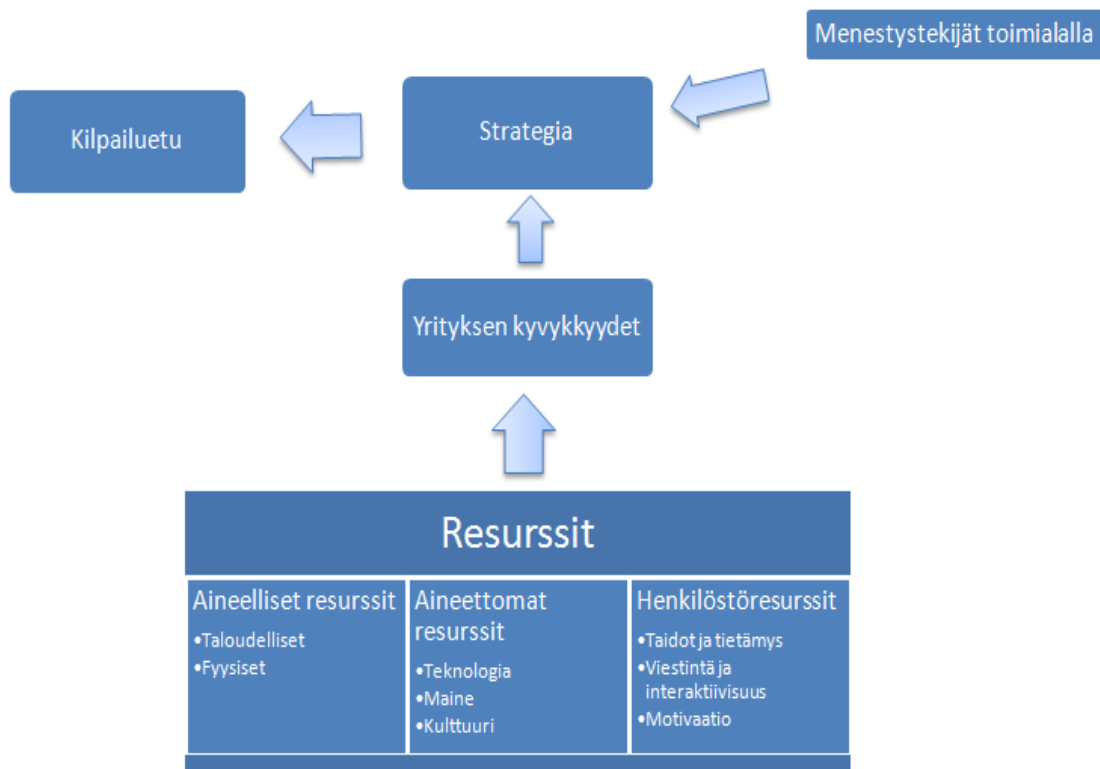
ryttämisessä ja hyödyntämisessä tarvitaan markkinaorientaatiota. Seuraavissa alaluvuissa käsittelemme tarkemmin yrityksen resursseja, markkinalähtöisiä voimavaroja ja kyvykkyyksiä sekä niiden roolia kilpailukyvn saavuttamisessa.

2.2 Yrityksen resurssit

Vaikka strateginen asemointi nähdään tutkimuksissa usein yrityksen puhtaana valintana kustannusjohtajuuden ja erikoistumisen välillä, on taustalla kyse yrityksen resurssien tarjoamasta asemasta. Resurssit ovat voimavaroja ja kykyjä, joita yritys on itselleen kerryttänyt investoimalla liiketoiminnan laajuuteen, syvyyteen, tilojen ja toimien tehokkuuteen sekä brändiin (Day, 1994). Johnson ja Selnes (2004) asettavatkin yritysjohdolle perustavanlaatuisiksi resurssiallokaatiokysymykseksi valinnan skaalaetuihin ja asiakassuhteiden elinkaareen investoimisen välillä. Kustannusjohtajuus kilpailuetuna esimerkiksi edellyttää tehokkaiden tuotantolaitosten, ylivoimaisen prosessiteknologian, edullisten raaka-aineiden tai työvoiman omistamista. Erilaistaminen puolestaan vaatii brändin, maineen, teknologian tai tehokkaan myyntiorganisaation taustalleen (Grant, 1991). Resursseista tulee strategisia, kun ne toimivat perustana yrityksen kilpailuedun saavuttamisessa (Martens ym., 1997).

Kilpailuetu on mahdollista saavuttaa strategialla, joka tunnistaa ja hyödyntää yrityksen ainutlaatuisia ominaisuuksia. Lähestymistapa vaatii yritykseltä itsetutkiskelua; vahvuuksien löytämistä, puutteiden havaitsemista sekä resurssien keskinäisten suhteiden hahmottamista. (Grant, 1998, 111). Kestävä suorituskyky ja menestys edellyttävät tasapainoa olemassa olevien tietouden, resurssien ja kyvykkyyksien hyödyntämisen (exploitation) sekä toisaalta uusien vaihtoehtoisten toimintatapojen löytämisen (exploration) välillä (Wernerfelt, 1984; Mahoney & Pandian, 1992; Martens ym., 1997; Burgelman & Grove, 2007; Aspara ym., 2009). Diedricksin ja Coolin (1989) mukaan strategia muodostuu uusista panostuksista olemassa olevien resurssien hyötyjen kumuloidumiseksi. Strategisen johdon tulee löytää sopivia kilpailukenttiä omille resursseilleen ja kyvykkyyksilleen sekä mahdollisuuksia neutraloida kilpailijoiden etuja - tavoitteena on tuolloin dynaaminen resurssisopivuus (dynamic resource fit) (Martens ym., 1997). Myöhemmin käsiteltävä dynaamisten kyvykkyyksien lähestymistapa painottaa olemassa olevien sisäisten ja ulkoisten osaamisten soveltamista muuttuvassa toimintaympäristössä (Tece ym., 1997).

On myös olennaista huomata, ettei kaikkia resursseja tarvitse itse omistaa. Resurssiperustaisessa teoriassa on kyse resurssien hallinnasta ja hyödyntämisestä, myös jakamalla niitä. Strategiset allianssit tarjoavat ratkaisun täydentävien resurssien hankintaan, kun halutaan välttää suuria investointeja ja pitkäaikaista sitoutumista (Barney ym., 2001). Strategiset allianssit ovat yritysten välisiä vapaaehtoisuuteen perustuvia yhteistyösopimuksia, joissa ilmenee vaihtantaa, jakamista tai yhteiskehittämistä pääomaan, teknologiaan tai yrityskohtaisiin voimavaroihin liittyen (Gulati, 1999). Myös muut erityislaatuiset yritystenväliset linkit voivat toimia kilpailuedun lähteenä. Dyerin ja Singhin (1998) mukaan tuottavuutta voidaan parantaa merkittävästi, kun kumppanit tekevät suhdekohtaisia investointeja ja yhdistävät resurssejaan. Esimerkiksi kanavapartnerien yhteistyö ja läheisyys auttavat täyttämään kriittisiä tietoaukkoja ja hahmottelemaan uusia innovaatiota (Tuominen & Hyvönen, 2004).



Kuva 1. Resurssien, kyvykkyyksien ja kilpailuedun välinen suhde. (mukailien Grant, 1998, 113).

Yllä olevassa kuvassa 1 esitetään resurssien, kyvykkyyksien ja kilpailuedun välisen suhteen lisäksi myös esimerkki resurssien jaottelusta. Seuraavaksi käsittelemme kyseistä jaottelua hieman tarkemmin.

2.2.1 Aineelliset resurssit

Aineelliset resurssit voidaan jakaa karkeasti kahtia taloudellisiin ja fyysisiin resursseihin. Taloudelliset resurssit ovat yrityksen varallisuutta, jotka vaikuttavat investointikyvykkyyteen ja muuhun rahoituksen järjestämiseen. Fyysiset resurssit puolestaan viittaavat kiinteään materiaan, esimerkiksi tuotantovälineisiin, maantieteelliseen sijaintiin ja raaka-ainevarantoihin. (Barney, 1991; Grant, 1998, 114). Kilpailuedun lähde ja tulevaisuuden kassavirrat ovat kuitenkin tänä päivänä yhä vähemmän riippuvaisia tuotantotekijällisistä voimavaroista, ja sen sijaan keskittyvät markkinalähtöisiin voimavaroihin ja kyvykkyyksiin (Ramaswami ym., 2009). Näitä aineettomia voimavaroja esittelen tarkemmin myöhemmissä alaluvuissa.

2.2.2 Aineettomat resurssit

Aineettomat resurssit ovat aineellisia vaikeammin havaittavissa, ja täten myös kilpailijoiden hankalammin kopioitavissa (Fiol, 2001; Christodoulides & Chernatony, 2010). Ramaswami ym. (2009) esittävät yrityksen aineettomien voimavarojen koostuvan markkinalähtöisistä voimavaroista, kuten brändeistä, asiakkaista ja kanavista, sekä toisaalta myös kyvykkyyksistä, kuten markkinointiosaamisesta ja prosessiteknologiasta. Martens ym. (1997) jakavat resurssit yleispäteviin ja tilannekohtaisiin resursseihin. Esimerkiksi mainetta ja brändi-imagoa voidaan hyödyntää useissa eri tilanteissa, kun taas tekninen osaaminen tai jokin sidosryhmäsuhde voi hyödyttää yritystä vain tietyn liiketoiminnallisen haasteen edessä.

Grantin (1998, 114) aineettomien resurssien jaottelun näkökulma on vähemmän markkinointiin keskittyvä. Edellä esitellyn kuvan 1 mukaisesti teknologiset aineettomat resurssit sisältävät innovaatioresursseja, joita ovat esimerkiksi tekijänoikeudet, patentit ja yrityssalaisuudet sekä teknologinen know-how. Maineella ja kulttuurilla aineettomana resurssina tarkoitetaan puolestaan yrityksen brändejä, asiakas- ja sidosryhmäsuhteita sekä esimerkiksi yleistä laatu-mielikuvaa yrityksestä (Grant, 1998, 114). Christodoulideksen ja Chernatony (2010) mukaan juuri brändipääoman (brand equity) hahmottaminen ja tähän aineettomaan resurssiin investoiminen luovat etäisyyttä kilpailijoihin.

Hall (1992) on luetellut aineettomista resursseista saatavia kilpailullisia etuja seuraavasti:

- teknologinen know-how menestystuotteiden valmistuksesta → funktionaalinen etu
- nopean muutoksen organisaatiokulttuuri → kulttuurillinen etu
- historian tuoma maine asiakkaiden keskuudessa → asemallinen etu
- lainmukaiset tekijänoikeudet ja sopimukset → sääntelyllinen etu

Nämä edut perustuvat kaikki yrityksen aineettomiin resursseihin, jolloin niitä voidaan myös hankkia investoimalla strategisiin resursseihin (Hall, 1993). Edellä esitellyistä kilpailueduista funktionaalinen ja kulttuurillinen perustuvat aineettomiksi resursseiksi laskettaviin kykyihin eli tekemiseen, kun taas asemallinen ja sääntelyllinen etu ovat yrityksen hallitsemia voimavaroja eli omistukseen perustuvia. (Hall, 1992). Kaksi ensimmäistä perustuvat myös vahvasti yrityksessä työskenteleviin ihmisiin resursseina, mitä käsitellään tarkemmin seuraavaksi.

2.2.3 Henkilöstöresurssit

Juuri mitkään resurssit eivät yksinään ole tuottavia (Grant, 1991). Vargo ja Lusch (2004) ovat tutkineet palveluiden dominoivaa otetta markkinoilla; heidän mukaansa resurssit eivät ole varsinaisia panostuksia liiketoiminnassa, vaan palvelut, joita resurssit mahdollistavat. Ihmiset yrityksen henkilöstöresurssina ovat äärimmäisen tärkeitä, sillä he tekevät muistakin resursseista kyvykkyyksiä pystymällä hyödyntämään niitä. Lisäksi motivaatiota on pidettävä yllä, etteivät kyvykkyydet poistu yrityksestä tai kangistu liikaa vanhoihin kaavoihin (Fiol, 2001).

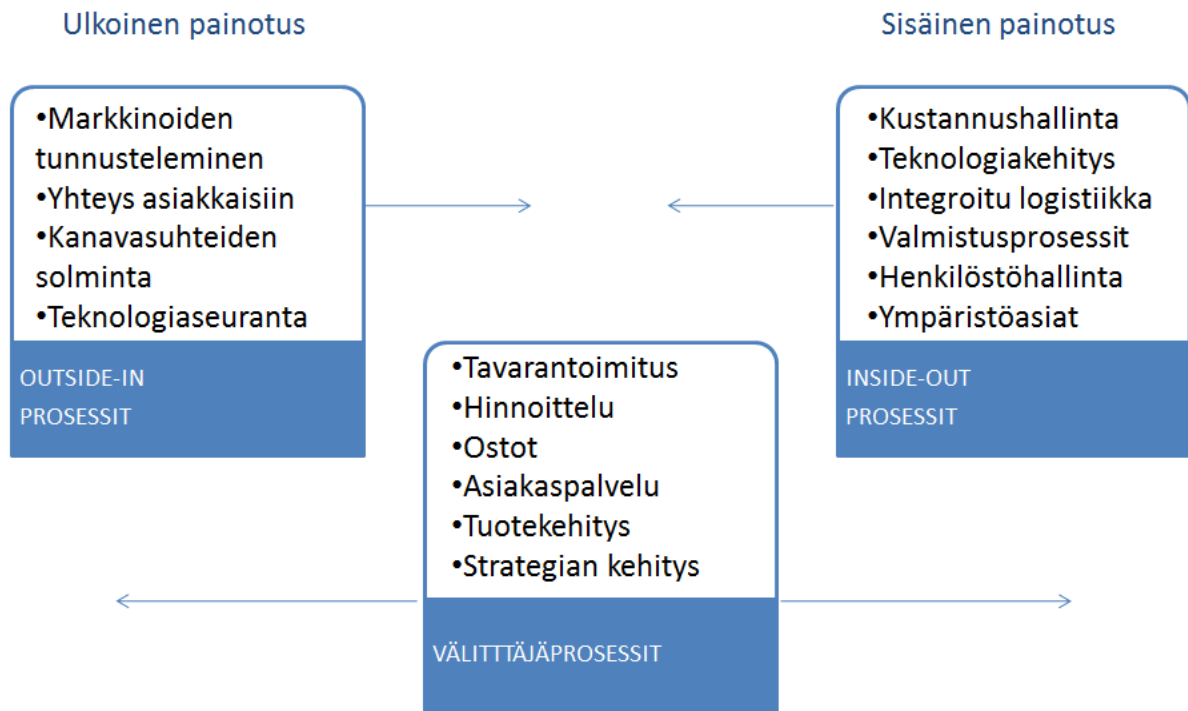
Ihmisten tärkeys on nostettu esiin myös strategiatyöskentelyssä, vaikkakin henkilöstön aikaansaamasta kestävästä kilpailuedusta on edelleen väitelty (Barney ym., 2001; Wright ym., 2001). Grantin (1998, 114) mukaan henkilöstöresurssien kyvykkyydet ovat valmennusta ja asiantuntemusta, kykyä sopeutua muutoksiin sekä sitoutumista. Barney (1991) mainitsee ihmillisiksi resursseiksi lisäksi suhteet sekä johtajien näkemyksellisyyden (insight). Ylipääntään tieto, dynaamiset kyvykkyydet, oppiva organisaatio ja johtajuus kilpailuedun lähteinä ovat kääntäneet huomiota henkilöstöhallinnan asioihin (Wright ym., 2001).

Tärkeimpinä strategisina resursseina tänä päivänä pidetään teknologian ohella yrityksen suhteita asiakkaisiin sekä näkemystä asiakkaista ja markkinoista (Srivastava ym., 2001; Aspara ym., 2009). Suhdenäkökulma tarkastelee kilpailuetua suhteesta oppimisen kautta (relationship learning), mikä viittaa toimijoiden väliseen tiedonjakoon tavoitteenaan suhteen erilaistaminen ja tuottavuuden parantaminen (Johnson & Selnes, 2004; Dyer & Singh, 1998). Vargo ja Lusch (2004) ovat jakaneet resurssit operoitaviin (operand) sekä operoiviin (operant), joista ensimmäinen kuvaa puhtaasti tuotannontekijäpanostuksia ja jälkimmäinen niitä jalostavaa taitoa ja tietoa. Tietämystä ja suhteita on korostettu puhumalla niistä yrityksen markkinalähtöisinä voimavaroina, joita tässä tutkimuksessa käsitellään tarkemmin markkinaorientaation yhteydessä. Seuraavaksi käsitelen kuitenkin organisaation kyvykkyyksiä olennaisena osana resurssien hyödyntämistä.

2.3 Organisaation kyvykkyydet

Hamel ja Prahalad (1994, 157) jäsentävät menestyvän yrityksen omaavan sekä resursseja että kykyä hyödyntää niitä; pelkillä resursseilla nukutaan tilanteiden ohi ja pelkällä kyvykkyydellä voidaan vain unelmoida menestyksestä. Yrityksen resurssit eivät siis itsessään tuota juuri mitään, vaan vasta erilaisten resurssien tuottava yhteistyöskentely ja hyödyntäminen saavat aikaan jotakin. Organisaation kyvykkyydellä tarkoitetaan juuri yrityksen kykyä suorittaa näitä tuottavia aktiviteetteja. (Grant, 1998, 118). Vaikka puhutaankin yrityksen kyvyistä, on pohjimmitaan kyse yksilöiden kykyjen yhdistelmästä (Martens ym., 1997).

Kyvykkyydet määritellään organisaation kyvyksi suorittaa koordinoituja tehtäväkokonaisuuksia ja hyödyntää organisaation resursseja päämääränään saavuttaa tietty lopputulos (Helfat & Peteraf, 2003). Merkittävin ongelma kyvykkyyksien hahmottamisessa on Grantin (1991) mukaan objektiivisuus; organisaatiot ovat taipuvaisia takertumaan menneisiin saavutuksiin, tulevaisuuden pyrkimyksiin ja toiveajatteluun. Tärkeintä olisi ymmärtää kyvykkyyksiä suhteessa kilpailijoihin, hyödyntää yrityksen suhteellisia vahvuuksia (Grant, 1991). Lisäksi kyvykkyyksissä on kyse synergiaeduista; yritys yhdistelee ja sopeuttaa inhimillisiä resurssejaan ja muita resursseja toimimaan fokuoituneesti tuottaakseen jatkuvasti arvoa (Narver & Slater, 1990). Day (1994) kuvaa kyvykkyyksiä voimavaroja yhdistävänä liimana, joka saa toiminnallaan aikaan etuja. Hänen mukaansa kyvykkyydet ilmenevät yritysten varsin tyypillisessä toiminnassa, kuten toimituksissa, tuotekehittelyssä ja asiakaspalvelussa.



Kuva 2. Kyvykkyyksien luokittelua. (Day, 1994).

Yllä olevassa kuvassa 2 on luokiteltu kyvykkyyksiä kolmeen eri kategoriaan sen perusteella, painotetaanko prosesseissa enemmän sisäistä vai ulkoista näkökulmaa. Outside-in -prosessit ovat kyvykkyyksiä, jotka pysyttelevät lähes kokonaan yrityksen ulkopuolella. Niiden tarkoituksena on aktivoida välittäjäprosesseja ja kytkeä yrityksen sisällä olevia toiminnallisia inside-out -prosesseja soveltumaan yrityksen ulkoiseen toimintaympäristöön. Kyseiset outside-in -prosessit liittyvät vahvasti markkinalähtöisiin voimavaroihin – tietämykseen ja suhteisiin.

Inside-out -prosessit aktivoituvat markkinoiden vaatimuksista, kilpailutilanteesta tai muista ulkoisista mahdollisuuksista. Nämä prosessit käsittelevät juuri niitä yrityksen resursseja, jotka eivät itsessään tuota mitään. Inside-out -prosessit edellyttävät välittäjäprosesseja, jotka toimivat nimensä mukaisesti kahden edellisen välisenä yhdistäjänä. Niissä edellytetään sekä tietämystä markkinoiden vaatimuksista että ymmärrystä yrityksen sisäisistä kyvykkyyksistä. (Day, 1994; Hooley ym., 2001). Voisikin ajatella, että välittäjäprosessien tapauksessa tieto ja taito yhdistyvät.

Ydinkyvykkyys (core competence) kuvaa käsitteenä juuri resursseja yhdistettynä niiden tuoksellisen hyödyntämisen taitoon (Fiol, 2001). O’Cass ja Weerawardena (2010) esittelevät

kompetenssin käsitteen olevan tutkijoiden luoma teoreettinen linkki toimialakilpailun sekä resurssien ja kyvykkyyksien näkökulmien välillä. Kompetenssin voidaan ajatella viittaavan kyvykkyyks-terminä pystyvämpään tavoitteelliseen toimintaan.

Resurssit ja kyvykkyydet eroavat toisistaan rahallisen arvon määrittämisessä; aineellisille resursseille ja jopa brändille voidaan määrittää arvo, mutta rutiineja ja toimintatapoja on hankala muuttaa rahalliseen arvoon (Day, 1994). Ramaswami ym. (2009) kehottavat resurssiallokoinnin yhteydessä tunnistamaan olosuhteita, joissa tehdyt allokoinnit tuottaisivat tulosta. Täten myös kyvykkyyksien arvo tulisi määrittää suhteessa markkinaympäristöön, jossa yritys toimii (Barney ym., 2001). Ydinkyvykkyyden edellytetään tuottavan potentiaalia useille markkina-alueille, muodostavan relevantin osa asiakkaan arvostusta ja olevan hankalasti kilpailijoiden kopioitavissa (Hall, 1992).

Liiketoiminnan taustalla olevien yritysten resurssien ja kyvykkyyksien on tieteellisessä keskustelussa todettu olevan luontaisesti heterogeenisiä (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Helfat ja Peteraf, 2003). Helfat ja Peteraf (2003) painottavat lisäksi ymmärrystä resurssien ja kyvykkyyksien heterogeenisuuden lähteistä ja kehityksestä, jotta kilpailuetua osattaisiin aktiivisesti luoda.

Yritysten pitkäaikaisen menestyksen kannalta tärkein strateginen päätös liittyy innovatiivisiin aktiviteetteihin investoimiseen (Aspara ym., 2009). Tietoisten ja virallisten resurssiallokatiopäätösten taustalla olevat yrityksen innovatiiviset aloitteet on kuitenkin havaittu varsin vaikeaksi tutkia (Burgelman & Grove, 2007). Strategiakirjallisuudessa suositellaan resurssiaukkojen (resource gaps) täyttämistä suorittamalla korvaavia investointeja resurssien säilyttämiseksi sekä kasvattamalla resursseja kilpailuedun ja strategisten mahdollisuuksien laajentamiseksi. (Grant, 1991). Resurssiperustaisen näkemyksen mukaan investoinneissa tuleekin huomioida suhteellinen korvaavuus, eli resurssien on kasvettava jo olemassa olevasta määrästä, sekä suhteellinen täydentävyys, eli hankittavien resurssien tulisi olla tehokkaasti yhdistettävissä jo olemassa oleviin (Wernerfelt, 1984).

Day (1994) määrittelee kyvykkyydet monimutkaiseksi taitokokonaisuudeksi ja kollektiiviseksi oppimiseksi, jotka ilmenevät organisaation prosesseissa koordinoitujen tehtävien. Kyvykkyyks ei siis ole vain stabiilia osaamista. Merkittävimpiä kyvykkyyksiä ovat juuri ne, jotka kehittyvät ja kartuttavat itseään yrityksen sisällä (Peteraf, 1993). Tässä luvussa käsittelen seuraavaksi kyvykkyyksien rakentumista elinkaarimallin muodossa, minkä jälkeen paneudutaan kyvykkyyksiin resurssien hyödyntäjinä.

2.3.1 Kyvykkyyksien elinkaarimalli

On mahdotonta luetella erilaisia kyvykkyyksiä, sillä kunkin liiketoiminnan kyvykkyys on aina hieman erilainen, johtuen ympäröivästä markkinasta, aiemmista sitoumuksista ja tulevaisuuden vaatimuksista (Day, 1994). Toisaalta itse kehitysvaiheessakin on monia tekijöitä, jotka vaikuttavat lopulliseen kyvykkyyteen. Helfatin ja Peterafin (2003) mukaan resurssiperustaiseen teoriaan saadaan kokonaisuutena dynaamisuutta tarkastelemalla kyvykkyyksien elinkaarta (capability lifecycle) tuotteiden elinkaarimallien tapaan. Heidän mukaansa kyvykkyydet tukevat usein samanaikaisesti useiden tuotteiden elinkaarta, vaikka kehitys ei kulje tuotteiden elinkaarten kanssa suoranaisesti samaa rataa.



Kuva 3. Kyvykkyyksien elinkaarimallin vaiheet. (Helfat & Peteraf, 2003).

Helfat ja Peteraf (2003) jakavat kyvykkyyksien elinkaaren kolmeen eri vaiheeseen; perustamis-, kehitysvaiheeseen ja kypsyysvaiheeseen. Uuden kyvykkyyden elinkaari lähtee liikkeelle tiimin tai muun henkilöryhmän tavoitteellisen yhteistoiminnan kautta. Teknisten ja ammatillisten seikkojen lisäksi myös psykologiset ja sosiaaliset ominaisuudet vaikuttavat tuolloin organisaation kyvykkyyteen (Grant, 1998, 114). Tiimillä on aina taustallaan osallistujien omat kyvyt ja mahdollisesti lisäksi myös kokemuksen tuoma kyky toimia yhdessä. Kyvykkyyksien perustaminen muotoutuu henkisen pääoman, tietämyksen ja kokemuksen, sekä sosiaalisen pääoman eli suhteiden kautta. (Helfat & Peteraf, 2003).

Kyvykkyyksien elinkaaren toisessa vaiheessa tavoiteltava päämäärä on jo selvillä ja kyvykkyyttä kehitetään kokeilemalla vaihtoehtoisia toimintamalleja tavoitteeseen pääsemiseksi (Helfat & Peteraf, 2003). Jos tavoitteena on vaikkapa kustannusten alentaminen, yritetään toimintaa tehostaa eri keinoin, kunnes paras käytäntö muodostuu yrityksen kyvykkyydeksi. Yritykset etsivät mahdollisuuksia toimia – kokeilevat uusia toimenpiteitä ja oppivat toimenpiteiden tuloksista (Derfus ym., 2008). Käytännöistä voidaan muodostaa kyvykkyyksiä nk. tekemällä oppimisella tai imitoimalla kilpailijoita (Helfat & Peteraf, 2003).

Kyvykkyyden ollessa riittävällä tasolla seuraa kypsyysvaihe, jonka tärkeimpänä tehtävänä on ylläpitää kyvykkyyttä organisaatiossa (Helfat & Peteraf, 2003). On tärkeää varmistaa, että huolella kartutetut resurssit ja kyvykkyydet säilyvät relevantteina muuttuvassa kilpailuympäristössä (Barney ym., 2001; Wright ym., 2001; Ramaswami ym., 2009). Dayn (1994) mukaan yritysjohtajien tehtävänä on määrittää parhaat tavat kehittää ja hyödyntää aikaansaatuja kyvykkyyksiä, sekä muutoksen aikoina keskittyä uusien kyvykkyyksien kehittämiseen.

Jatkuvaa hyödyntämistä ajatellen kyvykkyydet eivät saisi säilyä hiljaisena tietona (Day, 1994), vaan ne tulisi eksplisiittisesti ilmaista ohjeina ja prosesseina, eli muuttaa rutiineiksi (Grant, 1998, 127). Myös Helfat ja Peteraf (2003) painottavat rutiininomaisuutta olennaisena osana kyvykkyyksien luonnetta. Wright ym. (2001) tuovat esiin intressien yhteneväisyyden tärkeyden henkilöstön keskuudessa (management of mutuality). Barney ym. (2001) liittävät rutiinit osaksi yritysten ainutlaatuista henkistä kyvykkyydspääomaa, joka kokonaisuutena on yksittäisiä henkilöstörutiineja hankalammin kopioitavissa ja siten parempi kilpailuedun lähde (Wright ym., 2001).

2.3.2 Kyvykkyydet resurssien hyödyntäjinä

Resurssiperustaisen näkemyksen päätavoitteena strategianmuodostuksessa on tuottavuuden maksimointi pitkällä aikavälillä (Grant, 1991). Resurssiperustainen teoria hahmottaa yritykset resurssiportfolioina (Wernerfelt, 1984), joilla on vaihtelevat kyvykkyydet hyödyntää resursseja (Day, 1994; Krasnikov & Jayachandran, 2008). Tyypillisesti resurssien hyödyntämisen yhteydessä on puhuttu resurssien allokoinnista. Resurssien hyödyntäminen (resource leverage) kattaa kuitenkin monipuolisemmin myös lisäarvon tuottamisen aineettoman ja inhimillemmän puolen. (Hamel ja Prahalad, 1994, 157–158).

Day (1994) nostaa esiin erityiset kyvykkyydet, jotka tukevat arvokasta ja vaikeasti saavutettavaa markkina-asemaa. Aseman vaalimiseen tarvitaan sitoutuneita resursseja, asialle omistautuneita työntekijöitä, jatkuvaa oppimista sekä vahvaa pyrkimystä parempaan. Erityisen kyvykkyyden (distinctive capability) on täytettävä yksi seuraavista kolmesta kriteeristä (Day, 1994):

- kyvykkyys tukee asiakasarvon tuottamista
- kyvykkyys parantaa yrityksen kustannustehokkuutta
- kyvykkyys ei suoraan ole kilpailijoiden vastattavissa

Menestyneimmät yritykset osaavat monistaa kyvykkyyksiään uusiin tuotteisiin tai uusille markkina-alueille – täydentää ja säästää resursseja. Esimerkiksi hyvät asiakassuhteet tai yrityksen maine auttavat olemassa olevina resursseina uusien tuotteiden tuomista markkinoille – edesauttavat asiakasarvon muodostumista, säästävät markkinointikustannuksia ja erilaistavat tarjontaa.

Moormanin ja Slotegraafin (1999) mukaan kyvykkyyden arvokkain piirre on sen kyky toimia joustavana strategisena optiona. Resurssiperustaisessa näkemyksessä on suurelta osin kyse resurssien keskinäisestä riippuvuudesta ja yhteensoveltuvuudesta; tavoitteena on moninkertaistaa resurssien tuottama arvo (Martens ym., 1997). Yksinkertaisimmillaan samasta menestystuotteesta tai -konseptista voidaan monistaa lisää menestyksestä tarjontaa. Hamel ja Prahalad (1994, 175) esittävät viiden kategorian luettelon resurssien hyödyntämisestä (kuva4):

Keskittäminen	<ul style="list-style-type: none">• resurssienkäytölle yhteinen päämäärä• panostusten kohdistus eniten arvoa tuottaviin toimenpiteisiin
Kerääminen	<ul style="list-style-type: none">• organisaation oppimisen tehostaminen• resurssien lainaaminen yhteistyökumppaneilta
Täydentäminen	<ul style="list-style-type: none">• resurssien ja kyvykkyyksien uudenlainen yhdistely• kriittisten resurssien käytön tasapainottaminen
Säästäminen	<ul style="list-style-type: none">• resurssien kierrättäminen useilla tuotteilla ja markkinoilla• resurssien yhteisoptimointi partnereiden kanssa
Elvyttäminen	<ul style="list-style-type: none">• resurssien käytön takaisinmaksuajan nopeuttaminen

Kuva 4. Resurssien hyödyntäminen. (Hamel & Prahalad, 1994, 175).

Grantin (1991) mukaan resurssien taloudellinen hyödyntäminen voi olla joko vähemmillä resursseilla pärjäämistä tai samojen resurssien hyödyntämistä laajemmassa liiketoiminnassa. Kuvassa 4 esitellyt hyödyntämistavat viittaavat kaikki hyvin rationaaliseen toimintaan. Tässä on kyse sekä resurssiperustaisesta näkemyksestä että organisaation oppimisesta (Aspara ym., 2009). On siis tärkeää tunnistaa keskeiset, eniten arvoa tuottavat resurssit ja tehostaa toimintaa yhdistelemällä niitä uusiin innovaatioihin. Yrityksillä on jatkuvasti olemassa käyttämättömien resurssien varanto, joka yhdistettynä johdon muuttuvaan tietouteen voisi luoda ainutlaatuisia mahdollisuuksia (Mahoney & Pandian, 1992). Olemassa olevien resurssien hyödyntäminen tarkoittaa siis yhtäläillä näiden resurssien kehittämistä kuin niistä oppimistakin.

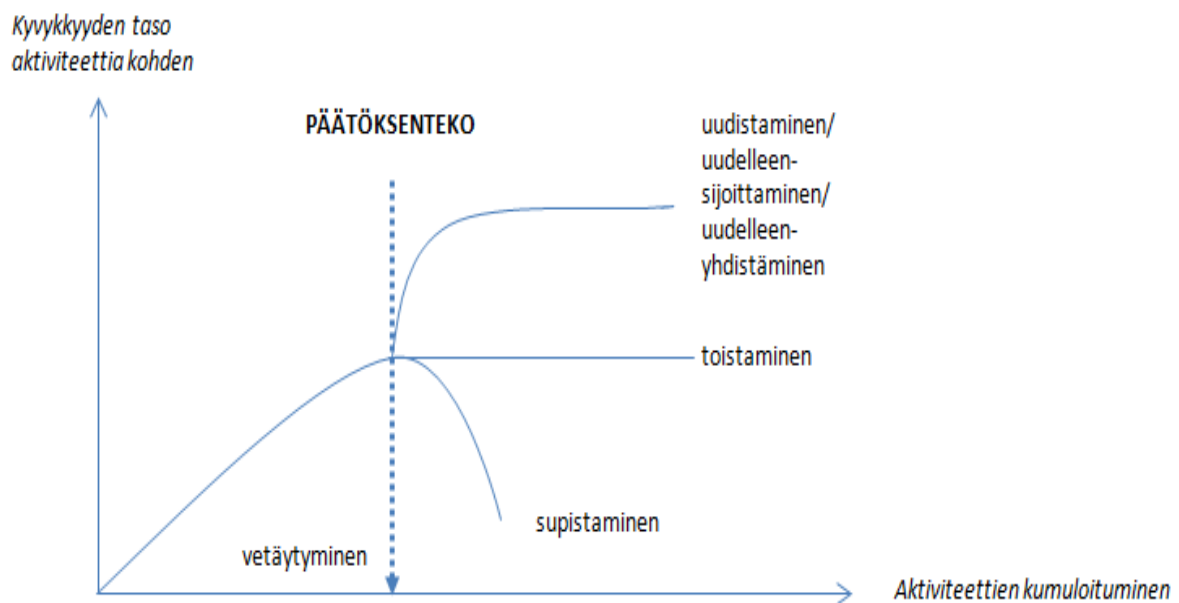
Helfat ja Peteraf (2003) määrittelevät resurssien ja kyvykkyyksien jalostamisen taidon dynaamiseksi kyvykkyydeksi, joka koostuu pääasiassa sopeutumisesta ja muutoksesta. Dynaamiset kyvykkyydet edustavat yrityksen uudistumisprosessia, joka on edellytys kilpailukyvyille (Wright ym., 2001). Tuomisen ja Hyvösen (2004) mukaan innovaatiot ovat organisaation dynaamisten kyvykkyyksien ytimessä. Fiolin (2001) kärjistyksen mukaan tänä päivänä mikään ydinkyvykkyys ei enää voi tuottaa pysyvää kilpailuedun lähdettä, vaan kilpailuetu voi syntyä vain kyvystä jatkuvaan muutokseen. Tämä johtuu siitä, että toimivat ratkaisut etenevät aina kilpailijoiden huomion kohteeksi, jolloin on ryhdyttävä jo kehittämään jotakin uutta (Martens ym., 1997). Kilpailun hurjaa vauhtia kuvaa käsite ”Red Queen Effect”, jonka mukaan yrityksen suorituskyky riippuu aina kilpailijoiden kykyihin vastaamisesta tai niiden ylittämisestä – yritysten on kehityttävä jatkuvasti edes pysyäkseen muiden tahdissa (Derfus ym., 2008).

Dynaamiset kyvykkyydet ovat prosesseja, joiden avulla yritys voi muokata resurssiperustaan-
sa eli varustautua eri tavoin tuleviin haasteisiin (Barney ym., 2001; Wright ym., 2001). Dynaamiset kyvykkyydet eivät suoraan vaikuta yrityksen työn tuloksiin, vaan ne vaikuttavat epäsuorasti operatiivisiin kyvykkyyksiin eli itse liiketoiminnan harjoittamiseen (Helfat & Peteraf, 2003). Aspara ym. (2009) toteavat pitkän aikavälin menestyksen edellyttävän molempia – sopeutumista ja muutoksia sekä kykyä suoriutua päivittäisistä tehtävistä menestyksekkäästi. Martens ym. (1997) kuvailevat strategian olevan pääasiassa yrityksen päivittäisten toimintojen vahvistamista ja säätämistä paremmiksi.

Yrityksen toiminnan laajentumisen taustalla ovat sekä yrityksen käytettävissä olevat resurssit että ympäristön tarjoamat mahdollisuudet markkinoilla (Mahoney & Pandian, 1992). Kyse on tuote- ja markkinanäkemyksen yhdistämisestä resurssinäkemukseen; kuin kokoaisi resurssis-

ta palapeliä kilpailullisen kontekstin päälle (Martens ym., 1997). Yrityksen strategia hyödyntää resursseja ja kyvykkyyyksiä asiakkaiden tarpeita vastaaviksi on kysynnän muutosten lisäksi jatkuvasti altis myös ulkoisille vaikutuksille; toimialan kilpailuasetelmalle ja yhteiskunnalliselle sääntelylle (Johnson & Selnes, 2004).

Helfat ja Peteraf (2003) esittelevät 6R:n teorian kyvykkyysien haarautumisesta (capability branching) ulkoisten tai sisäisten tekijöiden vaikutuksesta alla olevassa kuvassa 5.



Kuva 5. Kyvykkyysien haarautuminen. (Helfat & Peteraf, 2003).

Sisäiset ja ulkoiset tekijät voivat päätöksentekovaiheessa joko uhata kyvykkyyttä tai tarjota sen hyödyntämiseksi uusia mahdollisuuksia. Tuolloin kyvykkyuden pelkkä ylläpito toistamalla (replication) saa rinnalleen vaihtoehtoisia toimintamalleja. Esimerkiksi sääntely voi aiheuttaa kyvykkyuden vetäytymisen (retirement) yrityksen toiminnasta tai kysynnän lasku voi johtaa supistukseen (retrenchment). (Helfat & Peteraf, 2003). Kyvykkyyttä uhkaavissa tilanteissa vaihtoehtona voi myös olla kyvykkyuden uudistaminen (renewal), vaikkapa paremmin kysyntää vastaavaksi, tai uudelleensijoittaminen (redeployment) uusille markkinoille sellaisenaan tai yhdistäminen johonkin toiseen kyvykkyyteen (recombination). Kyseisiä toimia voidaan tehdä myös uusien hyödyntämismahdollisuuksien ilmetessä, eikä vain uhkatilanteissa. (Helfat & Peteraf, 2003).

Aspara ym. (2009) muistuttavat hyödyntämisen käsittävän teknologian ja tuotetietouden lisäksi myös yrityksen suhteet sekä tietämyksen asiakkaista ja markkinoista. Myös Ramaswami ym. (2009) tunnustavat markkinalähtöisten voimavarojen ja kyvykkyyksien hyödyntämispotentiaalin niin asiakas- ja toimitusketjusuhteiden osalta kuin tuotekehittelyssäkin. Lähestulkoon kaikki kyvykkyydet, myös aineettomat ja inhimilliset, ovat siis hyödynnettävissä yrityksen muussa toiminnassa.

Toisaalta suhteita ja tietoutta tarvitaan myös itse hyödyntämispotentiaalin havaitsemisessa. Hooley ym. (1998) esittävät kyseen olevan kahden merkittävän strategisen johtamisen paradigman yhdistämisestä; resurssiperustainen näkemys (RBV) pyrkii rakentamaan kestäväää kilpailuetua yrityksen sisältä, kun taas markkinaorientaatio painottaa ulkoisen markkinaympäristön havainnointia menestyksen avaimena. Seuraavaksi käsittelemäni markkinaorientaation avulla voidaan siis paremmin varmistua resurssin tai kyvykkyyden tulevasta menestyksestä markkinoilla.

2.4 Markkinaorientaatio-ajattelu

Resurssiperustaisen teorian kritiikiksi on esitetty hankaluutta resurssien hyödyntämisessä sekä dynaamisen markkinaympäristön vaikutusten huomioimisessa (Morgan ym., 2009). Markkinaorientaatiota on tarjottu ratkaisuksi tuloksen parantamiseen, sillä sen avulla voidaan saavuttaa parempi ymmärrys asiakkaiden haluista ja tarpeista, kilpailijoiden kyvykkyyksistä ja strategioista, kanavavaatimuksista sekä kilpailua laajemmasta markkinaympäristöstä (Kohli & Jaworski, 1993; Morgan ym., 2009).

Markkinaorientaatio määritellään perinteisesti koko organisaation käsittäväksi markkinatiedon tuottamiseksi, tiedon jakamiseksi ja tietoon reagoimiseksi (Jaworski & Kohli, 1993; Day, 1994). Narver ja Slater (1990) erittelevät markkinaorientaation kolmeen behavioristiseen komponenttiin: asiakasorientaatioon, kilpailijaorientaatioon sekä toimintojenväliseen koordinaatioon. Nämä yhdessä käsittävät markkinatiedon hankinnan ja jakamisen sekä resurssien koordinoitun hyödyntämisen asiakasarvon tuottamiseksi.

McNaughton ym. (2002) nimeävät markkinaorientaation jatkuvan asiakasarvon tuottamisen kulttuuriksi, joka itsessään voidaan nähdä kilpailuedun lähteenä. Kohli ja Jaworski (1990) tarkoittavat markkinaorientaatiolla yrityksen markkinointikonseptin implementointia. Mark-

kinointikonsepti viittaa yrityksen liiketoimintaideaan markkinoilla ja orientaatio puolestaan varsinaisiin aktiviteetteihin ja oikeanlaiseen käyttäytymiseen.

Hyvin usein markkinalähtöiset voimavarat liitetään tieteellisessä keskustelussa markkinaorientaation yhteyteen. Markkinaorientaatio on tavallaan markkinaperustaisilla voimavaroilla johtamista ja niihin investoimista. Investoiminen markkinalähtöisiin voimavaroihin voi olla panostamista työntekijöiden asiakassuhdetoimintaan, tietokantoja, mainontaa ja promootiota sekä sponsorointia (McNaughton ym., 2002). Suurin haaste on kohdistaa resurssit oikeisiin asiakkaisiin, oikealla tarjoomalla ja oikeaan aikaan (Rust ym., 2004).

Vaikka asiakkaat ovat perinteisesti sijainneet yksinoikeudella markkinaorientaation ytimessä, on käsitteeseen sittemmin liitetty myös henkilöstö sekä kilpailun ja teknologioiden intensiteetin vaikutus (Jaworski & Kohli, 1993). Jaworskin ja Kohlin (1993) mukaan hyvin kilpaillulla aloilla markkinaorientaatio korostuu, kun taas teknologiaintensiivisillä aloilla yritykset luottavat teknisyyden voimaan. Markkinaorientaatio siis ohjaa yrityksen investointeja markkinalähtöisiin voimavaroihin, joita on tarkoitus hyödyntää asiakasarvon tuottamisessa (McNaughton ym., 2001). Jaworski ja Kohli (1993) toteavat lisäksi henkilöstön kokevan psykologisia ja sosiaalisia etuja markkinaorientaatiosta, sillä yhteinen tavoite asiakkaan palvelemiseksi korostaa jokaisen työntekijän työn merkityksellisyyttä.

Dayn (1994) mukaan markkinaorientoitunut organisaatio koostuu seuraavasta kolmesta pääpiirteestä:

- uskosta ja vaikutelmasta, että asiakas on tärkein
- kyvystä tuottaa, jakaa ja hyödyntää tietoa asiakkaista ja kilpailijoista
- koordinoituista toimintojenvälisistä resursseista tuottaa asiakasarvoa

Edellä mainitut kolme elementtiä ovat kaikki yrityksen markkinalähtöisiä voimavaroja, joiden avulla tuotettu arvo voi olla asiakkaille esimerkiksi positiivinen laatumielikuva, alhaisemmat etsimiskustannukset, parempi hinta-laatu -suhde, luottamus tai uusien innovatiivisten tuotteiden kehittäminen (McNaughton ym., 2002). Tähän kaikkeen tarvitaan läheistä kontaktia asiakkaiden kanssa, niin suhteen luomiseksi kuin relevantin tiedon hankkimiseksi. Näitä markkinalähtöisiä voimavaroja käsittelemme seuraavaksi.

2.4.1 Markkinalähtöiset voimavarat

Voimavarat ovat attribuutteja, joita organisaatio voi hankkia, kehittää, kasvattaa ja hyödyntää yrityksen sisäisiin sekä ulkoisiin tarkoituksiin (Srivastava ym., 2001). Markkinalähtöiset voimavarat liittyvät pääasiassa asiakkaisiin, mutta luonnollisesti myös muu ulkoinen toimintaympäristö muokkaa voimavaroja ja niiden luonnetta. Griffith ja Harvey (2001) mieltävät markkinalähtöiset voimavarat kokonaisuudessaan yrityksen suhteen ulkoisiksi (external asset); he kuvailevat markkinalähtöisiä voimavaroja markkinatiedon ja markkinatyypin aikaansaamiseksi voimiksi yrityksille. Nämä voimavarat eivät siis synny yrityksen sisällä, vaan vuorovaikutuksessa ulkoisten toimijoiden kanssa (market-based view, MBV). Vargo ja Lusch (2004) painottavatkin asiakkaille demonstroitavissa olevien voimavarojen vahvuutta kilpailuedun saavuttamisessa.

Srivastava ym. (2001) suosittelevat markkinalähtöisten voimavarojen valjastamista markkinat kohtaaviksi prosesseiksi, joilla tuotetaan kilpailuedullista asiakasarvoa. Heidän mukaansa markkinoilla tuotettu arvo muodostuu yrityksen resurssiksi, joka puolestaan toimii pohjana tulevaisuuden markkinalähtöisille voimavaroille ja kyvykkyyksille. McNaughtonin ym. (2001) mukaan markkinalähtöiset voimavarat tuottavat arvoa yritykselle toimimalla uusien alalle tulijoiden esteenä (barrier to entry), pohjana uusille voimavaroille (leveraging the asset) sekä välineenä asiakasarvon tuottamisessa (asset to create customer value).

Rust ym. (2004) muistuttavat markkinalähtöisten voimavarojen tuomien markkinaetujen lisäksi niiden roolista yritykseen liittyvän riskin pienentäjänä. Vaikka markkinalähtöiset voimavarat eivät näy taseessa, lasketaan ne mukaan yrityksen kokonaisarvoa hahmotettaessa (Anderson ym., 2004). Hallin (1993) mukaan koko yrityksen taseen ylittävä arvostus markkinoilla heijastelee juuri aineettomien voimavarojen mahdollistamia tulonodotuksia.

Markkinalähtöiset voimavarat jaetaan tyypillisesti kahteen luokkaan: relationaaliin ja intellektuaaliin (Srivastava ym., 2001), joita esittelen seuraavissa alaluvuissa.

2.4.1.1 Relationalaiset markkinalähtöiset voimavarat

Relationaaliset markkinalähtöiset voimavarat ovat yrityksen suhteita, jotka perustuvat pääasiassa luottamukseen ja maineeseen (Srivastava ym., 2001). Hall (1992) esittää maineen koostuvan tunnettuudesta ja arvostuksesta; ensimmäinen voidaan hankkia mainontapanostuksilla, mutta jälkimmäinen on ansaittava ajan kuluessa. Esimerkkejä relationaalisista markkinalähtöisistä voimavaroista ovat asiakas-, kanava- ja partnerisuhteet, joissa ei enää ole kyse vain markkinointitoimenpiteiden kohteista, vaan kasvatettavista ja hyödynnettävistä voimavaroista (Srivastava ym., 1998). Yritys ei varsinaisesti omista relationaalisia voimavaroja, sillä ne sijaitsevat yrityksen ulkopuolella ja ovat siten lähinnä vain yrityksen saatavilla. Jokaisella organisaatiolla on mahdollisuus kehittää suhdevoimavaroja, mutta täysin samojen suhteiden kopiointi kilpailijalta on varsin hankalaa. (Srivastava ym., 2001).

Yhä enenevässä määrin asiakkaat tunnustetaan yritysten markkinalähtöisiksi voimavaroiksi (Vogel ym., 2008). Esimerkiksi asiakastyytyväisyys on hyvin merkittävä resurssi. Vogel ym. (2008) mukaan asiakaspääoman ajurit, asiakkaan käsitykset arvosta, brändistä ja asiakassuhteesta, vaikuttavat asiakasuskollisuuteen ja tuleviin myynteihin. Näin tämän päivän markkinointistrategian tulisikin koostua asiakasarvon johtamisesta, brändijohtamisesta ja asiakassuhdejohtamisesta. Nämä kolme voidaan nimetä relationaalisten markkinalähtöisten voimavarojen peruspilareiksi. Asiakasverkostot ovat myös tärkeitä tiedonhankintamielessä, sillä niiden kautta yritys voi monitoroida tehokkaasti muuttuvaa markkinaympäristöä (Hall, 1992). Tiedosta puhutaan enemmän seuraavassa alaluvussa intellektuaalisten markkinalähtöisten voimavarojen yhteydessä.

2.4.1.2 Intellektuaaliset markkinalähtöiset voimavarat

Intellektuaaliset markkinalähtöiset voimavarat liittyvät yrityksen tietämykseen kilpaillusta markkinaympäristöstä (Srivastava ym., 2001). Tietämys voi olla yleisen tason tietoa toimintaympäristöön liittyvistä trendeistä ja sosiaalisista suuntauksista. Toisaalta yrityksillä on tietämystä myös segmenteistä sekä samoilla markkinoilla olevista kilpailijoista ja korvaavista tuotteista. Tarkin tietämyksen taso käsittää kuitenkin yksittäiset asiakkaat: ostokäyttäytymi-

sen, päätöksentekoprosessit, halut ja tarpeet sekä yhteystiedot. Tänä päivänä painotetaan erityisesti panostamista asiakastason tarpeisiin. (Aspara ym., 2009).

Kohlin ja Jaworskin (1990) mukaan markkinaorientaation lähtökohtana on tieto (market intelligence). Myös Wright ym. (2001) tunnustavat tiedon, erityisesti markkinalähtöisen tiedon, nousseen merkittävään asemaan resurssiperustaisessa strategiatutkimuksessa. Yritysten on investoitava asiakastietämyksen hankintaan, sillä yritysstrategiat edellyttävät oikeanlaisten resurssien hyödyntämistä kohdemarkkinan tarpeiden tyydyttämiseksi (Srivastava ym., 2001). Eikä vain hankintaan, vaan kerättyä tietoa on osattava soveltaa kyvykkäästi kaikkeen toimintaan asiakkaiden kanssa (Venkatesan ym., 2004). Asiakasorientaatio edellyttää, että myyjä tuntee ostajan koko arvoketjun – ei vain nykyistä vaan myös sen kehittymisen ajan myötä (Narver & Slater, 1990).

Myös Aspara ym. (2009) painottavat asiakas- ja markkinatietouteen liittyvien voimavarojen merkityksellisuyttä; aiemmin resurssit nähtiin lähinnä apukeinona tuotteiden ja teknologioiden kaupallistamisessa, mutta nykyään tietous nähdään jo itsessään tärkeänä voimavarana. Taito havaita käytettävissä olevien resurssien potentiaalinen arvo on voimavara, joka voidaan liittää yrittäjämäiseen herkkyyteen, tietouteen ja kykyyn koordinoida resursseja (Barney ym., 2001). Tätä kyvykkyyttä käsittelem seuraavassa alaluvussa.

2.4.2 Markkinointikyvykyys

Markkinaorientaatio markkinainformaatiota prosessoivana näkökulmana tarvitsee rinnalleen toteuttavan mekanismin, markkinointikyvykyuden (marketing capability) (Morgan ym., 2009). Markkinatietous asiakkaiden tarpeista ja aiemmat kokemukset muodostavat kyseisen markkinointikyvykyuden, joka toimii erinomaisena kestävän kilpailuedun lähteenä, sillä tietoresurssit ovat oppimisen ja sosiaalisten suhteiden tuomaa hiljaista tietoa ja siksi vaikeasti kopioitavissa (Krasnikov & Jayachandran, 2008). Markkinaorientaation ja markkinointikyvykyksien välinen voimavarojen yhteenliittyminen (asset interconnectedness) (Teece ym., 1997) saa aikaan resurssien ja kilpailuedun välisen kausaliteetin epäselvyyttä (causal ambiguity), joka edesauttaa saavutetun kilpailuedun kestävyyttä (Morgan ym., 2009). Kilpailuedun kopioiminen käy siis hankalammaksi, jos sen taustalla olevia voimavaroja on vaikea havaita.

Dayn (1994) mukaan markkinaorientoituneen organisaation tunnuksenomaisia kyvykkyyskäsitteitä ovat markkinoiden tunnusteleminen (market sensing) ja yhteys asiakkaisiin (customer linking). Kyse on samoista intellektuaalisista ja relationaalisista markkinalähtöisistä voimavaroista, jotka jo aiemmin liitettiin markkinaorientaation käsitteeseen. Markkinointikyvykkyyksissä on tarkemmin esitettynä kyse markkinoihin liittyvistä organisaation kyvykkyyksistä (Morgan ym., 2009), joiden avulla yritys pystyy tehokkaasti hyödyntämään markkinaorientoituneen henkilöstönsä tuottamaa ja keräämää markkinatietoa.

Morgan ym. (2009) esittävät markkinointikyvykkyuden jakautuvan kahteen käytännönläheiseen työalueeseen: yksittäiseen markkinointimixiin liittyviin prosessikyvykkyyskäsitteisiin, kuten tuotekehitykseen, hinnoitteluun, myymiseen tai kanavajohtamiseen sekä markkinointistrategiaprosessin kehittämisen ja toteuttamisen kyvykkyyskäsitteisiin. Myös Hooley ym. (1998) ovat jakaneet markkinointikyvykkyudet strategisiin ja toiminnallisiin (functional) aktiviteetteihin. Strategisissa kyvykkyyksissä on heidän mukaansa kyse Dayn (1994) tavoin markkinoiden tunnustelemisesta (market sensing) sekä lisäksi markkinoiden kohdentamiseen ja asemointiin (market targeting and positioning) liittyvistä taidoista. Toiminnalliset markkinointikyvykkyudet puolestaan liittyvät asiakassuhteiden hoitamiseen (customer relationship management), toimintakanavien hallintaan (customer access), asiakasarvoa tuottavan tarjooman hallintaan (product management) sekä kykyyn innovoida (new product development). Näiden lisäksi tarvitaan vielä operationaalisia markkinointikyvykkyyskäsitteitä, jotka tässä tapauksessa tarkoittavat taktisia menekinedistämistoimia. (Hooley ym., 1998). Markkinointikyvykkyudet ovat siis mukana sekä päivittäisessä taktisessa työskentelyssä että strategisiin linjavetoihin liittyvässä päätöksenteossa.

Attia ja Hooley (2007) esittävät saman kahtiajaon strategiseen ja taktiseen pätevän myös kilpailullisen asemoinnin määrittämiseen. Asemointi voidaan heidän mukaansa nähdä markkinointimixin kautta tapahtuvana asemointina asiakkaiden mieliin tai vaihtoehtoisesti kokonaan strategian perustana ja resurssien allokoijana. Oikeastaan asiakkaiden mieliin asemoituminen sisältyy jälkimmäiseen strategiseen näkökulmaan; kohdemarkkinoiden määrittämiseen ja siinä erottautumiseen. (Attia & Hooley, 2007). Seuraavassa luvussa 3 käsitellään kilpailullista asemointia laajemmin sekä perehdytään resurssien ja kyvykkyyskäsitteiden kautta saavutettujen kilpailuetujen kestävyyskäsitteiden hallintaan.

3 Kilpailullinen asemointi ja resurssiperustaisen kilpailuedun hallinta

Yrityksellä sanotaan olevan kestävä kilpailuetu, kun yritys jatkuvasti tuottaa tai toimii sellaisten attribuuttien kautta, jotka ovat valtaosalle kohdeasiakkaista ensiarvoisen tärkeitä. Näitä yritykseen liitettäviä attribuutteja ovat muun muassa hinta, erikoisuus, luotettavuus, esteettisyys, toiminnallisuus, saatavuus ja imago. (Hall, 1993). Yritykset ovat tänä päivänä suuren kilpailukyvyllisen haasteen edessä; asiakkaiden halujen ja tarpeiden määrittämisen lisäksi on osattava toimia oikea-aikaisesti ja oikeilla hinnoilla (Attia & Hooley, 2007).

Kilpailukyky-termillä voidaan katsoa viitattavan asemaan (positional superiority), mutta termillä voidaan kuvata myös suhteellista paremmuutta jonkin taidon tai resurssin osalta (distinctive competence) (Day & Wensley, 1988). Attian ja Hooleyn (2007) mukaan resurssiperustainen näkemys (RBV) tarjoaa selventävän rungon kestävä kilpailuedun määrittämiseen ja asemointisuunnan valitsemiseen. Kyse on siis molemmista; kilpailukeinoista ja asemoinnista. Yhdessä ne johtavat Dayn ja Wensleyn (1988) mukaan haluttuihin lopputuloksiin, mutta vaativat samalla jatkuvaa edun kestävyys hallintaa.

Alla oleva kuva 6 SPP-mallista havainnollistaa edellä esiteltyjen kilpailuedun elementtien suhdetta toisiinsa. Kyse on tärkeiden kilpailuedun lähteiden (sources of advantage) tunnistamisesta ja muuntamisesta kilpailuasemaksi (positional advantage) ja konkreettisiksi toiminnan tuloksiksi (performance outcomes). (Day & Wensley, 1988).



Kuva 6. Kilpailuedun elementit (Day & Wensley, 1988).

Dayn ja Wensleyn (1988) mukaan tärkeintä on käsittää juuri edellä esitelty jatkumo resursseista menestykseen, jotta voimavarat osataan kohdistaa oikeisiin asioihin. Erityisesti kilpailuaseman muodostamisen roolia korostetaan – asemoituessa on ymmärrettävä sekä asiakkaille merkittävät kriteerit että omat vahvuudet kilpailijoiden suhteen. Näitä asemointiin liittyviä lähestymistapoja käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa 3.1.

Ensimmäisessä teorialuvussa käsitelin resursseja ja kyvykkyyskäsitteitä yritysten kilpailuedun taustalla eli kuvassa esitettyjä kilpailuedun lähteitä. Nyt on aika selvittää käsityksiä yritysten kestävästä kilpailuedusta. Tässä luvussa käsitelen siis yrityksen kilpailuaseman muodostumista (luku 3.1), joka perinteisimmillään on juuri valintaa asiakasarvoa korostavan differoinnin ja toiminnan tehokkuutta korostavan kustannusjohtajuuden välillä. Toiminnan tuloksia yritysten menestyksen kannalta selvitetään enemmän tutkimuksen empiirisessä osiossa, mutta kilpailuedun kestävyuden hallinta (luku 3.2) sen sijaan on yksi tämän teorialuvun pääteemoista.

3.1 Kilpailullinen asemointi

Hooley ja Greenley (2005) kiteyttävät saavutetun kilpailuaseman olevan tärkein kestävä kilpailuedun resurssi. Kilpailullinen asemointi (competitive positioning) on keskeinen markkinaorientoituneen johtamisen tehtävä, sillä se yhdistää kohdemarkkinoiden valinnan ja kilpailustrategian. Asemointipäätöksenteossa on otettava huomioon laajempi potentiaali - sekä markkinoiden vaatimukset että yrityksen kyvyt vastata niihin. Myös toiminnan kestävyys on otettava huomioon. (Hooley & Greenley, 2005) Kilpailustrategian muodostamisessa ei ole kyse vain tahdosta ja oivalluksesta, vaan voimavaroista ja kyvyistä. Attia ja Hooley (2007) ovat kuvanneet resursseja reseptinomaisesti asemoinnin ainesosiksi.

Day ja Wensley (1988) ovat identifioineet kaksi erilaista lähestymistapaa liittyen liikkeenjohtajien päätöksentekoon yrityksensä asemoinnista: asiakaskeskeinen ja kilpailijakeskeinen lähestymistapa. Asiakaskeskeisyys liittyy vahvasti edellisessä luvussa käsiteltyyn markkinaorientaatioon, kun taas kilpailijakeskeinen näkökulma viittaa analyysiin kilpailijoiden vahvuuksista ja tietysti niiden voittamiseen omilla resursseilla.

Tieteellisessä kilpailustrategioiden keskustelussa korostetaan perinteisesti valintaa kustannusjohtajuuden ja differoinnin välillä. Kuten jo aiemmin mainittiin, tämän strategisen asemoinnin perustana ja mahdollistajana ovat kuitenkin yrityksen resurssit; kustannusjohtajuus edellyttää

tehokasta tuotantojärjestelmää, ylivoimaista prosessiteknologiaa tai edullisten tuotannon tekijöiden omistusta, kun taas differoinnin taustavoimia ovat brändi-imago, patentoitu teknologia tai kattava myynti ja palveluverkosto. (Grant, 1991).

Resurssiperustaisen teorian mukaan yrityksen kilpailukyky on riippuvainen yrityksen aiemmin kehittämistä resurssikyvykkyyksistä (historically developed resource endowments) (Hooley & Greenley, 2005). Näkemys siitä, että yrityksellä tulisi aina olla kaikki resurssit valmiina varastossa on kuitenkin jokseenkin staattinen. Tarvitaan siis myös näkemystä sekä resurssien kehittämiseen liittyviä strategisia investointeja. Resurssien allokoinnin sanelevat markkinat, kyvykkyyden keskeisyys strategiassa sekä resurssinhankintaan liittyvät vaihtoehtoiskustannukset (Day, 1994). Tärkein resurssi on yrityksen kyky oppia ja sopeutua nopeasti muuttuviin olosuhteisiin (Hooley & Greenley, 2005). Vaikka muutoskyky on tärkeää, odotetaan muodostettavalta kilpailuedulta kuitenkin myös kestävyyttä ja siitä huolehtimista (Day & Wensley, 1988). Tätä kilpailustrategian ulottuvuutta käsittelem seuraavaksi tarkemmin.

3.2 Kilpailuedun kestävyden hallinta

Resurssiperustaisen näkemyksen mukaan kestävä kilpailuedun saavuttaminen on riippuvaisista resurssien ja kyvykkyyksien liikkumattomuudesta yritysten välillä (Barney, 1991). Hooley ja Greenley (2005) esittelevät eristysmekanismeja (isolating mechanisms), joilla tarkoitetaan yrityksen omalaatuisia tapoja hyödyntää resursseja. Kyse on heidän mukaansa inhimillisistä piirteistä, kuten yrityskulttuurista, johtamiskyvykkyyksistä ja tiedon epäsymmetriasta.

Lisäksi resurssien ja kyvykkyyksien tuoma etulyöntiasema (resource position barrier) tulisi voida muuttaa varsinaiseksi alalle tulijoiden esteeksi (entry barrier) (Wernerfelt, 1984). Teece ym. (1997) mukaan kilpailuedun säilymiseen vaikuttavat kilpailijoiden kopioinnin uhkan lisäksi markkinoiden kysynnän vakaus sekä kyvykkyyksien toistettavuuden onnistuminen yrityksen sisällä. Jälkimmäinen viittaa kyvykkyyksien muuttamiseen rutiineiksi. Grantin (1991) mukaan kestävä kilpailuedun hallinta koostuu neljästä resurssiin ja kyvykkyyksiin liittyvästä piirteestä: kestävyys (durability), läpinäkyvyys (transparency), siirrettävyys (transferability) ja toistettavuus (replicability). Käsittelem seuraavaksi näitä tekijöitä yksityiskohtaisemmin.

3.2.1 Kestävyys

Kestävän kilpailuedun säilyttäminen edellyttää kahdenlaista kestävyyttä: kilpailukeinona toimivien avainattribuuttien suosion kestävyyttä sekä kilpailussa tarvittavien resurssien kestävyyttä (Hall, 1993). Kilpailutilanteessa suhteellisen edun säilyminen riippuu siis siitä, kuinka pitkään resurssit ja kyvykkyydet sekä niillä saavutettava etu säilyttävät arvostuksensa ja merkittävyytensä. Diedrickxin ja Coolin (1989) mukaan luonteeltaan ns. varastoitavat voimavarat luovat suuremman uhkan kilpailijoille kuin ns. virtaavat voimavarat, jotka eivät kestä aikaa. Usein unohdetaan, että useimmat strategiset voimavarat, etenkin laadultaan inhimilliset, ovat dynaamisia ja voivat kadota nopeastikin (Martens ym., 1997).

Kestävyuden näkökulmaan liittyy myös resurssin saatavuus (Day, 1994), sekä kilpailijoilla olevien korvaavien resurssien ja kyvykkyyksien uhka (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Teknologisen kehityksen nopeus on lyhentänyt monien tuotannontekijäresurssien kestävyyttä, kun taas brändien ja yrityksen maineen on nähty pystyvän säilyttämään arvonsa kenties jopa entistä paremmin. (Grant, 1991). Nämä voimavarat ovat hitaan työn tulosta, mutta vaativat silti jatkuvaa ylläpitoa (Martens ym., 1997). Hall (1993) varoittaakin maineen voivan kadota olosuhteiden muutosten takia varsin yllättäen. Maine ei siis varsinaisesti kulu tai ole korvattavissa, mutta voi kadota ilman suoja-toimia.

Szulanski (1996) korostaa tietämyksen säilyttämisen tärkeyttä. Grantin (1991) mukaan organisaation kulttuurilla on tärkeä rooli kestäväen kilpailuedun varmistamisessa, sillä se ylläpitää organisaation kyvykkyyksien kestävyyttä sosiaalistamalla uudet työntekijät mukaan organisaation toimintamalleihin. On tärkeää olla vastaanottavainen uudelle tiedolle ja institutionalisoida se käytäntöihin, jotta organisaatiossa ei lipsuta vanhaan tasapainotilaan (Szulanski, 1996).

3.2.2 Läpinäkyvyys

Parhaista käytännöistä oppiminen, benchmarking, on edelleen käyttökelpoinen taktiikka kyvykkyyksien kehittämisessä (Day, 1994), joten kilpailuedun säilyminen edellyttää, ettei strategia ole helposti havaittavissa ja imitoitavissa (Grant, 1991; Peteraf, 1993; Day, 1994; Martens ym., 1997; Fiol, 2001). Chen ja Miller (1994) muistuttavat kaikista ilmeisimpien ja pää-

markkinoille suuntautuvien kilpailutoimenpiteiden saavan aikaan myös eniten vastahyökkäyksiä; siis mitä näkyvämpi kilpailukeino, sitä varmemmin kilpailijat pyrkivät sen tukahduttamaan.

Grant (1991) jakaa kilpailijan havainnoinnin kahteen osaan: kilpailuetua tuottavien kyvykkyyksien havaitsemiseen ja menestyksekkään toiminnan takana olevien resurssien ymmärtämiseen. Tutkijat nostavat myös esiin resurssien ja saavutetun kilpailuedun välisen kausaliteetin epäselvyyden (causal ambiguity), joka luonnollisesti estää läpinäkyvyyden (Diedrickx & Cool, 1989; Barney, 1991; Hooley ym., 2001; Wright ym., 2001; Dyer & Hatch, 2006).

Kilpailuedun läpinäkyvyyden hankaloittamiseksi menestyvä toiminta koostuu usein monimutkaisista kyvykkyyksien koordinoinneista ja useiden tärkeiden resurssien hyödyntämisestä. Vaikka monet tämän päivän kyvykkyydet perustuvatkin tietoon, eivät ne ole yksinään inhimillisiä resursseja; kyvykkyys on sen sijaan kooste inhimillistä pääomaa, sosiaalista pääomaa eli suhteita ja organisaationaalista pääomaa eli prosesseja, teknologiaa tai tietokantoja (Wright ym., 2001). Tästä syystä jopa rakenteellisesti samassa strategisessa verkostossa toimivat yritykset voivat onnistua säilyttämään kilpailuetunsa (Dyer & Hatch, 2006). Pelkät tietokannat ja henkilökohtainen panos eivät välttämättä siis riitä, jos toimijoiden välinen suhde on kilpailuedun kannalta se tärkein resurssi. On kyse sosiaalisesta kompleksisuudesta (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Day, 1994, Wright ym., 2001), joka vaikuttaa läpinäkyvyyteen ja erityisesti seuraavana käsiteltävään siirrettävyyteen.

3.2.3 Siirrettävyys

Jos kilpailuedun mahdollistavat resurssit ovat helposti havaittavissa ja lisäksi siirrettävissä, ei kilpailuedusta tule pitkäikäistä. Inhimillisten voimavarojen siirrettävyydestä ei ole kuitenkaan koskaan takeita (Hall, 1992). Fyysisten resurssien siirrettävyyttä vaikeuttavat puolestaan esimerkiksi maantieteelliset esteet tuotannontekijöiden liikuttamisessa ja muut ympäristökontekstiin liittyvät tekijät (Grant, 1991; Dyer & Hatch, 2006). Dyer ja Hatch (2006) muistuttavat lisäksi, ettei pelkkä tuotantolaitoksen uudelleenjärjestely riitä, vaan uudistaminen edellyttää aina myös muutoksia organisaatioiden sisäisissä rutiineissa. Organisaatiokulttuuriset aspektit voivat koitua siirrettävyyden esteeksi myös esimerkiksi kyvykkään tiimin uudelleensijoitta-

mistapauksessa (Grant, 1991). Monien kykyjen harmonisoiminen ja vuosia kestävä oppiminen eivät niin vain ole siirrettävissä yrityksestä toiseen (Day, 1994).

Diedrickxin ja Coolin (1989) mukaan voidaan puhua sisäisen kumuloitumisen kautta syntyneistä resursseista, joilla ei voida käydä kauppaa. Resurssien siirrettävyyteen voi vaikuttaa sidos yrityksen ainutlaatuisiin historiallisiin olosuhteisiin (path dependency) (Barney, 1991; Hooley ym., 2001). Myös resurssien ollessa vaikkapa brändin kautta sidoksissa tiettyyn yritykseen, voi yritysostojen kautta hankittujen resurssien hyödyntäminen kilpailuetuna olla vaikeata (Grant, 1991). Dyer ja Hatch (2006) esittelevät tutkimuksessaan suhdessesifisyyden vaikutusta siirrettävyyden ja toistettavuuden hankaloittajana. Keskinäinen tiedonjako luo mahdollisuuden vastavuoroiseen oppimiseen yritysten välille, jolloin molemmat osapuolet hyötyvät strategisen kilpailuedun vaalimisesta. Samassa verkostossakaan ei välttämättä kannata levittää olemassa olevaa resurssiperustaista yhteistyötä, sillä aloittamiskustannukset uuden kumppanin kanssa verkoston sisälläkin voivat olla liian suuria.

3.2.4 Toistettavuus

Siirrettävyys koski jo käytössä olleen ainutlaatuisen resurssin uudelleensijoittamista, kun taas toistettavuudella viitataan saman resurssin hankinnan tuottamaan hyötyyn kilpailutilanteessa. Grant (1991) mainitsee esimerkkinä vähittäiskauppojen POS -järjestelmät, kaupparyhmien maksukortit sekä laajennetut aukioloajat, joita ei voida yksin pitää kestäväksi kilpailuedun lähteenä, sillä käytännöt ovat kilpailijoille helposti kopioitavissa. Toistettavien resurssien hyöty voi piillä oikeastaan vain nopeudessa, sillä imitoijia uhkaa aina viive (Peteraf, 1993), jonka jälkeen investoiminen voi olla jo turhaa.

Sen sijaan organisaation rutiineihin perustuvat kyvykkyydet ovat huomattavasti hankalammin toistettavissa ja siksi kannattavia investointeja kestäväksi kilpailuetua ajatellen (Grant, 1991). Teece ym. (1997) toteavat kyvykkyyksien toistettavuuden tuovan kahdenlaista strategista arvoa yritykselle; laajennusarvoa ja oppimisarvoa. Inhimilliset voimavarat ja kyvykkyydet saatavat siis toistettavuudeltaan olla monipuolisemmin hyödynnettävissä yrityksen sisällä, jolloin ne myös tuottavat pitkällä aikavälillä paremmin. Lisäksi olemassa olevien kyvykkyyksien on esimerkiksi esitetty toimivan pohjana uusien kyvykkyyksien kehittämiseksi (Krasnikov &

Jayachandran, 2008). Ymmärrystä voidaan pitää edellytyksenä kehitykselle (Teece ym., 1997).

Toimialoilla, joilla tyypillisesti differentointiin ja innovaatioihin perustuvat kilpailuedut ovat toistettavissa, kuten vähittäiskaupassa ja muotialalla, on vain lyhyt otollinen hetki hyödyntää suhteellista etumatkaa ennen kilpailijoiden kopiointia. Näissä olosuhteissa ei niinkään tule keskittyä olemassa olevien etujen säilyttämiseen, vaan luoda joustavuutta siirtyä jatkuvasti uusiin kilpailuetuihin. (Grant, 1991).

3.3 Teorioiden yhteenveto

Tutkielman toinen ja kolmas luku käsittelevät tutkimuksessa hyödynnettäviä teorioita. Toisessa luvussa kuvattiin yleisesti resurssiperustaista näkemystä yrityksestä sekä tuotiin esille markkinaorientaation hyödyntäminen markkinalähtöisten voimavarojen hallinnassa. Myös kyvykkyyksiä esiteltiin luvussa laajasti resurssien hyödyntämisen työkaluina. Nämä yhdessä määrittivät tutkielman taustaolettamuksia ja lähtökohtia kilpailustrategiasta. Tässä kolmannessa luvussa on puolestaan käsitelty kilpailullisen asemoinnin perusteita. Lisäksi luvussa esiteltiin kestävän kilpailuedun piirteitä ja hallintaa.

Sivulla 33 olevassa kuvassa 7 näkyvä prosessimalli kuvaa tämän tutkielman teoreettista viitekehystä, jota lähdetään tutkimaan pala palalta työn empiirisessä osuudessa. Kuva 7 toimii aiemmissa luvuissa esitetyn teoreettisen keskustelun yhteenvetona ja siihen on koottu resurssiperustaisen teorian oletamat ulottuvuudet, joiden avulla yritetään empiirisessä osuudessa hahmottaa kilpailuetujen muodostumista käytännössä.

Resurssiperustainen näkemys yrityksestä viittaa kilpailuedun muodostuvan yrityksen hallinnoimista ainutlaatuisista resursseista – voimavaroista, joita kyvykkyyksien avulla hyödynnetään muuttuvassa toimintaympäristössä. Näiden ainutlaatuisten resurssien ajatellaan siis koostuvan erilaisista aineellisista ja aineettomista voimavaroista sekä tärkeistä kyvykkyyksistä, joiden avulla resursseja hyödynnetään.

Markkinalähtöiset voimavarat ovat käsite, joka nousi teoriaosuuden käsittelyssä ylitse muiden voimavarojen. Tämän takia kyseiset voimavarat on erotettu myös teoreettisessa viitekehyksessä omaksi kokonaisuudekseen. Markkinalähtöiset voimavarat on mielekästä sijoittaa

yri­tysten omistaman resurssiperustan ulkopuolelle myös siitä syystä, että näitä voimavaroja yritys ei varsinaisesti koskaan omista. Kyse on yrityksen ympärillä olemassa olevista voimavaroista, joita yritys voi oikeanlaisen orientoitumisen avulla käyttää hyväkseen. Markkinaorientaatio on tällaista toimintaa kuvaava tapa kerätä yrityksen ulkopuolelta suhde- ja tietovoimavaroja, jotka voidaan valjastaa parantamaan yrityksen tuottamaa asiakasarvoa.

Kilpailullinen asemointi ja kilpailuedun kestävyiden hallinta on tässä viitekehyksessä yhdistetty kilpailukyvyyn johtamisen käsitteeksi. Kilpailullinen asemointi on strategista päätöksentekoa kohdemarkkinoiden vaatimusten ja yrityksen resurssien ja kyvykkyyksien kohtaamiseksi. Tässä vaiheessa markkinaorientaation kautta saavutettu tietämys markkinoista, niin asiakkaista kuin kilpailijoistakin, auttaa markkinalähtöisenä voimavarana yritystä tekemään kannattavampia strategisia päätöksiä.

Markkinoiden vaatimuksia noudattelevan kilpailullisen asemoinnin lisäksi kilpailukyvyyn johtamisessa on huomioitava hyödynnettävien resurssien kautta saavutetun kilpailuedun kestävyiden hallinta. Kestävydellä tarkoitetaan tässä sekä muodostuneen kilpailuedun suosion kestävyyttä kohderyhmän mielisissä että kestävyyttä kilpailuedun läpinäkyvyyden, toistettavuuden ja siirrettävyyden osalta. Ei ole kannattavaa investoida kilpailuetuun, joka pian menettää tehonsa tai on välittömästi kilpailijoiden havaittavissa ja kopioitavissa. Kestävä kilpailuetu pyritään siis muodostamaan hyödyntämällä yrityksen ainutlaatuisia resursseja sekä tarkkailemalla toimintaympäristöä markkinaorientaation kautta. Markkinalähtöiset voimavarat ovat, kuten jo aiemmin todettiin, valmiiksi olemassa yrityksen ulkopuolisessa toimintaympäristössä. Tämän lisäksi yritys voi kuitenkin myös kerryttää näitä voimavaroja. Markkinalähtöisiksi voimavaroiksi luetut suhdevoimavarat kertyvät hyvän maineen tavoin menestyksekkään liiketoiminnan kautta ja ovat hyödynnettävissä yrityksen tulevassa toiminnassa.



Kuva 7. Teoreettinen viitekehys.

Seuraavassa luvussa 4 käsitellään tutkimuksen empiirisen osion rakentumista. Luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen kohde sekä aineistonkeruumenetelmä ja analyysityökalut. Luvussa 5 suoritetaan empiiriseen aineistoon perustuvat analyysit ja etsitään vastauksia tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimusongelmiin. Analyysien päätarkoituksena on tiivistää tietoa erikoiskauppojen voimavaroista ja kyvykkyyksistä sekä näkemyksistä yritysten kilpailuase- man suhteen. Lisäksi pyrkimyksenä on luokitella ja luonnehtia erikoiskauppoja niiden vah- vuuksien, kilpailukyvyyn ja markkinaorientoituneisuuden perusteella.

4 Tutkimuksen suorittaminen

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella yrityksen resurssiperustaisen näkemyksen kautta, miten erikoiskaupan alalla Suomessa tavoitellaan kestävästä kilpailuetua. Tutkimusongelma ja siihen liittyvät alaongelmat olivat seuraavanlaiset:

Miten erikoiskaupan alalla Suomessa tavoitellaan kestävästä kilpailuetua voimavarojen ja kyvykkyyksien avulla?

Alaongelmat:

- ▶ Kuinka yrityksen resurssiperustaisen näkemyksen (RBV) mukaan voidaan saavuttaa kestävä kilpailuetu?
- ▶ Mikä on markkinaorientaation rooli yrityksen voimavarana?
- ▶ Minkälaiset voimavarat ja kyvykkyydet koetaan vahvuuksiksi erikoiskaupan alalla?
- ▶ Minkälaisia näkemyksiä erikoiskaupan alalla esitetään yritysten kasvun, kilpailuedun ja menestyksen suhteen?

Yrityksen resurssiperustaista näkemystä ja markkinaorientaation roolia kilpailuedun tavoitteluun liittyen on käsitelty edellisissä teorialuvuissa 2 ja 3 laajasti. Tässä työn empiirisessä osiossa keskitytään nyt tarkastelemaan, miten erikoiskaupan yritykset arvioivat voimavarojaan ja osaamistaan suhteessa kilpailijoihin. Pyrkimyksenä on kuvata erikoiskaupan yritysten kilpailullista asemointia. Empiirisen osion kautta pyritään lisäksi selvittämään erikoiskauppojen kasvuun, kilpailukykyyn ja menestykseen liittyviä seikkoja.

Erikoiskauppa on tutkimuskohteena mielenkiintoinen, sillä kuluttajien intressien monimuotoistuminen ja alan teknologinen kehitys asettavat jatkuvasti haasteita tälle heterogeeniselle ja pienyrittäjävetoiselle kaupan toimialalle. Lisäksi kirjallisuudesta on löydettävissä varsin vähän aiempaa tutkimusta, joka käsittelee erikoiskauppaa kokonaisuutena. Etenkään Suomen markkinoilla ei vastaavanlaista tutkimusta ole vielä tullut vastaan.

Tutkielman tutkimusongelmiin päätettiin vastata kvantitatiivisen tutkimusotteen kautta, jotta tutkimustuloksista saataisiin laajasti koko erikoiskaupan toimialaa käsittelevä ja hyödyttävä

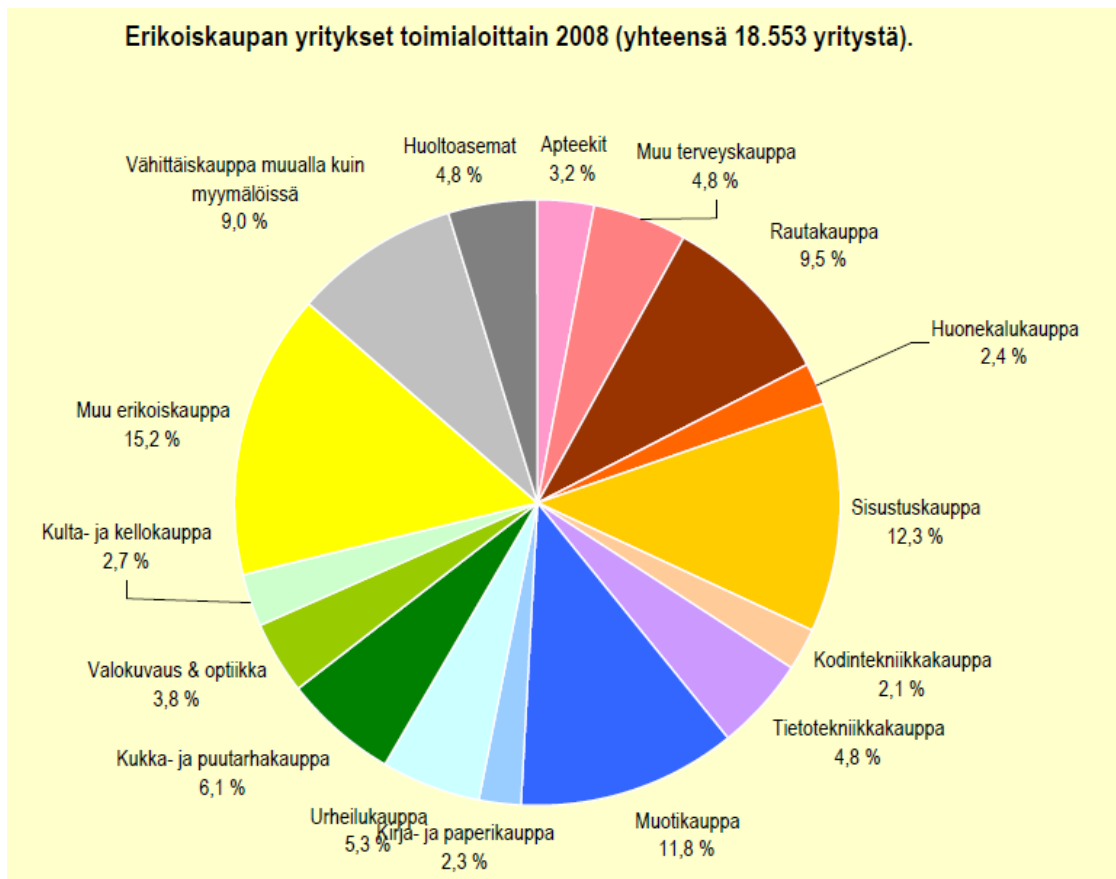
kuva. Toisaalta, kuten tutkimuskohteen esittelystä pian käy ilmi, on erikoiskauppa hyvin monesta erilaisesta toimialasta koostuva kaupan ala, jota on varsin hankala käsitellä kokonaisuutena. Tämän takia eniten vastauksia tuottaneista erikoiskaupan toimialoista päätettiin vielä koostaa tarkempia erityisluonnehdintoja syvällisempien tulosten aikaansaamiseksi.

Tässä luvussa esitellään aluksi tutkielmassa tutkittava kohde (luku 4.1) sekä kuvataan aineiston keräämiseen liittyviä asioita (luku 4.2). Luvussa 4.3 keskitytään kvantitatiiviseen tutkimukseen kuuluvaan mittareiden operationalisointiin, minkä jälkeen luvussa 4.4 käydään läpi kyselylomakkeen rakenne asiakokonaisuuksittain. Luvut 4.5. ja 4.6 esittelevät tutkimuksen analyysien tuottamiseen tarvittavat tilastolliset menetelmät, faktori- ja klusterianalyysin. Lopuksi luvussa 4.7 käsitellään vielä tutkimuksen ja analyysistä saatujen tulosten luotettavuutta ja sen arviointia. Luvussa kuvatuilla menetelmillä saavutetut tutkimustulokset esitellään luvussa 5.

4.1 Tutkimuskohteen esittely

Tämän tutkimuksen empiirisen tarkastelun kohteena ovat erikoiskaupan yritykset Suomessa, sillä kyselytutkimus päätettiin toteuttaa yhteistyössä Erikoiskaupan liiton kanssa. Erikoiskaupan Liitto (EKL) on erikoiskaupan valtakunnallinen keskusjärjestö, jonka tarkoituksena on edistää erikoiskaupan ja jäsentensä yleisiä toimintaedellytyksiä. Erikoiskaupan liiton muodostavat 17 erikoiskaupan valtakunnallista toimialajärjestöä. (www.erikoiskaupanliitto.fi).

Erikoiskaupat ovat nimensä mukaisesti erikoistavaroita ja niihin liittyviä palveluita tarjoavia vähittäiskauppoja. Erikoiskaupoiksi luetaan kaikki ne vähittäiskaupan toimialat, jotka eivät ole päivittäistavarakauppoja ja päivittäistavaroita pääosin myyviä kaupan suuryksiköitä. (Santasto & Heusala, 2002, 9). Erikoiskauppoja ovat mm. vaate- ja kenkäkaupat, kirjakaupat, kodintekniikkakaupat, apteekit, lahjatavara- ja huonekalukaupat ja muut tiettyjen kulutushyödykkeiden myyntiin erikoistuneet vähittäiskaupat. Erikoiskaupalla tarkoitetaan tietyn erikoiskaupan toimialan tuotteiden kauppaan ja niihin liittyviin palveluihin erikoistunutta myymälää. (www.erikoiskaupanliitto.fi). Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa 8 on esitelty erikoiskaupan toimialajakaumaa vuodelta 2008.



Kuva 8. Erikoiskaupan yritysten toimialajakauma vuodelta 2008. (Lähde: Tilastokeskus, yritystilasto).

Santasalon ja Heusalan (2002, 20) mukaan erikoiskauppa perustuu Suomessa pienyrittäjävetoiseen myymäläverkkoon; suurin osa erikoiskaupoista on omistajiensa vetämiä itsenäisiä yhden myymälän yrityksiä. Myös ketjumyymälät voivat olla itsenäisiä yrityksiä, joille ketju tarjoaa lähinnä tunnettua yhteismarkkinoinnin kautta. Kaiken kaikkiaan erikoiskauppa on hyvin pirstaleinen toimiala, jota kokonaisuutena on tutkittu hyvin vähän.

Kaupan perustehtävänä on tarjota tuotteita ja palvelua kuluttajien hyväksi kokemalla tavalla. Kauppa luo tuotteiden hinnoittelulla, markkinoinnilla, myymälämiljööllä ja muilla kaupassakäynnin miellyttävyyttä ja sujuvuutta edistävillä asioilla jalostusarvoa kuluttajalle, mihin teollisuus ei kykene (Vaittinen, 1990, 15). Kyse on lisäarvon tuottamisesta tuottajalta kuluttajalle suuntautuvassa toimintoketjussa. Perinteisen jalostusarvonäkemyksen ohella kaupan on tänä päivänä kyettävä myös tuottamaan asiakkaalle elämyksiä ja entistä suurempaa helppoutta asioinnissa.

Vaittisen (1990, 38) mukaan kaupan alalla kilpailevat yritykset tavoittelevat suhteellista kilpailuetua toisiinsa nähden seuraavien menestystekijöiden kautta:

Kaupan yrityksen menestystekijät
Yrityksen rakenteellinen tehokkuus
Organisaatio ja henkilöstö
Myyntikanavat, myymäläverkosto ja liikepaikat
Liikeideat
Myyntin ohjaustoiminnot <ul style="list-style-type: none"> •Valikoimat •Hinnat •Laatutaso •Mainonta •Esillepanot •Tietojärjestelmät •Johtamisjärjestelmät •Koulutusjärjestelmät
Myymlätoiminnot <ul style="list-style-type: none"> •Palvelu •Myymlämarkkinointi •Aukioloajat •Operatiivinen työjohto
Hankintatoimi <ul style="list-style-type: none"> •Ostotoiminta •Kuljetukset •Varastointi •Logistiikka
Muut menestystekijät <ul style="list-style-type: none"> •Yrityskuva •Yrityskulttuuri •Viestintä ja sidosryhmäsuhteet •Tutkimus- ja kehitystyö •Strateginen suunnittelu

Kuva 9. Kaupan menestystekijät (mukailien Vaittinen, 1990, 38–39).

Tässä tutkimuksessa selvitetään suurinta osaa näistä menestystekijöistä käsitellen niitä liiketoiminnassa hyödynnettävinä voimavaroina ja kyvykkyyksinä. Muuttujan luonne menestystekijänä on kyselylomakkeessa rakennettu vahvuus-käsitteen varaan – kyse on siis vahvuuksista kilpailijoiden suhteen.

Voidakseen kilpailla tehokkaasti yrityksen on asiakkaidensa lisäksi siis tunnettava kilpailijansa sekä seurattava tarkasti toimintaympäristön muutoksia. Vaittisen (1990, 40) mukaan kestävä kilpailukyky rakennetaan vaihe vaiheelta pitkän ajan kuluessa, minkä lisäksi kilpailukyvyyn

ylläpito vaatii jatkuvaa herkkyyttä. Tähän herkkyyteen liittyen tässä tutkimuksessa selvitetään myös kauppojen markkinasuhteisiin ja -tietämykseen liittyvää markkinaorientaation astetta.

Tarkemmin määriteltynä empiirisen tutkimuksen kohteena ovat erikoiskaupan yritysten liikkeenjohtajien, kauppiasyrittäjien tai palkattujen johtohenkilöiden, orientaatiot. Tarkoituksena on selvittää heidän näkemyksiään yrityksensä senhetkisestä resurssiperustasta eli yrityksen hallinnoimista resursseista, markkinalähtöisistä voimavaroista ja kyvykkyyksistä, joilla tavoitella kestävästä kilpailuetua. Kohteeksi on valittu liikkeenjohtajat nimenomaan sen takia, että kyse on yrityksessä tehtävistä perustavanlaatuisista valinnoista ja strategiasta, mihin alemman hierarkiatason työntekijällä ei välttämättä ole tarpeeksi sanottavaa.

Seuraavassa luvussa määritellään aineistonkeruussa käytetty otantamenetelmä ja rajaukset. Lisäksi luvussa esitellään muodostunut vastausprosentti sekä vastaajien jakautumista erikoiskaupan toimialojen ja yrityskoon mukaan.

4.2 Aineistonkeruu

Tutkimuksen empiirinen aineisto päätettiin kerätä harkinnanvaraisena otantana (judgemental sampling). Kyse on ei-todennäköisyys -menetelmästä, jossa otos perustuu nimensä mukaisesti tutkijan harkintaan. Tyypillisesti harkinnanvarainen otanta valitaan menetelmäksi havaintoyksiköiden paremman saavutettavuuden takia. (Malhotra & Birks, 2005, 363–364). Karjalaisen (2010, 35) tarkennuksen mukaan kyseessä on otannan sijasta aina näyte, jos todennäköisyysotannan ehdot eivät toteudu.

Tämän tutkimuksen tapauksessa harkinnanvarainen otanta tai näyte yhteistyössä Erikoiskaupan liiton kanssa nähtiin hedelmälliseksi, sillä erikoiskauppojen yhteystietoja ei muuten ollut helposti saatavilla. Perusjoukon määritelmien mukaisia erikoiskaupan yrityksiä oli vuonna 2008 18 553 kappaletta (www.erikoiskaupanliitto.fi), joista nytkin vain 12,2 % (2265 kpl) yhteystiedot saatiin käyttöön kyselytutkimusta varten. On siis huomattava, etteivät kaikki erikoiskaupan yritykset Suomessa kuulu Erikoiskaupan liittoon tai eivät ole antaneet käyttöön sähköpostiosoitettaan. Valitulla menetelmällä kyselykutsu saatiin kuitenkin lähetettyä varsin monipuolisesti eri puolilla Suomea toimiville, eri kokoluokkaan kuuluville ja eri toimialoilla liiketoimintaa harjoittaville erikoiskaupan yrityksille. Harkinnanvarainen otos on siis yhteistyön kautta rajattu käsittämään Erikoiskaupan liiton jäsenenä olevat erikoiskaupan yhdistyk-

set. Lisäksi mukaan saatiin Erikoiskaupan liiton toimesta Rasi ry eli rauta-, rakennus- ja sisustustarvikekaupan yhdistys.

Empiirisen aineiston keruu toteutettiin verkkopohjaisena kvantitatiivisena kyselytutkimuksena ajalla 17.1.2011–12.2.2011. Sähköpostikutsuja Webropol -kyselyyn osallistumiseksi lähetettiin kaiken kaikkiaan 2265 erikoiskaupan alan toimijalle. Karjalainen (2010, 35) nimittää osallistumiskutsun kautta kerättävää kyselymateriaalia itsevalikoituvaksi otokseksi – ja tuosakin tapauksessa näytteeksi.

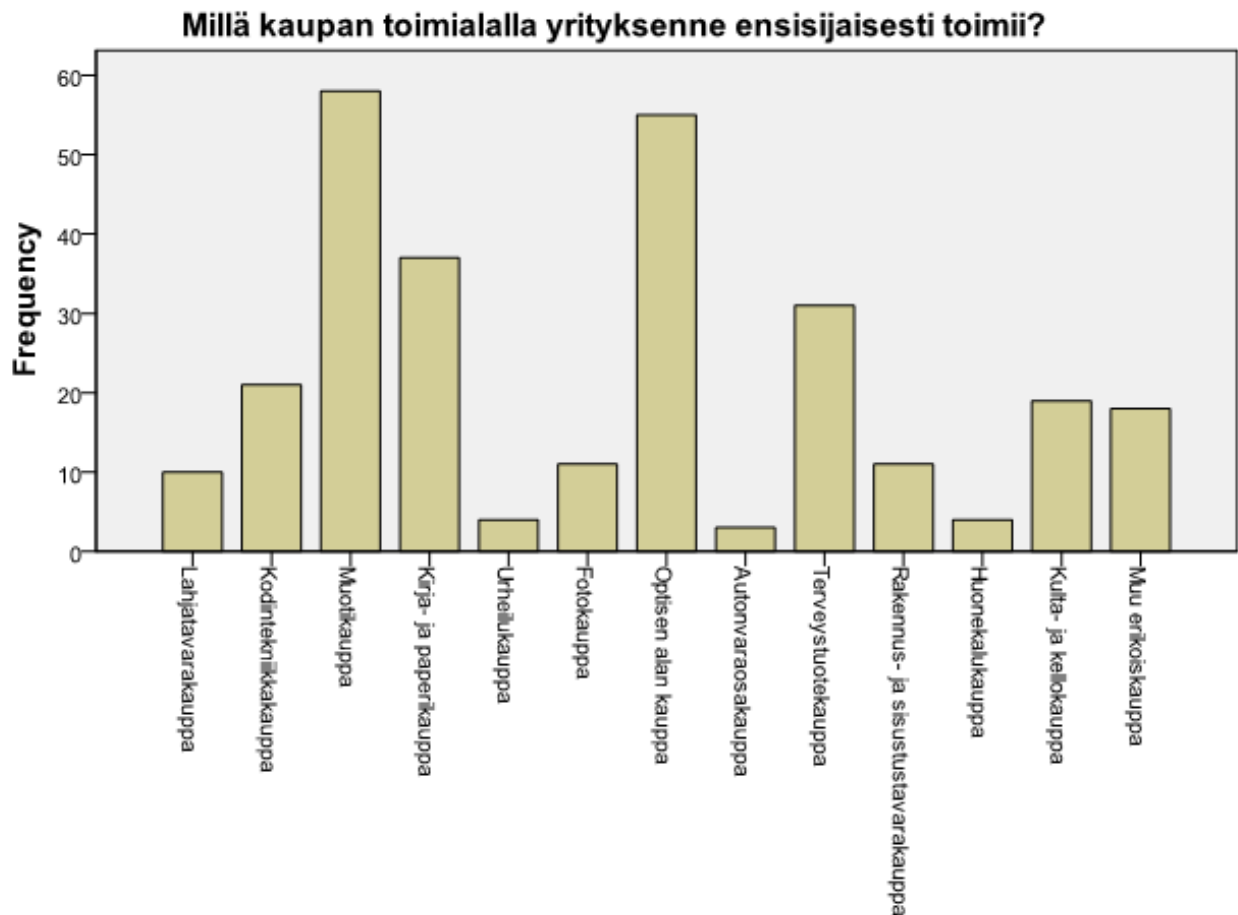
Tietojen keruumenetelmäksi oli valittu verkossa toteutettava lomakekysely, sillä menetelmä on taloudellinen ja tässä tapauksessa vastaajat kohtalaisesti tavoitettava. Lisäksi kysymysten liittyminen yritysten väliseen kilpailuun puolsi etäisempää verkkokyselytutkimusta, jossa haastattelijan vaikutus eliminoituu ja vastaaja voi tuntea anonymiteettiin liittyvän asemansa paremmin suojatuksi. (Jyrinki, 1977, 25). Aineistonkeruussa käytetty kyselylomake on liitteenä 1 ja kyselylomakkeen laadinnasta kerrotaan tarkemmin luvussa 4.4.

Vastauksia kertyi 283 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 12,49 %. Malhotran ja Birksin (2005, 361) mukaan nk. ongelmaa ratkaisevassa tutkimuksessa otoksen minimikoko on 200 havaintoa. Tässä tutkimuksessa saavutettu 283 havainnon otos ylittää tämän rajan ja on siis hyväksyttävä otoskoko. Tutkimuksen otoksen edustavuutta käsitellään tarkemmin tutkimuksen luotettavuutta arvioivassa luvussa 4.7. Seuraavana esiteltävissä kuvissa 10 ja 11 on vertailtu toteutunutta vastaajayritysten henkilöstömäärän ja toimialojen jakaumia.



Kuva 10. Vastaajayritysten henkilöstömäärän jakauma.

Kuten tutkimuskohteen esittelyn yhteydessä jo mainittiin, perustuu erikoiskauppa Suomessa pienyrittäjävetoiseen myymäläverkkoon. Vastaajista 81,5 % toimii alle 10 työntekijän voimin ja 49,5 % vain 1-3 työntekijällä. EU:n komission vuonna 2005 suosittaman Pk-yritysten luokittelun mukaisesti alle 10 henkilön yritykset ovat mikroyrityksiä, kun taas nimitykseltään pienillä yrityksillä on henkilökuntaa 10–49 ja keskisuurilla yrityksillä 50–249 (Elinkeinoelämän keskusliitto).



Kuva 11. Vastaajien toimialajakauma.

Vastausmäärät vaihtelivat toimialajakaumaltaan runsaasti. Eniten vastauksia saatiin muotikaupan (22,6 %), optisen alan kaupan (19,8 %) sekä kirja ja -paperikaupan (13,1 %) toimialoilta. Myös terveystuotekaupan alalta (9,9 %) saatiin mukavasti vastauksia. Yhdistäviksi tekijöiksi näille aloille voidaan nähdä tuotteiden kulutuksen yksilöllisyys sekä toimialoille haasteita tuovat muutosvoimat.

Muoti, optiikka, kirjat ja terveystuotteet voidaan siis kaikki mieltää yksilön käyttöön tuleviksi tuotteiksi. Kyse on suhteellisen pienten tuotteiden myynnistä, joiden ostopäätökseen yksittäisen kuluttajan mieltymyksillä on kuitenkin suuri vaikutus. Kuluttajaan vetoavan valikoiman on oltava monipuolinen ja toisaalta ainutlaatuinen, sillä tuotteita on saatavilla myös muualta. Kuluttajan valta on kasvanut valintojen tekemisen osalta, sillä ostaminen ei enää ole riippuvaista ajasta tai paikasta. Lisäksi kuluttajan ei halutessaan tarvitse turvautua lainkaan erikoiskaupan palveluihin, sillä kaupan suuryksiköt pitävät päivittäistavaroiden ohella valikoimissaan erikoistuotteita.

Lisäksi näitä eniten vastanneita erikoiskaupan toimialoja ajavat muutokseen esimerkiksi verkkokaupan yleistyminen ja kaupankäynnin kansainvälistyminen. Verkkokaupat ovat ylivoimaisia valikoimaltaan, kun tuotteita ei tarvitse varastoida tai pitää esillä. Enders ja Jelassi (2000) toteavat verkkokaupan eduksi korkean skaalautuvuuden (scaleability), joka saavutetaan juuri fyysisen infrastruktuurin puuttumisen kautta. Toisaalta taas erottautuminen ja luottamuksen herättäminen on verkkokaupassa vaikeampaa, varsinkin jos fyysiset kaupat ryhtyvät panostamaan ostoskokemuksen nautinnollisuuteen (Enders & Jelassi, 2000).

Edellä esiteltyjen toimialojen lisäksi kauppaa voidaan jaotella myös myyntikanavittain. Vaittinen (1990, 27) selvittää toimialajakauman perustuvan tuotenäkökulmaan, kun taas myyntikanavajako viittaa myymälätyyppeihin, joissa voidaan harjoittaa useammankin toimialan kauppaa. Myymälätyyppien voidaan sanoa tuotteistuneen 1990-luvun vahvan ketjuuntumisen myötä. Tämän lisäksi kaupan keskusliikkeiden laajentuminen perinteisesti harjoitettujen liiketoimintojen ulkopuolelle ja erikoiskauppaan on tuonut haasteita perinteisille yhden toimialan erikoisliikkeille. (Vaittinen, 1990, 30). Tässä tutkimuksessa ei keskitytty varsinaisesti myyntikanaviin ja myymälätyyppeihin muutoin kuin kyselylomakkeen verkkokauppaan viittaavien kysymysten osalta. Lisäksi avoimien vastausten osiossa sai toki esittää näkemyksiä tästäkin tämän päivän haasteesta. Seuraavissa luvuissa 4.3 ja 4.4 kerrotaan tarkemmin kyselyn mittareista ja kyselylomakkeen muuttujista.

4.3 Mittareiden operationalisointi

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käsitteet on määriteltävä mitattaviksi ja vastaajien kannalta ymmärrettäviksi. Käsitteiden kehittelyä ja mittareiden rakentamista kutsutaan mittareiden

operationalisoinniksi. Empiirisellä tutkimuksella halutaan mitata havaintoyksiköiden ominaisuuksia muuttujilla – kuvata asiantilaa jaottelemalla, miten havaintoyksiköt sijoittuvat muuttujille sekä päätellä muuttujien havaittujen yhteyksien perusteella prosessin toimimista tai siihen liittyvien ilmiöiden vaikutusyhteyttä. (Alkula ym., 1994, 75).

Kyselylomakkeen taustalla on operoitavana tutkimuksen tarkoitus sekä aiemmissa luvuissa esitelty teoria. Alkulan ym. (1994, 75) mukaan operationalisointi ja tulkinta ovat käänteisessä suhteessa toisiinsa; operationalisoinnissa siirrytään teoreettisesta empiiriseen ja tieteellisessä tulkinnassa taas päinvastaiseen suuntaan. Seuraavaksi esitellään kyselylomakkeen muodostumista eli siirtymää teoreettisesta empiiriseen, kun taas luvussa 5 keskitytään saatujen tulosten tieteelliseen tulkintaan.

Tutkimuksen tarkoituksen ja teoriataustan perusteella kyselylomakkeessa keskityttiin seuraaviin asiakokonaisuuksiin:

- erikoiskaupan toimintaympäristön nykytrendit
- erikoiskaupan yritysten markkinaorientaation aste
- erikoiskaupan yritysten voimavarat ja kyvykkyydet
- erikoiskaupan yritysten kasvutavoite, kilpailullinen asema ja menestyminen

Tarkoituksena oli yksinkertaistetusti selvittää erikoiskaupan toiminnan edellytyksiä, toiminnan intensiivisyyden astetta sekä menestystä resurssiperustaista näkökulmaa hyödyntäen. Karjaluoto (2007, 44) ohjeistaakin muuttujien valinnan tapahtuvan tutkimusongelman valossa; nojautuen aikaisempiin tutkimustuloksiin tai omaan teoreettiseen pohdintaan. Tässä tutkimuksessa mitattavat muuttujat on valittu sekä omaa pohdintaa että teoriaa hyödyntäen. Seuraavassa kyselylomakkeen rakennetta käsittelevässä alaluvussa 4.4 esittelen yksityiskohtaisemmin edellä lueteltujen asiakokonaisuuksien ilmenemistä mitattavina muuttujina.

Kyselylomakkeen kysymykset on koottu hyödyntäen yritysten markkinointiosaamista ja menestymistä selvittävää FIMAC II -tutkimusta (Tuominen, 2003), keskustelemalla kysymyksistä kaupan professori Arto Lindblomin ja yliassistentti Sami Kajalon kanssa, sekä käyttämällä omaa harkintaa. Lisäksi kyselylomaketta kierrätettiin kommentoitavana Erikoiskaupan liiton

toimitusjohtaja Tiina Oksalalla sekä jäsenjärjestöjen johtajilla tammikuussa pidetyssä kokouksessa.

4.4 Kyselylomakkeen rakenne

Varsinainen kyselylomake koostui 12 osasta. Osat suunniteltiin tuottamaan tarvittavia tietoja tämän työn tutkimusongelman ratkaisemiseen. Kerätyn datan on tarkoitus myös mahdollisuuksien mukaan toimia lähdemateriaalina myöhemmässä erikoiskauppaa käsittelevässä teollisessa julkaisutoiminnassa. Tässä luvussa esittelen kyselylomakkeen kysymykset aihekokonaisuuksittain. Täydellinen kyselylomake saatekirjeineen löytyy liitteestä 1.

Tutkimuksen päätarkoituksena oli selvittää erikoiskaupan yritysten kestävän kilpailuedun tavoittelua yrityksen voimavarojen ja kyvykkyyksien kautta. Ensimmäiset selvitettävät asiakokonaisuudet liittyivät kokonaisuutena toiminnan taustoihin ja lähtökohtiin; toimintaympäristön luonteeseen ja yritysten markkinaorientaatioon.

Vastaajayrityksiä pyydettiin ensiksi ottamaan kantaa seuraaviin toimintaympäristöä koskeviin väittämiin:

- Asiakkaat vaativat tuotteilta ja palveluilta yhä parempaa laatua
- Asiakkaiden halut ja tarpeet muuttuvat nopeasti
- Uusia tuotteita tulee markkinoille aiempaa nopeammassa tahdissa
- Internetillä on merkittävä vaikutus toimialallamme
- Ostaminen on siirtynyt alallamme fyysisistä myymälöistä Internetiin
- Asiakkaat kiinnittävät suurta huomiota hintoihin
- On hyvin todennäköistä, että markkinoillemme ilmestyy uusia merkittäviä kilpailijoita
- Tavarantoimittajilla on tällä toimialalla vahva neuvotteluasema

Erikoiskaupan yritysten markkinaorientoituneisuuden astetta puolestaan mitattiin seuraavien väittämien kautta:

- Pidämme tarkasti huolta kyvystämme vastata asiakkaiden tarpeisiin
- Asiakastiedot ovat kaikkien työntekijöidemme käytettävissä

- Pystymme vastaamaan kilpailijoiden toimiin nopeasti
- Kilpailukeinomme perustuvat asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen
- Toimintamme taustalla on pyrkimys tuottaa asiakkaalle lisäarvoa
- Asiakastyytyväisyyttä seurataan säännöllisesti
- Seuraamme kilpailijoidemme toimintaa aktiivisesti
- Myynninjälkeiseen palveluun kiinnitetään paljon huomiota
- Koordinoimme kaikkia toimintojamme asiakastyytyväisyyden maksimoimiseksi
- Olemme hyvin perillä kilpailijoidemme toiminnasta

Edellä esiteltyjä ulottuvuuksia mitattiin perinteisellä Likertin 5-portaisella asenteita mittaavalla asteikolla. Asennemittauksessa on tavoitteena saada tietoa asennoitumisen suunnasta jonkin objektin suhteen. Positiivinen tai negatiivinen taipumus aiheuttaa valmiutta toimintojen suorittamiseen – asenne on sisäinen reaktio, johon voidaan tavallisesti liittää myös ulkoinen reaktio. (Jyrinki, 1977, 73–74). Asenne saattaa siis viitata samansuuntaiseen toimintaan, mutta yhteydestä ei voida olla varmoja – kyse on kuitenkin vasta asennoitumisesta.

Lomakkeen ensimmäisessä ja toisessa osiossa asteikoksi muodostettiin väli 1= täysin samaa mieltä – 5= täysin eri mieltä. Kolmannessa ja neljännessä osiossa kysymysten muotoilu oli erilainen, sillä tavoitteena oli kerätä vertailevia näkemyksiä vastaajan omasta ja kilpailijan toiminnasta. Selvitettävä asiakokonaisuus koski erikoiskaupan yritysten voimavaroja ja kyvykkyyksiä. Mallina käytettiin Hooleyn ja Greenleyn (2005) sekä FIMAC II -tutkimuksen (Tuominen, 2003) mitta-asteikkoja. Käytännön kielelle operoituna asteikko mittasi kyseisissä osioissa voimavarojen ja kyvykkyyksien sijasta vahvuuksia, jolloin väli muodostettiin seuraavalla tavalla: 1= meidän vahvuutemme, 2= jokseenkin meidän vahvuutemme, 3= ei meidän eikä kilpailijoiden vahvuus, 4= jokseenkin kilpailijoiden vahvuus ja 5= kilpailijoiden vahvuus. Arvioitavaksi annetut vahvuudet olivat seuraavanlaiset:

- Yrityksen nimi ja maine
- Asiakassuhteiden pysyvyys
- Vakiintunut asema ja sen tuoma uskottavuus asiakkaiden silmissä
- Laadukas asiakaspalvelu
- Myymälähenkilökunnan tuotetuntemus
- Kanta-asiakassuhteiden hoito
- Toiminnan kustannustehokkuus

- Tietotekniikan hyödyntäminen
- Hyvät suhteet tavarantoimittajiin
- Edulliset ostoehdot tavarantoimittajilta
- Edullinen kuluttajahintataso
- Miellyttävä tunnelma myymälässä
- Hyvä sijainti
- Runsas ja näkyvä mainonta
- Internetin hyödyntäminen markkinoinnissa
- Internetin hyödyntäminen kaupankäyntikanavana
- Valikoiman monipuolisuus
- Valikoiman ainutlaatuisuus
- Kyky muokata valikoimaa asiakkaiden vaatimusten mukaiseksi
- Miellyttävä myymäläympäristö
- Yrityksemme seuraa aktiivisesti toimialan kehitystä

Lisäksi vastaajia pyydettiin vielä arvioimaan osaamiseen liittyviä seuraavia vahvuuksia:

- Vahva talousosaaminen
- Tehokas henkilöstöjohtaminen
- Kyky hyödyntää tietoa markkinoista, asiakkaista ja kilpailijoista
- Kyky ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset
- Kyky luoda suhteita tärkeisiin asiakkaisiin
- Kyky tuoda uusia, menestyviä tuotteita valikoimiin
- Kyky asettaa hinnat sekä asiakkaita houkutteleviksi että yrityksemme taloudelliset tavoitteet saavuttaviksi
- Kyky hallita yrityksen sisäistä viestintää ja tiedonkulkua
- Kyky hoitaa tavarantoimittajasuhteita

Seuraava asiakokonaisuus koski erikoiskaupan yritysten kilpailutoimintaa. Pyrkimyksenä oli selvittää vastaajayritysten kasvutavoitteita, kilpailuetujen kestävyyttä sekä yrityksen senhetkistä menestystä. Nämä viides, kuudes ja seitsemäs osio olivat jälleen 1= täysin samaa mieltä – 5= täysin eri mieltä -asteikollisia.

Kasvutavoitteita kartoitettiin seuraavien väittämien kautta:

- Tavoitteemme on puolustaa nykyistä markkina-asemaamme
- Tavoitteemme on voimakas myynnin kasvu
- Pyrimme kasvattamaan markkinaosuuttamme
- Tavoitteemme on voimakas uusasiakashankinta myynnin kasvattamiseksi
- Keskitymme nykyiseen asiakaskantaamme myynnin kasvattamiseksi
- Tarkoituksemme on erottua kilpailijoistamme
- Tavoitteemme on olla kilpailijoitamme kustannustehokkaampi yritys
- Olemme valmiita ottamaan suuriakin riskejä kasvun saavuttamiseksi
- Tuomme valikoimaamme jatkuvasti uusia tuotteita ja/tai palveluja kasvun saavuttamiseksi
- Pyrimme olemaan jatkuvasti kilpailijoitamme edellä kasvun saavuttamiseksi

Kilpailuetujen luonnetta selvitettiin pyytämällä vastaajia arvioimaan kilpailuetujensa kestävyttä alla esitettyjen vaihtoehtoisten luonnehdintojen kautta:

- Kilpailuetumme säilyttävät ajan kuluessa arvonsa asiakkaiden silmissä
- Kilpailuetumme on hyvin riippuvainen henkilöstön osaamisesta
- Pitkän ajan kuluessa muodostuneet perinteet ovat osa kilpailuetuamme
- Yrityksemme hyvät kuluttaja-asiakassuhteet ovat merkittävä osa kilpailuetuamme
- Yrityksemme hyvät tavarantoimittajasuhteet ovat merkittävä osa kilpailuetuamme
- Tietotekniikan luoma toiminnan tehokkuus on tärkeimpiä kilpailuetujamme
- Yrityksemme kilpailuedun lähteet ovat kilpailijoiden helposti havaittavissa ja ymmärrettävissä
- Yrityksemme kilpailuetu on helposti kopioitavissa
- Kilpailuetumme perustuu nopeuteen reagoida toimintaympäristön muutoksiin

Menestystä kuvaaviksi mittareiksi valittiin sekä perinteisiä taloudellisia ulottuvuuksia että maineeseen ja tyytyväisyyteen liittyviä seikkoja. Arvioitavat väittämät olivat kyselylomakkeessa seuraavat:

- Liikevaihtomme kehitys on parempi kuin kilpailijoillamme
- Kannattavuuden kehitys on parempi kuin kilpailijoillamme

- Yritykseen sijoitetun pääoman tuotto on parempi kuin kilpailijoillamme
- Miellyttävyytemme asiointipaikkana on parempi kuin kilpailijoillamme
- Asiakkaidemme tyytyväisyys kokonaisuudessaan on parempi kuin kilpailijoillamme
- Taloudellinen kilpailukykyemme on parempi kuin kilpailijoillamme
- Yrityksemme on taloudellisesti menestyvämpi kuin kilpailijamme
- Yrityksemme maine työpaikkana on parempi kuin kilpailijoillamme
- Yrityksemme maine asiointipaikkana on parempi kuin kilpailijoillamme

Kaikissa asteikoissa käytettiin neutraalivaihtoehtona keskimmäistä numerovaihtoehtoa 3. Varsinaista ”en osaa sanoa” vaihtoehtoa ei tarjottu, vaan 3 = ”ei samaa eikä eri mieltä” ja ”ei meidän eikä kilpailijoidemme vahvuus” korvasi se ulottuvuuden. Keskimmäisen vastausvaihtoehdon voidaan katsoa toimivan eräänlaisena nollapisteenä, joka jakaa muut vastausvaihtoehdot kahtia positiivisiin ja negatiivisiin (Jyrinki, 1977, 73).

Vastaajien luokitteluun tarvittavat kysymykset sijoittuvat kyselylomakkeen loppuun osiin 8-12. Luokitteluperusteiksi valittiin ensisijaisesti erikoiskaupan toimiala (kysymys 8) ja vastaajayrityksen henkilöstömäärä (kysymys 9). Lisäksi vastaajia pyydettiin kertomaan kysymyksessä 10 kuuluuko yritys johonkin kotimaiseen tai kansainväliseen ketjuun.

Kysymyksellä 11 puolestaan selvitettiin yrityksen asemaa markkinoilla. Saatua näkemystä yrityksen markkina-asemasta oli tarkoitus hyödyntää esimerkiksi kasvutavoitteiden ja kilpailukyyn arvioinnissa. Markkina-asemaa selvitettiin FIMAC II -kyselystä (Tuominen, 2003, 217) muokattujen vastausvaihtoehtojen kautta seuraavalla tavalla:

- Markkinajohtaja (suurin markkinaosuus)
- Haastaja (toiseksi tai kolmanneksi suurin markkinaosuus)
- Seuraaja (pieni markkinaosuus)

Viimeinen kysymys 12 koski vastaajan henkilökohtaista asemaa yrityksen palveluksessa. Annetut vastausvaihtoehdot olivat seuraavat:

- Kauppiasyrittäjä
- Palkattu johtohenkilö
- Myymälävastaava tai myymäläpäällikkö
- muu, mikä?

Tällä kysymyksellä haluttiin parantaa kyselyn luotettavuutta ja varmistaa, että vastaajat ovat liikkeenjohdollisessa asemassa ja siten kykeneviä ilmaisemaan todellisia näkemyksiä yrityksen toiminnasta. Tutkimuksen ja siitä saatujen tulosten luotettavuutta käsitellään vielä tarkemmin tämän menetelmäluvun lopussa (luvussa 4.7). Seuraavaksi luvuissa 4.5 ja 4.6 esitellään kuitenkin ensin tutkimuksen analyysien suorittamiseen tarvittavat faktori- ja klusterianalyysimenetelmät.

4.5 Faktorianalyysi

Faktorianalyysi on useiden muuttujien samanaikaisen yhteisvaihtelun tarkastelemiseksi kehitetty menetelmä. Tavoitteena on löytää havainnoitavista muuttujista latenteja muuttujia eli faktoreita. Nämä ovat aineistossa piileviä yhdistelmämuuttujia; keskenään samankaltaista vaihtelua omaavia muuttujia, jotka kuitenkin ovat toisista muuttujista riippumattomia. (Nummenmaa, 2008, 333). Tarkoituksena on siis hakea tietynlaista rakennetta kyselyssä mitattaville muuttujille – havaita mitkä muuttujat kuuluvat yhteen ja on mahdollista tulkinnan perusteella nimetä faktoriksi.

Sänkiähon (1974, 14) mukaan faktorianalyysin yleisin tavoite on tiivistää suuresta joukosta muuttujia niiden yhteisvaihteluun sisältyvää informaatiota. Tässä tutkimuksessa menetelmänä on eksploratiivinen faktorianalyysi, joka on hyvin aineistolähtöinen ja soveltuu tilanteisiin, jossa valmista testattavaa teoriaa ei ole (Karjaluo, 2007, 42). Kyseisessä mallissa ei siis ole tarpeen tehdä etukäteisoletuksia faktorilatausmatriisien rakenteesta (Nummenmaa ym., 1997, 243).

Faktorianalyysi voidaan suorittaa vähintään järjestysasteikollisille muuttujille ja havaintoja tulisi olla mielellään yli sata kappaletta (Karjaluo, 2007, 39). Tämän tutkimuksen muuttujat ovat suurelta osin Likert -asteikon mukaisia eli siis välimatka-asteikollisia ja tutkittavia havaintoja on aineistossa 283 kappaletta eli reilusti yli vaaditun minimimäärän.

Nummenmaan ym. (1997, 243) mukaan faktorianalyysissä käytettävien muuttujien maksimimäärä olisi 50. Erikoiskaupan yritysten voimavaroja ja osaamisalueita mittaavia muuttujia oli kyselylomakkeessa 30, mikä alittaa kevyesti muuttujasuosituksen maksimimäärän. Myös markkinaorientaatiota sekä kasvua, kilpailuedun kestävyyttä ja menestystä mittaavia muuttujia oli alle maksimisuosituksen.

Matemaattisesti faktorianalyyseissä muuttujat ilmaistaan piilevien faktorien lineaarisena kombinaationa (Malhotra & Birks, 2005, 573). Standardoitujen muuttujien faktorimalli kuvataan seuraavalla tavalla:

$$X_i = \sum_{j=1}^m (A_{ij}F_j) + V_iU_i,$$

missä X_i = i:nnes standardoitu havaittu, mitattava muuttuja
 A_{ij} = standardoitu monikertainen korrelaatiokerroin muuttujasta i faktorissa j
 F = latentti muuttuja, faktori
 V_i = standardoitu korrelaatiokerroin muuttujasta i satunnaismuuttujassa i
 U_i = satunnaismuuttuja muuttujalle i
 m = faktorien lukumäärä.

Satunnaismuuttujat voidaan käsittää ns. uniikkifaktoreina, jotka edustavat faktorimallin mittausvirhekomponenttia. Ne muodostuvat siis muuttujien mittausvirheistä sekä muuttujakohtaisista faktoreista. (Nummenmaa ym., 1997, 241).

Itse faktoreiden matemaattinen kaava on seuraavanlainen:

$$F_i = \sum_{j=1}^k W_{ij}X_j,$$

missä F_i = Estimoitu i:nnes faktori
 W_{ij} = j:nnen muuttujan faktoripistekerroin i:nnessä faktorissa
 k = Muuttujien lukumäärä.

Faktorilatauksen suuruus kertoo, kuinka paljon faktorin avulla pystytään selittämään havaitun muuttujan vaihtelusta (Karjaluo, 2007, 41). Faktorien tulkinnan selventämiseksi faktoriratkaisuille suoritetaan rotaatio, jotta suuret lataukset erottuvat ja helpottavat siten tulkintaa. Suorakulmainen Varimax -rotaatio minimoi vahvasti latautuvien muuttujien määrän yksittäiselle faktorille (Karjaluo, 2007, 46).

Seuraavassa luvussa esiteltävissä faktorianalyyseissä on jokaiselle muuttujalle annettu faktorilatauksen lisäksi kommunaliteetti -arvo, joka kertoo kuinka suuren osan faktorit selittävät muuttujan vaihtelusta (Karjaluoto, 2007, 42). Kommunaliteetin matemaattinen esitys on seuraavanlainen:

$$h_i^2 = \sum_{j=1}^m \lambda_{ij}^2, \quad i = 1, 2, \dots, p,$$

missä λ_{ij} = muuttujan Y_i lataus j:nällä faktorilla

m = faktorien lukumäärä

Kommunaliteetit on rajoitettu välille 0-1 (Nummenmaa ym., 1997, 244). Hyvää selittävyttä kuvaava kommunaliteetin arvo lähenee yhtä, kun taas 0,3 pienemmän arvon saava muuttuja kannattaa käytännössä jättää kokonaan pois analyysistä (Karjaluoto, 2007, 42).

4.6 Klusterianalyysi

Klusterianalyysiä käytetään silloin, kun tutkittavia halutaan joidenkin ominaisuuksiensa perusteella luokitella ryhmiin. Kyse on ”poikittaisesta faktorianalyysistä”; faktorianalyysi luokitteli samankaltaiset muuttujat, kun taas klusterianalyysi ryhmittelee samankaltaiset tutkittavat. (Nummenmaa, 2008, 363). Tarkastelun kohteena klusterianalyysin tapauksessa on siis tutkittavien yhteisvaihtelu ja sen mukainen ryhmittely. Tässä tutkimuksessa klusterianalyysin avulla pyritään löytämään erikoiskauppojen toimintaa havainnollistavia ryhmittelyjä faktorianalyysissä tuotettujen resurssi- ja kilpailukykyfaktoreiden perusteella. Malhotran ja Birksin (2005, 596) mukaan klusterianalyysin tavoitteena on jakaa vastaajat muuttujien suhteen mahdollisimman homogeenisiin ryhmiin, jotka kuitenkin keskenään eroavat suuresti toisistaan.

Klusterointi toteutettiin tässä tutkimuksessa ei-hierarkkisella k-means -klusteroinnilla. Menetelmässä on etukäteen valittava klusterien lukumäärä, jolloin klusterikeskusten valinta tapahtuu sattumanvaraisesti (Malhotra & Birks, 2005, 603). Tavoitteena klusterien lukumäärän valinnassa pidettiin vastaajien tasamääräistä jakautumista klustereihin. Optimaalinen kluste-

rimäärä saavutettiin siis silloin, kun yksikään klusteri ei käsittänyt erityisen suurta tai erityisen pientä määrää vastaajista.

Tässä luvussa 4 on jo esitelty empiirisen tutkimuksen suorittamiseen liittyviä aineistonkeruuta ja analyysimenetelmiä. Viimeisessä alaluvussa 4.7 käsitellään vielä tutkimuksen luotettavuuden arviointiin liittyviä käsitteitä ja menetelmiä. Seuraavassa luvussa 5 esitellään sitten menetelmillä saavutetut tulokset ja niihin liittyvät analyysit.

4.7 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden kautta. Tutkimuksen validius tarkoittaa sen pätevyyttä, eli kuinka oikeita aineistosta tehdyt johtopäätökset ovat ja kuinka hyvin ne vastaavat tutkimusongelmaa. Ulkoinen validiteetti keskittyy tulosten yleistämiseen ja sisäinen validiteetti puolestaan mittareiden luotettavuuteen. (Karjalainen, 2010, 16)

Sisäisen validiteetin kannalta on olennaista varmistua, että kyselytutkimuksen kysymyksillä mitataan tarkoitettua asiaa ja kysymys merkitsee kaikille vastaajille samaa (Karjalainen, 2010, 23). Tämä tekee mittareiden operationalisoinnista, eli käsitteiden määrittelystä ja mittareiden laadinnasta, varsin haasteellista, kun teoria on muutettava ensin käytännön kielelle ja taas takaisin teoriaksi. Kyselylomakkeen yksiselitteisyyttä testattiin yhteistyössä Erikoiskaupan liiton kanssa tarjoamalla lomaketta kommentoitavaksi ennen varsinaisen kyselyn suorittamista. Sisäinen validiteetti saatiin kommentointikierroksen kautta varsin hyväksi, mutta parannettavaakin jäi. Esimerkiksi markkina-asema voidaan käsitteenä mieltää useammalla eri tavalla; toinen vastaaja saattaa ajatella vain lähimarkkinoita, ja toinen taas koko Suomea.

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan analyysin johdonmukaisuutta ja mittaustulosten pysyvyyttä (Karjalainen, 2010, 16). Karjalaisen (2010, 23) mukaan reliaabeli mittari ei ole herkkä ulkopuolisten tekijöiden vaikutuksille eikä anna sattumanvaraisia tuloksia. Ollakseen reliaabeli, vastaajien tulisi valita vastauksensa samaa aihetta käsitteleviin kysymyksiin johdonmukaisesti – siis keskenään korreloivasti (Hair ym., 2003, 170). Johdonmukaisuuden testaamiseksi muutamia ulottuvuuksia on mitattu useammalla kysymysmuuttujalla.

Matemaattisesti tämän tutkimuksen reliabiliteettia on arvioitu faktorianalyyseissä mittaamalla analyysin yhdistelemien muuttujien keskinäistä korrelaatiota Cronbachin alfakertoimen avulla. Alfa standardoitu estimaatti voidaan laskea matemaattisesti seuraavalla kaavalla:

$$\alpha = \frac{k * \bar{r}}{1 + (k - 1) * \bar{r}},$$

missä \bar{r} = väittämien välinen keskikorrelaatio

k = väittämien lukumäärä

Alfan arvon tulee olla vähintään 0.6, jotta faktorin rakennetta voidaan pitää luotettavana (Malhotra & Birks, 2005, 314). Analyysin yhteydessä on ilmoitettu jokaisen faktorin alfakertoimen arvo suhteessa tähän raja-arvovaatimukseen ja esitetty sen perusteella näkemys tuloksen luotettavuudesta.

Klusterianalyysien toimivuuden merkittävimpänä mittarina toimi muodostettujen klustereiden havaintomäärien (n) suhteellinen tasaisuus – siis joka luokkaan tuli osua suunnilleen samaverran vastaajahavaintoja. Resurssiperustan ja kilpailukyvyn faktorianalyysien tuloksilla tehtyjä klusterianalyysiratkaisuja ristiintaulukoitiin lisäksi tarkemmin faktoreihin sisältyneiden muuttujien kanssa. Tämä tehtiin siksi, että voitiin paremmin varmistua klusteriryhmittelyn tarkoituksenmukaisuudesta ja luonnehtia saatuja tuloksia yksityiskohtaisemmin.

Ristiintaulukoinnin reliabiliteettia testattiin khiin neliö (Chi-square) -testin avulla. Testin tarkoituksena on mitata klusterianalyysien faktorimuuttujien frekvenssijakaumien tilastollista merkitsevyyttä (Hair ym., 2003, 263). Matemaattisesti khiin neliön testin arvo lasketaan seuraavalla kaavalla:

$$\chi^2 = \sum [(O - E)^2 / E],$$

missä O = havaittu frekvenssi

E = odotettu frekvenssi

Testin avulla tutkitaan ovatko taulukossa havaitut erot riittävän suuria, jotta riippuvuus voitaisiin yleistää perusjoukkoon. Testi vertaa odotettuja (E) ja havaittuja (O) frekvenssejä ristiin-

taulukoinnin soluissa. Jos havaitut frekvenssit eroavat riittävästi odotetuista, voidaan todeta riippuvuuden olevan merkitsevää. (Mamia, 2005, 34).

Mamian (2005, 34–35) mukaan solujen lukumäärä taulukossa vaikuttaa vahvasti testisuureen arvoon, mikä tulee ottaa huomioon ns. vapausasteiden (degrees of freedom, df.) avulla. Tässä tutkimuksessa huomioidaan yleisimmin käytetty Pearsonin khiin neliön (X^2) arvo sekä p arvo eli tulosten merkitsevyystaso. P arvon tulee olla $<0,001$, jotta tulosten voidaan sanoa olevan tilastollisesti erittäin merkitseviä.

Luvussa 5 esitetään seuraavaksi edellä käsiteltyjen menetelmien kautta saavutettavat tutkimustulokset. Pyrkimyksenä on löytää vastauksia seuraaviin tutkielman alussa esitettyihin tutkimusongelman alakysymyksiin:

- ✓ Minkälaiset voimavarat ja kyvykkyydet koetaan vahvuuksiksi erikoiskaupan alalla?
- ✓ Minkälaisia näkemyksiä erikoiskaupan alalla esitetään yritysten kasvun, kilpailuedun ja menestyksen suhteen?

5 Tutkimuksen tulokset ja analyysit

Dayn ja Wensleyn (1988) mukaan tehokas kilpailustrategia alkaa aina markkinoiden ajankoh-
taisesta diagnoosista. Tässäkin kyselytutkimuksessa selvitettiin ensin vastaajien näkemyksiä
markkinoidensa nykytilasta. Erikoiskaupan nykytilaa kartoittavista vastauksista havaittiin,
että asiakkaiden vaatimukset tuotteiden ja palveluiden laadun suhteen nähdään kasvavan jat-
kuvasti. Toisaalta myös asiakkaiden hintatietoisuuden nähtiin kasvaneen. Yleisesti tämän kai-
ken voidaan nähdä johtuvan valinnanvaran kasvusta, kun markkinat laajentuvat kansainväli-
siksi ja kilpailu kasvaa.

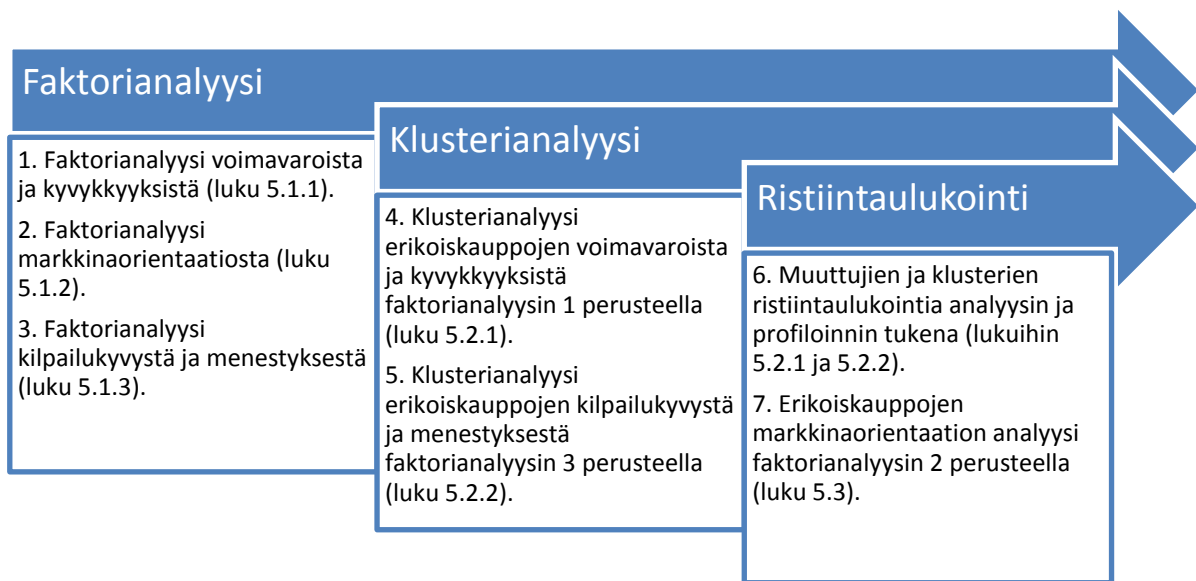
Toimialan uudistuminen uusien tuotteiden, toimijoiden ja kaupankäyntikanavien muodossa
sai vaihtelevaa kannatusta. Alla olevasta vertailusta taulukossa 1 voidaan havaita, että Interne-
tin nähdään vaikuttavan vahvasti toimialaan yleisellä tasolla. Kaupankäynnin ei kuitenkaan
mielletä vielä merkittävästi siirtyneen sähköisiin kanaviin. Internet vaikuttaa kuitenkin eri-
koiskaupan toimialalla esimerkiksi uusiin trendeihin ja tarjoaa kuluttajille laajemmat mah-
dollisuudet vertailuun.

Taulukko 1. Internetin rooli erikoiskaupan toimialalla.

Internetillä on merkittävä vaikutus toimialallamme	Frekvenssi	%	Kumulat. %	Ostaminen on siirtynyt alal- lamme fyysisistä myymälöis- tä Internetiin	Frekvenssi	%	Kumulat. %
Täysin samaa mieltä	92	32,6	32,6	Täysin samaa mieltä	17	6,0	6,0
Jokseenkin samaa mieltä	125	44,3	77,0	Jokseenkin samaa mieltä	100	35,3	41,3
Ei samaa eikä eri mieltä	45	16,0	92,9	Ei samaa eikä eri mieltä	58	20,5	61,8
Jokseenkin eri mieltä	18	6,4	99,3	Jokseenkin eri mieltä	88	31,1	92,9
Täysin eri mieltä	2	,7	100,0	Täysin eri mieltä	20	7,1	100,0
Yht.	282	100,0		Yht.	283	100,0	

Uusia tuotteita koettiin tulevan markkinoille kiihtyvässä tahdissa, mutta merkittävien uusien
kilpailijoiden uhkaa ei kuitenkaan havaittu samoissa määrin. Tavarantoimittajien neuvottelu-
aseman vahvuudesta erikoiskaupan alalla ei myöskään oltu kovasti huolissaan. Ainoastaan
kyselyn avoimissa vastauksissa esitettiin näkemyksiä valmistajien lojaaliuden vähenemisestä
– liittyen kauppiaille aiemmin annettuihin myynnin yksinoikeuksiin.

Erikoiskaupan toimialan tilannekatsauksen jälkeen tutkimus eteni teoreettisen viitekehyksen esittelemiin ulottuvuuksiin: resurssiperustaan, markkinaorientaatioon sekä kilpailukyvyn johtamiseen ja menestykseen. Menetelminä käytettiin luvussa 4 esiteltyjä faktori- ja klusterianalyysijä sekä ristiintaulukointia. Kuvassa 12 on esitelty aineiston analyysien rakenne ja menetelmien osuudet vaiheittain.



Kuva 12. Analyysien rakenne.

Faktorianalyysien suorittamisessa edettiin Dayn ja Wensleyn (1988) esittelemän SPP-mallin ideaa mukaillen (ks. luku 3 kilpailullisesta asemoinnista). Analyysi alkaa faktorianalyysillä erikoiskaupan yritysten voimavaroista ja kyvykkyyksistä eli kilpailuedun lähteistä (S) luvussa 5.1.1. Luvun 5.1.2 faktorianalyysissä käsitelty markkinaorientaatio sivuaa Srivastavan ym. (2001) esittämää mallia markkinaorientaatiosta voimavaroista (ks. luku 2.4) täydentäen sekä kilpailuedun lähteitä (S) että asemointia ja menestystä (PP). Kolmas faktorianalyysi sisältää muuttujia kilpailullisesta asemoinnista ja menestyksestä sekä kilpailuedun kestävyys hallinnasta (PP) luvussa 5.1.3.

Klusterianalyysien osuudessa kyselyyn vastanneita ryhmiteltiin edellä muodostettujen faktorien suhteen. Ryhmittely suoritettiin erikseen sekä erikoiskauppojen voimavarojen ja kyvykkyyksien (luku 5.2.1) että kasvun, kilpailuedun kestävyys- ja menestyksen (luku 5.2.2) faktoreiden kautta. Klusterianalyysin yhteydessä suoritettiin myös ristiintaulukointia analyysien rikastamiseksi. Ristiintaulukoimalla faktoreiden sisältämiä muuttujia klustereiden kanssa saatiin tarkempaa tietoa vastaajien varsinaisista näkemyksistä. Markkinaorientaation osalta muodostettuja faktoreita puolestaan analysoitiin laskemalla muuttujien frekvenssejä sekä ristiintaulukoimalla faktoreita eniten vastanneiden erikoiskaupan toimialojen kanssa luvussa 5.3.

5.1 Faktorianalyysit

Faktorianalyysi mahdollistaa muuttujien välisten keskinäisten suhteiden tarkastelun ja yhteyksien takana piilevien syiden arvioinnin (Malhotra & Birks, 2005, 571). Tämän tutkimuksen faktorianalyysien tulkinnessa otettiin mallia Sänkiahon (1974, 18–19) esittämistä faktoreiden tulkintamenetelmistä, jonka mukaan analysoitaessa tulee huomioida:

- 1) suurin lataus
- 2) nimihirviö
- 3) entiset tutkimukset
- 4) prosessikuvaus
- 5) teoreettinen perusta

Ensimmäiset kaksi vaihtoehtoa ovat lähinnä faktorinnimeämisperusteita, kun taas seuraavat kolme liittyvät faktorin sisällön selvittämiseen (Sänkiaho, 1974, 18–19). Sänkiahon tavoin Karjaluoto (2007, 39–40) ohjeistaa faktorien nimeämisen tapahtuvan tutkimalla alkuperäisten muuttujien korrelaatioita faktorin kanssa, eli ns. suurimpia faktorilatauksia. Seuraavissa faktorianalyyseissä faktorit on nimenomaan pyritty nimeämään tätä ohjetta (1) noudattaen, sekä viitaten lisäksi aiemmista tutkimuksista koostettuun teoreettiseen viitekehykseen ja sen sisältämään prosessiajatteluun (3-5).

5.1.1 Faktorianalyysi erikoiskauppojen voimavaroista ja kyvykkyyksistä

Ensimmäisenä faktorianalyysin kohteena olivat erikoiskauppojen voimavarat ja kyvykkyydet. Tarkoituksena oli selvittää, mitkä voimavarat nähdään kestävän kilpailuedun kannalta merkittävänä. Suoritetulla faktorianalyysillä saatiin tunnistettua seitsemän voimavaroja ja kyvykkyyksiä sisältävää kilpailullista vahvuutta. Muuttujien lukumäärä tiivistyi analyysissä siis 30:stä seitsemään faktoriin. Kumulatiiviselta selitysasteeltaan seitsemäs faktoriratkaisu pystyi selittämään 63,5 % muuttujien varianssista. Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa on esitelty nämä seitsemän erikoiskaupan kilpailuetuun vaikuttavaa resurssiulottuvuutta faktorilatauksiin ja kommunaliteetteineen. Lisäksi reliabiliteetin mittarina jokaiselle faktorille on laskettu Cronbachin alfan arvo.

Taulukko 2. Faktoriratkaisu erikoiskauppojen voimavaroista ja kyvykkyyksistä.

Faktori	Muuttujat	Faktorilataus	h ²	Cronbachin alfa (α)
F1	Kyky muokata valikoimaa asiakkaiden vaatimusten mukaiseksi	0,724	0,663	0,802
	Valikoiman ainutlaatuisuus	0,719	0,584	
	Kyky ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset	0,645	0,634	
	Kyky tuoda uusia, menestyviä tuotteita valikoimiin	0,590	0,546	
	Kyky luoda suhteita tärkeisiin asiakkaisiin	0,498	0,568	
	Valikoiman monipuolisuus	0,353	0,444	
F2	Miellyttävä myymäläympäristö	0,778	0,738	0,811
	Miellyttävä tunnelma myymälässä	0,777	0,736	
	Myymälähenkilökunnan tuotetuntemus	0,651	0,619	
	Laadukas asiakaspalvelu	0,634	0,614	
F3	Internetin hyödyntäminen markkinoinnissa	0,803	0,685	0,761
	Internetin hyödyntäminen kaupankäyntikanavana	0,801	0,694	
	Tietotekniikan hyödyntäminen	0,586	0,560	
	Runsas ja näkyvä mainonta	0,464	0,593	
	Yrityksemme seuraa aktiivisesti toimialan kehitystä	0,408	0,573	

F4	Tehokas henkilöstöjohtaminen	0,785	0,752	0,783
	Vahva talousosaaminen	0,690	0,696	
	Kyky hallita yrityksen sisäistä viestintää ja tiedonkulkua	0,548	0,628	
	Kyky hyödyntää tietoa markkinoista, asiakkaista ja kilpailijoista	0,503	0,638	
F5	Hyvät suhteet tavarantoimittajiin	0,778	0,739	0,740
	Kyky hoitaa tavarantoimittajasuhteita	0,583	0,714	
	Edulliset ostoehdot tavarantoimittajilta	0,578	0,685	
	Hyvä sijainti	0,486	0,560	
F6	Vakiintunut asema ja sen tuoma uskottavuus asiakkaiden silmissä	0,750	0,684	0,757
	Asiakassuhteiden pysyvyys	0,737	0,703	
	Yrityksen nimi ja maine	0,702	0,572	
F7	Edullinen kuluttajahintataso	0,697	0,686	0,698
	Toiminnan kustannustehokkuus	0,697	0,550	
	Kyky asettaa hinnat sekä asiakkaita houkutteleviksi että yrityksemme taloudelliset tavoitteet saavuttaviksi	0,526	0,650	
	Kanta-asiakassuhteiden hoito	0,400	0,543	

Kuten taulukosta 2 voidaan havaita, ensimmäiseen faktoriin latautuivat valikoimaa ja asiakkaiden tarpeita korostavia muuttujia. Ensimmäisen faktorin reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä, sillä sen saama Cronbachin alfan arvo on 0,802. Malhotran ja Birksin (2005, 314) mukaan 0,6 on rajana luotettavuudelle, joten saatu arvo ylittää sen reilusti. Faktoriin on latautunut valikoimaan liittyviä voimavaruusomaisuuksia niin sen ainutlaatuisuuden kuin monipuolisuudenkin osalta. Tärkeäksi kyvykkyudeksi puolestaan on latautunut kyky muokata valikoimaa asiakkaiden vaatimusten mukaiseksi sekä luonnollisesti myös ensin ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset. Faktori yksi voidaan täten nimetä ”asiakaslähtöiseksi valikoimaksi”.

Toiseen faktoriin latautui myymälässä asiointiin liittyviä muuttujia. Mukaan latautui sekä fyysiseen ympäristöön vaikuttavia ominaisuuksia että myymälässä tapahtuvan sosiaalisen kanssakäymisen ulottuvuuksia. Faktorin reliabiliteetti on 0,811 Cronbachin alfan arvolla kyseisen analyysin korkein, joten sitä voidaan jälleen pitää luotettavana. Faktorille kaksi annetaan ni-

meksi ”myymäläasioinnin miellyttävyys”, sillä kyse ei ole tässä vain myymäläympäristöstä, vaan myös siellä saatavasta palvelusta.

Kolmanteen faktoriin latautuivat korkeasti Internetin tarjoamia mahdollisuuksia kuvaavat muuttujat. Tasavahvat lataukset sai sekä Internetin hyödyntäminen kaupankäytikanavana että Internetin hyödyntäminen markkinoinnissa. Samaan faktoriin latautui luonnollisesti myös yleistä tietotekniikan hyödyntämistä kuvaava muuttuja. Lisäksi runsas ja näkyvä mainonta latautui tähän yhteyteen, vaikka muuttuja mittasi kaikenlaista mainontaa Internetiin rajoittumatta. Faktori voidaan tästä huolimatta nimetä ”Internetin hyödyntämiseksi”. Myös yleinen toimialan kehityksen seurannan muuttuja latautui korkeimmin tähän kolmanteen faktoriin. Cronbachin alfan arvo 0,761 osoittaa myös tämän faktorin reliabiliteetin olevan kunnossa.

Neljänteen faktoriin latautui korkeimmaksi muuttujaksi tehokkaan henkilöstöjohtamisen kyvykkyys. Muita tähän faktoriin latautuneita ulottuvuuksia ovat kyky hallita sisäistä viestintää sekä johtaa yrityksen taloutta. Myös markkinaorientaation koordinaatioulottuvuuteen liittyvä kyky hyödyntää tietoa markkinoista, asiakkaista ja kilpailijoista oli voimakkaasti yhteydessä edellisiin johtamisvahvuuksiin. Cronbachin alfan arvo 0,783 osoittaa muodostuneen faktorin luotettavaksi. Edellä esitetyillä perusteilla neljännen faktorin nimeksi voidaan antaa ”tehokas johtaminen”.

Viides faktori sai osakseen korkeita latauksia tavarantoimittajasuhteita kuvaavista muuttujista. Yllättäen myös hyvä sijainti yhdistyi latauksiltaan tavarantoimittajasuhteisiin. Cronbachin alfan arvo 0,740 on jälleen yli 0,6, joten tulosta voidaan pitää luotettavana. Nimetään viides faktori ”tavarantoimitushallinnaksi”, jolloin termi kuvaa sekä suhdetoimintaa tavarantoimittajien kanssa että muuten hyvää logistista sijoittumista.

Kuudes faktori sisältää korkeita latauksia yrityksen vakiintuneeseen asemaan liittyen. Faktoria kuvaavia muuttujia ovat yrityksen vakiintunut asema asiakkaiden silmissä, asiakassuhteiden pysyvyys sekä yrityksen nimi ja maine. Kuudennen faktorin nimeksi soveltuu hyvin ”toimijan vakiintuneisuus”. Myös tämän faktorin luotettavuus on kohdillaan 0,757 Cronbachin alfan arvolla.

Seitsemänteen ja viimeiseen erikoiskauppojen vahvuuksia kuvaavaan faktoriin latautui korkeasti hintoihin ja kustannustehokkuuteen liittyviä muuttujia. Koko toiminnan kustannustehokkuuden ohella voimakkaasti latautuneita muuttujia ovat edullinen kuluttajahintataso sekä toiminnan kannattavuuden kannalta tärkeä kyky asettaa hinnat sekä asiakkaita houkutteleviksi

että yrityksen taloudelliset tavoitteet saavuttaviksi. Yllättäen myös kanta-asiakassuhteiden hoito saavutti korkeimman latauksensa tässä faktorissa. Syynä varmaankin on tausta-ajatus järkevien kanta-asiakastarjousten muodostamisesta ja muiden etujen hallinnasta. Cronbachin alfan arvo 0.698 lähentelee luotettavuuden rajaa 0,6, mutta pysyy sen yläpuolella ja viittaa siis faktorin olevan luotettava. Annetaan seitsemännelle faktorille nimeksi ”toiminnan kustannus-tehokkuus”.

Muodostetun faktorianalyysin perusteella erikoiskaupat näkevät voimavaroja ja kyvykkyyksiä käsittäviksi vahvuuksiksi seuraavat ulottuvuudet:

F1: asiakaslähtöinen valikoima

F2: myymäläasioinnin miellyttävyys

F3: internetin hyödyntäminen

F4: tehokas johtaminen

F5: tavarantoimitushallinta

F6: toimijan vakiintuneisuus

F7:toiminnan kustannustehokkuus

Kaikissa seitsemässä ulottuvuudessa reliabiliteettitaso ylitti asetetun raja-arvon 0,6, joten niitä voidaan pitää luotettavina. Seuraavassa faktorianalyysissä testattiin markkinaorientaation ulottuvuuksien latautumista faktoreiksi.

5.1.2 Faktorianalyysi erikoiskauppojen markkinaorientaatiosta

Erikoiskauppojen markkinaorientaatiota selvittävässä faktorianalyysissä muuttujat jakautuivat kolmeen faktoriin, jotka ovat linjassa tutkimuksen teoriaosuudessa kuvatun markkinaorientaation kolmen behavioristisen komponentin mallin kanssa (ks. luku 2.4). Esitetyssä mallissa markkinaorientaatio jaettiin asiakasorientaatioon, kilpailijaorientaatioon sekä toimintojenväliseen koordinaatioon, jotka yhdessä käsittävät markkinatiedon hankinnan, jakamisen sekä resurssien koordinoitun hyödyntämisen asiakasarvon tuottamiseksi. (Narver & Slater, 1990).

Kyselylomakkeessa esitetyt kymmenen muuttujaa jakautuivat faktorianalyysissä alla olevan taulukon mukaisesti siis kolmeen faktoriin, joita seuraavaksi esittelen. Faktoreista esitellään jälleen lataukset, kommunaliteetit sekä reliabiliteetin mittarina toimivat Cronbachin alfan ar-

vot. Selitysasteeltaan nämä saavutetut kolme faktoria kattavat 64,7 % muuttujien kokonaisvarianssista.

Taulukko 3. Faktoriratkaisu erikoiskauppojen markkinaorientaatiosta.

Faktori	Muuttujat	Faktori- lataus	h²	Cron- bachin alfa (α)
F1	Kilpailukeinomme perustuvat asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen	0,830	0,713	0,780
	Toimintamme taustalla on pyrkimys tuottaa asiakkaalle lisäarvoa	0,738	0,607	
	Pidämme tarkasti huolta kyvystämme vastata asiakkaiden tarpeisiin	0,733	0,637	
	Pystymme vastaamaan kilpailijoiden toimiin nopeasti	0,682	0,538	
F2	Seuraamme kilpailijoidemme toimintaa aktiivisesti	0,874	0,812	0,828
	Olemme hyvin perillä kilpailijoidemme toiminnasta	0,835	0,760	
F3	Myynninjälkeiseen palveluun kiinnitetään paljon huomiota	0,720	0,592	0,670
	Koordinoimme kaikkia toimintojamme asiakastyytyväisyyden maksimoimiseksi	0,680	0,654	
	Asiakastiedot ovat kaikkien työntekijöidemme käytettävissä	0,654	0,492	
	Asiakastyytyväisyyttä seurataan säännöllisesti	0,618	0,665	

Ensimmäiseen faktoriin latautui korkeasti asiakasorientaatioon liittyviä muuttujia. Asiakkaiden tarpeet ja lisäarvon tuottaminen kuvaavat olennaisesti tätä faktoria. Myös nopeus reagoida kilpailijoiden toimiin latautui vahvasti tähän faktoriin. Syynä tähän yhteyteen voisi osaltaan olla kilpailijoiden toimien luomat uudet tarpeet asiakkaalle. Faktorin reliabiliteettia 0,780 Cronbachin alfan arvolla voidaan pitää hyvänä. Käytetään tämän faktorin nimenä Narverin ja Slaterin (1990) antamaa nimitystä ”asiakasorientaatio”.

Toinen muodostunut faktori kuvaa ilmiselvästi Narverin ja Slaterin (1990) kehittämää ”kilpailijaorientaatiota”, sillä korkeita latauksia saivat kilpailijoiden toiminnan aktiivinen seuranta sekä hieman passiivisemmin muotoiltu kilpailijoiden toiminnasta perillä oleminen. Cronbachin alfan arvo 0,828 ilmentää faktorin hyvää reliabiliteettia.

Kolmas faktori saavutti odotetusti korkeita latauksia toiminnan seurantaan liittyvien muuttujien osalta. Faktoriin latautuivat myyntitynnyksen palvelun huomioiminen, asiakastyytyvyyden koordinointi ja seuranta sekä asiakastietojen käytettävyys. Myös tämä faktori voidaan nimetä Narverin ja Slaterin (1990) jaottelun perusteella, jolloin nimeksi tulee ”asiakastoiminnan koordinointi”. Cronbachin alfan arvon ollessa 0,670 voidaan myös tätä faktoria pitää luotettavana.

Markkinaorientaatiota selittävän faktorianalyysin mukaisesti toiminta koostuu kolmesta komponentista:

F1: asiakasorientaatio

F2: kilpailijaorientaatio

F3: asiakastoiminnan koordinointi

Kaikki kolme faktoria ylittivät reliabiliteetin raja-arvon, joten analyysin tuloksia voidaan pitää luotettavina.

5.1.3 Faktorianalyysi erikoiskauppojen kilpailukyvyistä ja menestyksestä

Kolmannessa ja viimeisessä faktorianalyysissä tavoitteena oli tiivistää tietoa erikoiskauppojen kasvutavoitteista, kilpailuedun kestävydestä ja menestyksestä. Analyysiin sisällytettiin kolme kyselylomakkeen osiota; kilpailuasemaan ja kasvuun liittyvät tavoitteet, kilpailuetujen kestävyden arviointi sekä kilpailijoihin suhteutetun menestyksen arviointi. Näissä osioissa olleet 28 muuttujaa tiivistyivät analyysissä seitsemään faktoriin, jotka kumulatiivisesti selittävät 62,6 % muuttujien kokonaisvarianssista.

Saavutettu faktoriratkaisu on esitetty seuraavalla sivulla taulukossa 4 faktorilatauksineen ja kommunaliteetteineen. Lisäksi faktoreille on jälleen laskettu Cronbachin alfan arvot, jotta tuloksen reliabiliteettia voidaan arvioida.

Taulukko 4. Faktoriratkaisu erikoiskauppojen kilpailukyvyistä ja menestyksestä.

Faktori	Muuttujat	Fakto- ri- lataus	h²	Cron- bachin alfa (α)
F1	Yrityksemme on taloudellisesti menestyvämpi kuin kilpailijamme	0,865	0,813	0,907
	Yritykseen sijoitetun pääoman tuottomme on parempi kuin kilpailijoillamme	0,849	0,755	
	Kannattavuutemme kehitys on parempi kuin kilpailijoillamme	0,840	0,776	
	Taloudellinen kilpailukykyemme on parempi kuin kilpailijoillamme	0,813	0,718	
	Liikevaihtomme kehitys on parempi kuin kilpailijoillamme	0,714	0,686	
F2	Tavoitteemme on voimakas myynnin kasvu	0,859	0,796	0,828
	Pyrimme kasvattamaan markkinaosuuttamme	0,853	0,770	
	Tavoitteemme on voimakas uusasiakashankinta myynnin kasvattamiseksi	0,833	0,734	
	Olemme valmiita ottamaan suuriakin riskejä kasvun saavuttamiseksi	0,442	0,569	
	Tavoitteemme on olla kilpailijoitamme kustannustehokkaampi yritys	0,372	0,467	
F3	Asiakkaidemme tyytyväisyys kokonaisuudessaan on parempi kuin kilpailijoillamme	0,760	0,651	0,769
	Miellyttävyytemme asiointipaikkana on parempi kuin kilpailijoillamme	0,739	0,612	
	Yrityksemme maine asiointipaikkana on parempi kuin kilpailijoillamme	0,736	0,688	
	Yrityksemme maine työpaikkana on parempi kuin kilpailijoillamme	0,566	0,586	
	Kilpailuetumme säilyttävät ajan kuluessa arvonsa asiakkaiden silmissä	0,405	0,490	

F4	Tuomme valikoimaamme jatkuvasti uusia tuotteita ja/tai palveluja kasvun saavuttamiseksi	0,677	0,630	0,637
	Tarkoituksemme on erottua kilpailijoistamme	0,643	0,599	
	Keskitymme nykyiseen asiakaskantaamme myynnin kasvattamiseksi	0,555	0,624	
	Pyrimme olemaan jatkuvasti kilpailijoitamme edellä kasvun saavuttamiseksi	0,537	0,704	
F5	Tavoitteemme on puolustaa nykyistä markkina-asemaamme	0,687	0,558	0,501
	Pitkän ajan kuluessa muodostuneet perinteet ovat osa kilpailuetuamme	0,574	0,457	
	Yrityksemme hyvät kuluttaja-asiakassuhteet ovat merkittävä osa kilpailuetuamme	0,568	0,545	
F6	Kilpailuetumme perustuu nopeuteen reagoida toimintaympäristön muutoksiin	0,691	0,554	0,569
	Yrityksemme hyvät tavarantoimittajasuhteet ovat merkittävä osa kilpailuetuamme	0,572	0,533	
	Tietotekniikan luoma toiminnan tehokkuus on tärkeimpiä kilpailuetujamme	0,520	0,436	
	Kilpailuetumme on hyvin riippuvainen henkilöstön osaamisesta	0,446	0,453	
F7	Yrityksemme kilpailuetu on helposti kopioitavissa	0,797	0,679	0,571
	Yrityksemme kilpailuedun lähteet ovat kilpailijoiden helposti havaittavissa ja ymmärrettävissä	0,780	0,655	

Ensimmäinen faktori saavutti korkeita latauksia perinteisistä taloudellista menestystä kuvaavista muuttujista. Käytännössä kaikki taloudellisiin ulottuvuuksiin pohjautuvat menestysmuuttujat keskittyvät tähän faktoriin, jolloin inhimillisemmät arvostukset ja tulevaisuuden kasvutavoitteet jäävät vähemmälle huomiolle. Kuvaava nimitys faktorille olkoon ”vahva tuloksentekijä”. Cronbachin alfan arvo 0,907 osoittaa vahvaa luotettavuutta tälle faktorille.

Toisen faktorin korkeimmat lataukset liittyvät voimakkaisiin kasvutavoitteisiin niin myynnin, markkinaosuuden kuin uusien asiakkaidenkin osalta. Myös riskinotto ja toisaalta myös kus-

tannustenhallinta saavuttivat korkeita latauksia tähän faktoriin. Annetaan tälle faktorille nimeksi ”riskikasvuntavoittelija”. Cronbachin alfan arvo on tälle faktorille 0,828, joten sitä voidaan pitää luotettavana.

Kolmas kilpailukyvyyn ja menestyksen faktori keräsi korkeita latauksia tyytyväisyyttä ja mainetta tavoittelevien muuttujien osalta. Faktoria kuvaavat yrityksen tavoitteet asiakkaiden konnaistyytyväisyydestä sekä maineesta hyvänä asiointi- ja työpaikkana suhteessa kilpailijoihin. Korkean latauksen tässä faktorissa saavutti myös kilpailuedun säilymistä kuvaava muuttuja. Grant (1991) onkin todennut yrityksen maineen pystyvän säilyttämään arvonsa kilpailuetuna entistä paremmin, sillä teknologisen kehityksen nopeus on lyhentänyt monien muiden tuotannontekijäresurssien kestävyyttä kilpailuetuna. Näiden pysyvämpään menestykseen pyrkivien muuttujien perusteella faktorin nimeksi soveltuu ”tasainen tyytyväisyydentavoittelija”. Faktori täytti luotettavuuden kriteerin Cronbachin alfan arvolla 0,769.

Neljäs faktori sisältää korkeita latauksia muuttujista, jotka liittyvät differointiin. Muuttujat koskevat uusien tuotteiden tuomista valikoimiin ja erottautumista kilpailijoista. Tavoitemuuttujat liittyvät kasvuun, mutta faktoriin numero kaksi verrattuna kohteena on tässä nykyisen toiminnan kehittäminen eikä niinkään riskinoton kautta tapahtuva kasvu. Annetaan neljännen faktorin nimeksi ”erottautuva kasvuntavoittelija”. Myös tämän faktorin Cronbachin alfan arvo 0,637 ylittää reliabiliteetille asetetun minimiarvon.

Viides faktori latautui korkeasti puolustusasemaa kuvaavilla muuttujilla. Faktoria luonnehtivat tavoite puolustaa nykyistä markkina-asemaa sekä pitkän ajan kuluessa muodostuneet perinteet ja yrityksen hyvät kuluttaja-asiakassuhteet kestävässä kilpailuetuna. Cronbachin alfan arvo tälle faktorille on vain 0,501 (<0,6), joten reliabiliteettia ei voida pitää hyvänä, vaan tulokseen tulee suhtautua varauksella. Nimetään viides faktori ”perinteikkääksi puolustajaksi”.

Myös kuudes faktori saavutti vain 0,569 Cronbachin alfan arvoksi, joten tulos ei riitä täyttämään hyvän reliabiliteetin vaatimuksia (<0,6) ja on siten vain suuntaa antava. Faktori sai osakseen korkeita latauksia nopeaan reagointiin sekä tietotekniikan luomaan toiminnan tehokkuuteen tähtäävistä kilpailuetumuuttujista. Myös yrityksen hyvät tavarantoimittajasuhteet ja henkilöstön osaaminen kilpailuetuina lukeutuivat tätä kuudetta faktoria luonnehtiviksi muuttujiksi. Annetaan faktorille nimeksi ”kilpailuetujen haalija”.

Tämän kuudennen faktorin sisältö on kilpailuedun kestävyuden kuvaamiseltaan ristiriitainen. Tietotekniikka osoittautui teorian mukaan toistettavuutensa takia jokseenkin kestävämmäksi

kilpailueduksi, kun taas suhteet ja henkilöstön inhimillinen pääoma lukeutuivat mitä kestävimiksi kilpailueduksi (ks. luku 3.2). Sosiaalisen ja inhimillisen pääoman erinomaisen kestävyuden voidaan nimetä johtuvan kilpailuedun muodostumisesta ajan kuluessa, edun sosiaalisesta kompleksisuudesta sekä vaikeasta havaittavuudesta.

Seitsemäs ja viimeinen erikoiskauppojen kilpailukykyä ja menestystä tiivistävä faktori sai korkeita latauksia kilpailuedun heikkoutta todentavista muuttujista. Näitä ovat kilpailuedun helppo havaittavuus ja helppo kopioitavuus. Cronbachin alfan arvo on tälle faktorille 0,571, joten tämäkin alittaa reliabiliteettivaatimuksen ($<0,6$) ja jää vain suuntaa antavaksi tulokseksi. Nimitään tämä seitsemäs faktori ”heikoksi kilpailijaksi”.

Faktorianalyysin tuottamat kilpailukyvyyn ja menestyksen profiilit ovat seuraavat:

F1: vahva tuloksentekijä

F2: riskikasvuntavoitteliija

F3: tasainen tyytyväisyysvoitteliija

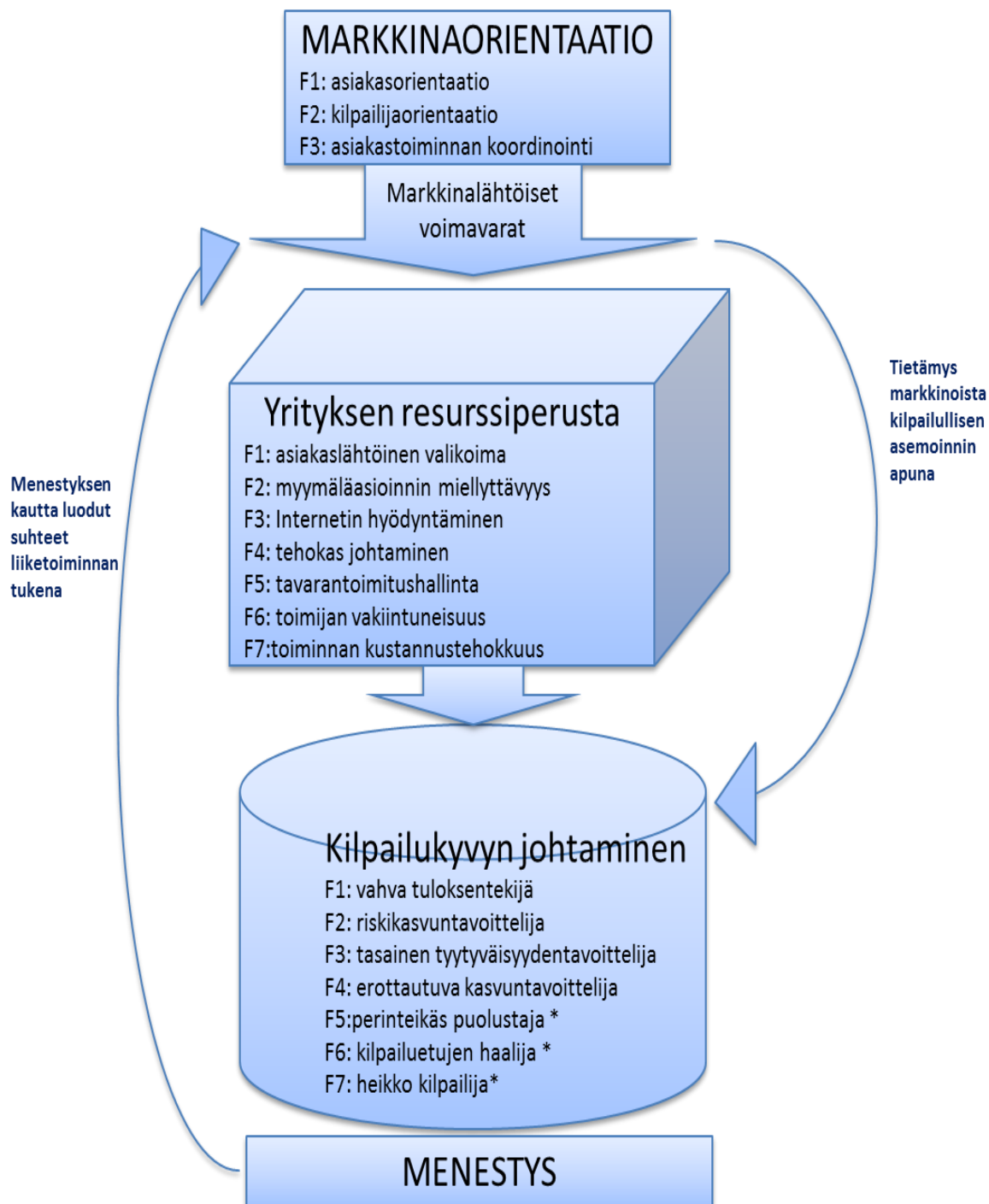
F4: erottautuva kasvuntavoitteliija

F5:perinteikäs puolustaja *

F6: kilpailuetujen haalija *

F7: heikko kilpailija*

Ensimmäiset neljä faktoria täyttivät reliabiliteetin vaatimuksen ($>0,6$), mutta *-merkityt kolme viimeisintä jäivät asetetun raja-arvon alapuolelle. Tästä syystä niitä voidaan tuloksina pitää vain suuntaa antavina. Seuraavalla sivulla 67 olevasta kuvasta 13 on yhteenvetona havaittavissa kaikkien analyysin kautta saatujen faktorien sijoittuminen teoreettisessa viitekehyksessä. Tämän jälkeen faktoreita siirrytään käsittelemään klusterianalyysin muodossa luvussa 5.2.



Kuva 13. Faktoritulosten sijoittuminen teorettisessa viitekehysessä.

5.2 Klusterianalyysit

Tässä luvussa tutkimuksen vastaajina olleita erikoiskaupan yrityksiä pyritään jaottelemaan ryhmiiksi, eli klustereiksi. Tavoitteena on luoda erikoiskauppojen kilpailullista asemaa kuvaavia profiileja yritysten voimavaroihin ja kyvykkyyksiin (luku 5.2.1) sekä toisaalta kasvutavoitteisiin, kilpailuedun kestävyteen ja menestykseen (luku 5.2.2) perehtyen. Kyse on yritysten tämän päivän näkemysten ja tulevaisuuden tavoitteiden yhdistämisestä. Erikoiskauppojen proaktiivisuutta ajatellen luvussa 5.3 esitellään markkinaorientaatioon ja markkinalähtöisiin voimavaroihin liittyviä tutkimustuloksia, joiden voidaan nähdä teorian perusteella vaikuttavan vahvasti yritysten tulevaan menestykseen.

Tämän tutkielman päätutkimuskysymys koski erikoiskauppojen kestävästä kilpailuedun tavoittelua resurssiperustaiseen näkemykseen nojautuen. Tavoitteena oli siis selvittää erikoiskauppojen kilpailullista suuntautumista markkinoilla tukeutuen analyysissä yritysten voimavaroihin ja kyvykkyyksiin. Näin muodostuivat seuraavassa alaluvussa 5.2.1 esiteltävät erikoiskauppojen resurssiperustaan pohjautuvat klusteriprofiilit.

5.2.1 Klusterit erikoiskauppojen resurssiperustasta

Seuraavalla sivulla oleva taulukko 5 kuvaa vastaajien jakautumista klustereihin eli ryhmiin erikoiskauppojen voimavaroihin ja kyvykkyyksiin liittyvien faktorien perusteella. Taulukossa olevat luvut esittävät klusterikeskusten latauksia faktoreille, mitkä toimivat jäljempänä esitettyjen tulkintojen ja profilointien lähtökohtina (Malhotra & Birks, 2005, 606).

Latautumisten perusteella vastaajista muodostui viisi mielekkään kokoista klusteria. Lukuarvojen tulkinnassa on huomattava, että tämän tutkielman tapauksessa klusterikeskusten lataukset ovat kyselylomakkeen asteikosta johtuen käänteisiä eli negatiiviset kertoimet ilmentävät ylipainotusta ja positiiviset puolestaan alipainotusta esitettyjen vahvuuksien suhteen. Suurehko negatiivinen arvo indikoi siis vastaajan painottaneen kyseistä faktoria vahvasti yrityksensä omana vahvuutena, kun taas positiivisuus viittaa faktorin mieltämiseen kilpailijan vahvuutena. Vahvimmat painotukset suuntaan tai toiseen on merkitty taulukoissa lihavoituina ja kaksi vahvinta lisäksi alleviivattuina. Lisäksi kaikkein heikoimmat painotukset on erotettu taulukoista harmaalla värityksellä.

Taulukko 5. Klusterikeskukset vastaajaryhmille erikoiskauppojen voimavarojen ja kyvykkyyksien suhteen.

Faktori	Klusteri				
	1 (n=76)	2 (n=28)	3 (n=65)	4 (n=51)	5 (n=33)
F1: Asiakaslähtöinen valikoima	-0,33964	-0,26117	-0,16866	0,79101	-0,06640
F2: Myymäläasioinnin miellyttävyys	0,13887	-0,09458	-0,26072	-0,47129	0,98693
F3: Internetin hyödyntäminen	-0,51412	-0,01724	0,33932	0,61508	-0,29574
F4: Tehokas johtaminen	-0,41577	-0,15524	0,99322	-0,81392	0,28111
F5: Tavarantoimitushallinta	-0,34890	1,93105	-0,33532	-0,23288	0,15546
F6: Toimijan vakiintuneisuus	-0,62859	-0,06190	-0,28650	0,33713	1,56691
F7: Toiminnan kustannustehokkuus	0,06542	0,04164	-0,14790	0,17584	-0,08595

Klustereihin jaoteltujen vastaajien näkemykset omista vahvuuksista ja kilpailijan vahvuuksista on koottu seuraavaan taulukkoon 6. Faktoreiden lisäksi taulukko ilmaisee klustereihin sijoittuneet vastaajamäärät sekä klustereille annetut nimet. Taulukon 6 jälkeen on tässä luvussa vielä tarkasteltu muodostuneita ryhmiä yksitellen ja perusteltu niille annetut nimet.

Taulukko 6. Klusteriratkaisu erikoiskauppojen resurssiprofiileista.

Klusteri	Nimi	Meidän vahvuutemme	Kilpailijoiden vahvuus
1 (n=76)	”Vahva ja tunnettu perustoimija”	Asiakaslähtöinen valikoima Internetin hyödyntäminen Tehokas johtaminen Toimijan vakiintuneisuus	Myymäläasioinnin miellyttävyys Toiminnan kustannustehokkuus
2 (n=28)	”Palveleva pienyrittäjä”	Asiakaslähtöinen valikoima Myymäläasioinnin miellyttävyys Internetin hyödyntäminen Tehokas johtaminen Toimijan vakiintuneisuus	Tavarantoimitushallinta Toiminnan kustannustehokkuus

3 (n=65)	”Perinteikäs asiakaspalvelija ”	Asiakaslähtöinen valikoima Myymäläasioinnin miellyttävyys Tavarantoimitushallinta Toimijan vakiintuneisuus Toiminnan kustannustehokkuus	Internetin hyödyntäminen Tehokas johtaminen
4 (n=51)	”Tehokas myymälätoimija”	Myymäläasioinnin miellyttävyys Tehokas johtaminen Tavarantoimitushallinta	Asiakaslähtöinen valikoima Internetin hyödyntäminen Toimijan vakiintuneisuus Toiminnan kustannustehokkuus
5 (n=33)	”Etäinen ja vakiintumaton pessimisti”	Asiakaslähtöinen valikoima Internetin hyödyntäminen Toiminnan kustannustehokkuus	Myymäläasioinnin miellyttävyys Tehokas johtaminen Tavarantoimitushallinta <u>Toimijan vakiintuneisuus</u>

Voimavarojen ja kyvykkyyksien karkea jaottelu on havaittavissa jo yllä olevan taulukon 6 esityksestä. Tarkempien luonnehdintojen aikaansaamiseksi faktorien sisältöinä olevia muuttujia on kuitenkin vielä ristiintaulukoitu saatujen viiden klusterin suhteen. Seuraavissa alaluissa esitellään tätä kautta selvitettyjä kunkin klusterin ominaisimpia piirteitä ja lisäksi perustellaan ryhmille annetut nimitykset.

5.2.1.1 ”Vahva ja tunnettu perustoimija”

Ensimmäisen ryhmän vastaajat painottivat kohtalaisen vahvasti useita eri ulottuvuuksia – ryhmään kuuluva toimija voidaan todeta yleisesti vahvaksi. Erityisiä voimavaroja muihin verrattuna olivat esimerkiksi Internetin hyödyntämiseen liittyvät toimet sekä markkinoinnin että kaupankäynnin osalta. Lisäksi tämä ryhmä korosti Internetin hyödyntäminen -faktorin (F3) sisältämää runsasta ja näkyvää mainontaa vahvuudekseen. Ero muihin ryhmiin oli tämän muuttujan osalta huomattava; ristiintaulukoinnin perusteella yhteensä 72 prosenttia tämän ryhmän vastaajista nimesi runsaan ja näkyvän mainonnan vähintään jokseenkin omaksi vahvuudekseen, eivätkä loput 28 prosenttiakaan luonnehtineet sitä kilpailijan vahvuudeksi. Muis-

sa ryhmissä sen sijaan alle 10 prosenttia piti kyseistä ulottuvuutta omana vahvuutenaan ja valtaosa sijoitti sen suoraan kilpailijan vahvuudeksi.

Näkyvyyden kautta saavutettu tunnettuus voidaan siis nimetä tämän ryhmän ”vahva ja tunnettu perustoimija” päävahvuudeksi. Tätä tukee myös ristiintaulukoinnin avulla saavutettu tulos, jonka mukaan jopa 93,4 prosenttia vastaajista nimesi tässä ryhmässä yrityksen nimen ja maineen omaksi vahvuudekseen. Kyseinen muuttuja viittaa vahvasti toiminnan vakiintuneisuuteen (F6). Samaa väitettä tukee asiakassuhteiden pysyvyys -niminen muuttuja, jonka 82,9 prosenttia ryhmän vastaajista asetti vahvuudekseen. Luonnehdinta ”perustoimijaksi” puolestaan tulee siitä, etteivät ryhmän jäsenet juuri korostaneet valikoimaa tai myymäläympäristöä edukseen.

Internetin hyödyntämisen ja toiminnan vakiintuneisuuden ohella myös tehokas johtaminen (F4) kuuluu tämän ryhmän vahvuuksiin. Esimerkiksi vahva talousosaaminen voidaan selkeästi nähdä lukeutuvan tämän ryhmän vahvuuksiin; jopa 40,8 prosenttia mieltää sen omaksi vahvuudekseen ja 52,6 prosenttiakin jokseenkin omaksi vahvuudekseen. Muissa ryhmissä lähes kolmannekset vastaajista ilmoittivat sen kilpailijan vahvuudeksi. Myös tehokkaan henkilöstöjohtamisen osalta ensimmäinen ryhmä on luottavainen, kuten myös jäljempänä esiteltävä ryhmä neljä.

5.2.1.2 ”Palveleva pienyrittäjä”

Ryhmän kaksi toimija ei korosta aineellisia resurssejaan, vaan näkee vahvuutenaan inhimillisten voimavarojen kautta saavutetun laadukkaan asiakaspalvelun ja henkilöstön tuotetuntemuksen. Tämä ryhmä vaikuttaa luottavan vahvasti asiantuntijuuteen asiakaskohtaamisissa, sillä myymäläympäristöä ei nähty läheskään samassa suhteessa vahvuutena. Myöskään kanta-asiakassuhteiden hoito ei yllättäen erottunut tämän ryhmän selkeäksi eduksi, vaan jopa kilpailijat saivat tunnustusta tässä asiassa. Tästä huolimatta 60,7 prosenttia näki kuitenkin asiakassuhteiden pysyvyyden omana etunaan. Tämän perusteella voidaan olettaa, että asiakassuhteiden hoidosta huolehditaan yksilöllisesti ja tapauskohtaisesti ilman näkemystä virallisesta kanta-asiakassuhteesta.

Suuri alipainotus ilmeni tämän ryhmän kohdalla tavarantoimitushallinnan (F5) osalta, eli se nähtiin selkeästi enemmän kilpailijan vahvuutena. Edulliset ostoehdot sekä kyky hoitaa tavarantoimittajasuhteita ovat tavarantoimitushallinnan faktorin muuttujia, joita yksikään ryhmän kaksi vastaaja ei tunnustanut selkeästi omaksi vahvuudekseen. Voidaan olettaa tähän ryhmään kuuluvan pienen toimijan olevan huolissaan volyyymiensa riittämättömyydestä neuvotteluuseman muodostajana, mikä tuli esiin myös tämän kyselytutkimuksen avoimissa vastauksissa.

Edulliset ostoehdot ja suhdetoiminta tavarantoimittajiin nähtiin siis tämän ryhmän osalta selkeästi enemmän kilpailijoiden vahvuutena. Ristiintaulukoinnin perusteella jopa 60,6 prosenttia tämän ryhmän vastaajista ilmaisi edullisten ostoehto-
jen olevan täysin tai jokseenkin kilpailijan vahvuus. Kustannustehokkuus vaikutti vastausten perusteella kuitenkin olevan kunnossa, mikä saattaa johtua pienen toimijan vähäisemmistä kuluista. Toiminnan pienimuotoisuuden ja palveluluonteen yhdistelmänä ryhmä nimettiin ”palvelevaksi pienyrittäjäksi”.

Volyymeihin perustuvan kustannusjohtajuuden vastavoimaksi mielletään usein erikoistuminen. Erikoistuminen voi tapahtua esimerkiksi panostamalla valikoiman ainutlaatuisuuteen ja monipuolisuuteen. Tämän ryhmän tapauksessa panostus valikoimaan näytti toteutuvan selkeimmin joustavuutena – kykyä muokata valikoimaa asiakkaiden vaatimusten mukaiseksi. Yksikään tämän ryhmän vastaajista ei myöntänyt kyvyn muokata valikoimaa olevan edes jokseenkin kilpailijoiden etu ja jopa 50,0 prosenttia oli valmis asettamaan sen suoraan oman yrityksensä eduksi.

5.2.1.3 ”Perinteikäs asiakaspalvelija ”

Kolmannen ryhmän vastaajat ovat pyrkineet ottamaan huomioon lähes kaikki kaupankäynnin vahvuudet ryhmän 1 tapaan. Erityisiä painotuksia ei klusterikeskuksista ollut havaittavissa, mutta ristiintaulukoinnin kautta saatujen tulosten perusteella toimintaa leimaavat hyvä asiakaspalvelu, runsaan valikoiman ja miellyttävän myymälän avulla. Valikoiman osalta vastaajat korostivat vahvuutenaan valikoiman muokkaamiskyvyn lisäksi sekä ainutlaatuisuutta että monipuolisuutta. Asiakaspalvelu nähdään tässä ryhmässä laadukkaana, mutta tuotetuntemusta enemmän hyvän asiointikokemuksen tuottavana vahvuutena nähtiin tunnelma ja myymäläympäristön miellyttävyys.

Vahvuuksiksi koettiin tässä ryhmässä myös yrityksen nimi ja maine, johon 63,1 prosenttia vastaajista luottaa vahvuutenaan. Myös pysyvyys asiakassuhteissa miellettiin vahvuudeksi; erityisesti 81,5 prosenttia vastaajista luotti yrityksensä vakiintuneeseen asemaan ja sen tuomaan uskottavuuteen asiakkaidensa silmissä. Vastaajista 43,1 prosenttia nosti myös yleisesti yllättävän vähän kannatusta saaneen kanta-asiakassuhteiden hoidon vahvuudekseen. Näistä syistä johtuen ryhmän kolme nimeksi annettiin ”perinteikäs asiakaspalvelija”.

Toiminnan kustannustehokkuuden osalta ei tässäkään klusterissa ryhmän kaksi tavoin voida pitää edullisia hintoja vahvuutena. Tässä ryhmässä kolme vain 6,2 prosenttia vastaajista nimesi kyvyn asettaa hinnat sekä asiakkaita houkutteleviksi että yrityksen taloudelliset tavoitteet saavuttaviksi omaksi vahvuudekseen ja 20,0 prosenttia oli valmis antamaan siitä tunnustusta kilpailijalle. Tämän perusteella toiminnan kustannustehokkuuden voidaan ajatella jälleen tulevan lähinnä pienyrittäjän vähäisemmistä kuluista.

5.2.1.4 ”Tehokas myymälätoimija”

Neljännessä ryhmässä vahvuuksiksi korostuivat myymäläasioinnin miellyttävyys (F2) ja tehokas johtaminen (F4). Vahvuuksia ovat ryhmän kolme tavoin hyvä sijainti sekä myymäläympäristön tunnelma ja miellyttävyys. Tämän ryhmän vastaajista kukaan ei ehdottanut sijaintia kilpailijan vahvuudeksi, vaan 98,0 prosenttia nimesi sen enemmän omaksi vahvuudekseen. Tehokkaan johtamisen osalta korostuivat toimiva henkilöstöjohtaminen sekä sisäisen viestinnän hallinta. Ryhmä neljä nimettiin ”tehokkaaksi myymälätoimijaksi”.

Tämän ryhmän toimijat vaikuttavat todella keskittyvän myymäläänsä, sillä tietotekniikan ja Internetin hyödyntäminen kilpailuetuna on näiden vastaajien osalta varsin vähäistä. Tämä tehokas myymälätoimija ei myöskään korosta liiketoiminnassaan valikoiman ainutlaatuisuutta, sillä vain 7,8 prosenttia vastaajista mielsi sen vahvuudekseen. Tämän ryhmän etuna on valikoiman osalta sen sijaan monipuolisuus sekä kyky muokata valikoimaa tarvittaessa.

Parhaat suhdetaidot, niin kuluttaja-asiakkaiden kuin tavarantoimittajienkin osalta, oli havaittavissa ensimmäisen ryhmän lisäksi juuri tässä neljännessä ryhmässä. Suhteet nähdään tämän tutkimuksen teorian kautta merkittävänä markkinalähtöisenä voimavarana, joka tukee kaikkea toimintaa yrityksessä. Edellä mainitut ryhmät esiintyivätkin vahvoina myös markkinaorien-

taatioon liittyvässä mittauksessa eli ”kyky hyödyntää tietoa markkinoista, asiakkaista ja kilpailijoista” -muuttujan osalta. Varsinaisia markkinaorientaatioon liittyviä tutkimustuloksia käsitellään runsaammin luvussa 5.3.

5.2.1.5 ”Etäinen ja vakiintumaton pessimisti”

Edellä esiteltyihin ryhmiin verrattuna viides ja viimeinen ryhmä on ollut vastauksissaan kaikista varovaisin ja muista eroavin. Kyse voi olla jonkinasteisesta pessimismistä tai vaihtoehtoisesti toimija on suhteellisen uusi ja epävarma markkinoilla.

Vahvimmat painotukset oli havaittavissa Internetin hyödyntämiseen (F3) ja toiminnan kustannustehokkuuteen liittyvien vahvuuksien osalta. Tämä ryhmä hyödyntää ristiintaulukoinnin tuottamien tulosten mukaan muihin verrattuna eniten Internetiä markkinoinnissaan ja kaupankäyntikanavana. Internet-markkinointia pitää vahvuutenaan 18,2 prosenttia vastaajista ja Internetin kautta tarjoamiaan kaupankäyntimahdollisuuksia 15,2 prosenttia.

Toiminnan vakiintuneisuus (F6) ja myymäläasioinnin miellyttävyys (F2) puolestaan saivat vahvuuksina osakseen alipainotusta, josta voidaan päätellä toiminnan olevan kenties uudehkoa tai etäluonteista. Yrityksen nimen ja maineen näki vahvuudekseen vain 12,1 prosenttia vastaajista, kun muilla ryhmillä vastaava edustus oli yli 40 prosenttia. Asiakassuhteiden pysyvyyttä ei yksikään vastaajista kokenut kilpailuedulliseksi vahvuudekseen, joka voisi selittyä toiminnan uutuudella tai toisaalta lähiseudun ostovoiman menettämisellä. Myös kyky luoda suhteita tärkeisiin asiakkaisiin miellettiin vahvuudeksi vain 6,1 prosentin voimin. Tulos oli ristiintaulukoinnin perusteella muihin ryhmiin verrattuna heikompaa, mikä osaltaan viittaa pessimismiin tai toiminnan epävarmuuteen. Näillä perusteilla tämän ryhmän nimeksi annettiin ”etäinen ja vakiintumaton pessimisti”.

Seuraavaksi luvussa 5.2.2 esitellään klusterianalyysi erikoiskauppojen kilpailukyvyistä ja menestyksestä, jonka tulokset ottavat paremmin kantaa erikoiskauppojen valmiuteen ja halukkuuteen kilpailla.

5.2.2 Klusterit erikoiskauppojen kilpailukyvyistä ja menestyksestä

Tässä luvussa on toteutettu samanlainen faktorianalyysiin perustuva klusterianalyysi kuin edellisessä luvussa 5.2.1. Tällä kertaa vastaajaryhmittelyn perusteena toimivat kasvutavoitteiden, kilpailuetujen kestävyys ja menestyksen faktorit, jotka selvitettiin luvun 5.1.3 analyysissä. On sattumaa, että kummassakin faktorianalyysissä tulokseksi muodostui seitsemän faktoria. Myös klusterianalyysissä tasaisin vastaajien jakauma asettui saman klusterilukumäärän kohdalle eli kummassakin klusterianalyysissä tuloksena on viisi erilaista vastaajaryhmää. Ensimmäisen ja toisen klusterianalyysin ryhmillä ei siis kuitenkaan ole yhteyttä toisiinsa.

Taulukko 7 esittelee tämän analyysin tuottamat klusterikeskukset, minkä jälkeen seuraavan sivun taulukossa 8 on kuvailtu klusteriratkaisua faktorijaottelun kautta selkeämmin. Suurehkot painotukset on jälleen tummennettu ja kaikkein suurimmat lukuarvot on erotettu vielä lisäksi alleviivauksin. Heikot painotusarvot on jätetty analyysissä taka-alalle käyttämättä vaa-leaa väritystä. Lisäksi * -merkityistä faktoreita on muistettava, että ne eivät ylittäneet analyysissä tilastollisen merkitsevyyden raja-arvoa ja ovat täten vain suuntaa antavia. Taulukointien jälkeen ryhmiä on jälleen luonnehdittu tarkemmin ristiintaulukointia apuna käyttäen sekä pyrittä perustelemaan ryhmille annetut nimet.

Taulukko 7. Klusterikeskukset vastaajaryhmille erikoiskauppojen kilpailukyvyin ja menestyksen suhteen.

Faktori	Klusteri				
	1 (n=49)	2 (n=41)	3 (n=57)	4 (n=60)	5 (n=54)
F1: vahva tuloksetekijä	0,78968	0,04334	-0,01158	-0,35896	-0,27319
F2: riskikasvuntavoittelija	0,27786	-0,27075	-0,68190	-0,42989	<u>1,13711</u>
F3: tasainen tyytyväisydentavoittelija	-0,43901	-0,16347	0,73627	-0,34600	0,17083
F4: erottautuva kasvuntavoittelija	-0,33389	<u>1,57045</u>	-0,49912	-0,28448	-0,21342
F5: perinteikäs puolustaja*	-0,51203	0,32874	0,19545	-0,61544	0,69818
F6: kilpailuetujen haalija*	0,74621	0,15533	-0,34970	-0,32631	0,03539
F7: heikko kilpailija*	0,45261	-0,09267	0,71228	-0,86653	-0,24433

Taulukko 8. Klusteriratkaisu erikoiskauppojen kilpailukykyprofileista.

Klusteri	Nimi	Samaa mieltä	Eri mieltä
1 (n=49)	”Paikoillaan oleva puolustaja”	tasainen tyytyväisydentavoittelija erottautuva kasvuntavoittelija perinteikäs puolustaja*	vahva tuloksentekijä riskikasvuntavoittelija kilpailuetujen haalija* heikko kilpailija*
2 (n=41)	”Kasvun odottelija”	riskikasvuntavoittelija tasainen tyytyväisydentavoittelija heikko kilpailija*	vahva tuloksentekijä <u>erottautuva kasvuntavoittelija</u> perinteikäs puolustaja* kilpailuetujen haalija*
3 (n=57)	”Uudistuva haastaja”	vahva tuloksentekijä riskikasvuntavoittelija erottautuva kasvuntavoittelija kilpailuetujen haalija*	tasainen tyytyväisydentavoittelija perinteikäs puolustaja* heikko kilpailija*
4 (n=60)	”Kasvava markkinajohtaja”	vahva tuloksentekijä riskikasvuntavoittelija tasainen tyytyväisydentavoittelija erottautuva kasvuntavoittelija perinteikäs puolustaja* kilpailuetujen haalija* heikko kilpailija*	
5 (n=54)	”Riskejä karttava pärjailijä”	vahva tuloksentekijä erottautuva kasvuntavoittelija heikko kilpailija*	<u>riskikasvuntavoittelija</u> tasainen tyytyväisydentavoittelija perinteikäs puolustaja* kilpailuetujen haalija*

Faktoriluokittelun lisäksi tämän analyysin tuloksissa huomioidaan ristiintaulukoinnin perusteella selvitettyt vastaajien näkemykset yrityksensä tämän päivän asemasta markkinoilla. Asemaa mitattiin kyselylomakkeessa kysymyksellä numero 11 (ks. liite 1) ”Mikä seuraavista

kuvaa parhaiten yrityksenne asemaa?” Vastausvaihtoehdot olivat: ”markkinajohtaja (suurin markkinaosuus)”, ”haastaja (toiseksi tai kolmanneksi suurin markkinaosuus)” tai ”seuraaja (pieni markkinaosuus)”.

Kokonaisuudessaan vastaajien jakautuminen markkinajohtajiin, haastajiin ja seuraajiin oli varsin tasaista. Kyseinen jakauma (n=271) oli seuraavanlainen:

- Markkinajohtajia 34,7 %
- Haastajia 36,9 %
- Seuraajia 28,4 %

5.2.2.1 ”Paikoillaan oleva puolustaja”

Kilpailun ja tuloksenteon osalta ensimmäisen ryhmän vastaajat lukeutuvat tasaisiksi tyytyväisyydentavoittelijoiksi, jotka näkevät eduikseen asiakastyytyväisyyden ja maineen kilpailijoita parempana asiointipaikkana. Tarkoituksena on tällä tavoin erottua kilpailijoista. Lähes puolet tämän ryhmän vastaajista uskoo kilpailuetujensa myös säilyttävän arvonsa ajan kuluessa.

Tulostavoitteet liittyvät olemassa olevaan asiakaskuntaan ja sen palvelemiseen erottautumalla kilpailijoista. Ryhmän neljä tavoin tämän ryhmän vastaajat keskittyvät vahvasti puolustamaan saavutettua markkina-asemaa. Yllättäen juuri markkinaosuuksien parista löytyy myös merkittävä eroavaisuus ryhmän neljä kanssa. Tämän ensimmäisen ryhmän vastaajista jopa 52,2 prosenttia ilmoittaa yrityksensä asemaksi ”seuraajan” eli pienen markkinaosuuden, kun taas vastaavasti ryhmän neljä vastaajista 52,5 prosenttia lukeutui markkinajohtajiin. Tulosten perusteella ryhmä yksi keskittyy siis puolustamaan seuraajan asemaa, kun taas ryhmän neljä vastaajat puolustavat markkinajohtajuuttaan. Tosin on huomioitava se seikka, että markkinajohtajuuden tai suurimman markkinaosuuden käsite jättää varaa myös vastaajan tulkinnalle. Toinen vastaaja voi ajatella näkemyksessään skaalana koko Suomea ja toinen taas toimipaikkansa lähialueita.

Vastauksista ilmenneen tuloksenteekokyvyn perusteella ryhmällä yksi ei olisi varaa vain puolustella asemiaan. Tämä ryhmä on muihin ryhmiin verrattuna pessimistisin niin liikevaihdon kehitykseltään, kannattavuudeltaan kuin yleiseltä taloudelliselta kilpailukyvyltäänkin. Näillä

perusteilla tämän ryhmän nimeksi annettiin ”paikoillaan oleva puolustaja”, joka kuvaa tarpeetonta pysähtyneisyyttä.

5.2.2.2 ”Kasvun odottelija”

Menestykseen liittyvien ulottuvuuksien osalta myös ryhmä kaksi vaikuttaa luottavan asiakkaidensa tyytyväisyyteen sekä yrityksensä maineeseen. Tämän ryhmän vastaajat alipainottivat vahvasti erottautuvaa kasvua. Vastaajien tarkoituksena ei ainakaan ole erottautua uudistamalla tarjoamaansa, sillä vain 4,9 prosenttia vastaajista näki uusien tuotteiden tai palveluiden tuomisen valikoimiin kasvun aikaansaajana. Samalla myöskään olemassa olevaa asiakaskuntaa ei vastausten perusteella huomioida merkittävänä potentiaalina myynnin kasvattamisessa.

Kasvun moottorina nähdään siis tässä ryhmässä enemmän uudet asiakkaat valikoimissa olevien tuotteiden avulla. Markkinaosuutta pyritään kasvattamaan, mutta yksikään vastaajista ei ollut täysin samaa mieltä suurten riskien ottamisesta kasvun saavuttamiseksi. Annetaan tämän ryhmän nimeksi ”kasvun odottelija”, sillä vastaajat ilmaisivat kasvuhalukkuutensa, mutta eivät selkeästi keinoja sen saavuttamiseksi. Olemassa olevilta markkinaosuuksiltaan tämän ryhmän vastaajat jakoutuivat kaikkein tasaisimmin markkinajohtajiin, haastajiin ja seuraajiin.

5.2.2.3 ”Uudistuva haastaja”

Tämä ryhmä panostaa voimakkaimmin myynnin ja markkinaosuuden kasvuun. Vastaajat painottivat myönteisesti uusasiakashankintaa ja siihen liittyvien riskien ottamista, nykyistä asiakaskuntaa kuitenkin unohtamatta. Kasvun aikaansaamiseksi tämän ryhmän vastaajista jopa 45,6 prosenttia oli täysin samaa mieltä ja 49,1 prosenttia jokseenkin samaa mieltä siitä, että uusia tuotteita ja palveluja on tuotava valikoimiin. Tähän liittyen vastaajat arvostavat myös hyviä tavarantoimittajasuhteitaan. Yli puolet vastaajista pitää yleisesti tavoitteenaan olla edellä kilpailijoita kasvun saavuttamiseksi. Tämä ryhmä kilpailee valikoimillaan, sillä muutoin maine miellyttävänä asiointipaikkana sai vastaajilta osakseen kohtalaisen mietoa painotusta.

Tämän ryhmän vastaajat lukeutuvat siis erottautuviin kasvuntavoittelijoihin. Markkinaosuuksiltaan suurin osuus tämän ryhmän vastaajista sijoittui ”haastajiin” eli toiseksi tai kolmanneksi suurimman markkinaosuuden omaaviin toimijoihin. Haastajan rooliin soveltuukin juuri vastaajien painottamat erottautuva ja riskejä ottava kasvuntavoittelu. Nimetään tämä ryhmä ”uudistuvaksi haastajaksi”.

5.2.2.4 ”Kasvava markkinajohtaja”

Tulostavoitteiltaan myös tämä ryhmä on myös aktiivinen. Ryhmään kuuluvien vastaajayritysten talous on kunnossa ja toiminnalla tavoitellaan aktiivisesti myynnin kasvua ja uusia asiakkaita. Edellisen ryhmän tavoin yrityksen talouden hallinta nähdään tärkeänä. Ristiintaulukoinnin perusteella 66,7 prosenttia tähän klusteriin kuuluvista vastaajista ilmaisee tavoitteeseen kilpailijoitaan paremman kustannustehokkuuden. Kolmas ja neljäs ryhmä ovat vastauksiltaan samankaltaisia myös suuremmalla riskinottohalukkuudellaan ja innokkaalla uusasiakashankinnalla. Näihin liittyen kummatkin ryhmät ovat odotetusti myös aktiivisia markkinaosuuden kasvattamisessa.

Markkinaosuuden kasvattamisen lisäksi tämä ryhmä on kaikkein hanakkain puolustamaan nykyistä markkina-asemaansa. Ristiintaulukoinnin tuottaman tarkemman tuloksen mukaan 95 prosenttia ryhmän vastaajista on täysin samaa mieltä tavoitteesta puolustaa nykyistä markkina-asemaa, ja loput 5 prosenttiakin jokseenkin samaa mieltä. 52,2 prosenttia tähän ryhmään kuuluvista vastaajista valitsi kysymyksessä 11 yrityksensä asemaksi ”markkinajohtajuuden” eli suurimman markkinaosuuden omistajuuden. Nimetään tämä ryhmä ”kasvavaksi markkinajohtajaksi”, sillä ryhmä on hyvin markkinaosuuskeskeinen niin asemaltaan kuin kasvutavoitteiltaan.

Kilpailueduiltaan tämän ryhmän yritykset luottavat vahvasti asiakas- ja tavarantoimittajasuhteisiin. 83,3 prosenttia vastaajista nimeää yrityksen hyvät kuluttaja-asiakassuhteet merkittäväksi osaksi kilpailuetua. Tämä ryhmä näki myös muita ryhmiä vahvemmin edukseen hyvät tavarantoimittajasuhteet. Lisäksi henkilöstön osaaminen ja toiminnan tehokkuus nopean reagointikyvyn ja tietotekniikan hyödyntämisen avulla ovat arvossaan. Kaikki tämän ryhmän vastaajat näkivät kilpailuetunsa riippuvaiseksi henkilöstönsä osaamisesta; 75 prosenttia oli väitteestä täysin samaa mieltä ja loput 25 prosenttiakin jokseenkin samaa mieltä. Tulos enna-

koi hyvää kilpailuedun kestävyuden hallintaa, sillä inhimilliseksi ja sosiaalisesti pääomaksi laskettavien osaamisen ja suhteiden kopiointi on teorian perusteella varsin hankalaa. Toisaalta tämän tyyppisen kilpailuedun säilyttäminen edellyttää huolenpitoa ihmisistä – niin henkilöstöstä kuin asiakkaista ja tavarantoimittajistakin.

5.2.2.5 ”Riskejä karttava pärjailijä”

Tämän ryhmän jäsenet eivät lukeudu riskinottajiin. Yksikään vastaajista ei ilmaissut olevansa täysin samaa mieltä voimakkaan uusasiakashankinnan roolista yrityksensä kasvun aikaansaajana. Vastaajista monet eivät myöskään todenneet olevansa valmiita ottamaan suuria riskejä kasvun aikaansaamiseksi. Ylipäätään markkinaosuuden kasvattamistakaan ei nähty suoranaisesti yrityksen tavoitteena, vaikkakin suurin osuus vastaajista ilmoitti kysymyksessä 11 olevansa markkinaosuuteen liittyvältä asemaltaan ”haastaja”.

Tämä ryhmä ei siis ole kovin kasvuhakuinen. Taloudelliselta menestykseltään ja kilpailukyvyltään vastaajat olivat kuitenkin luottavaisia ja näkevät kilpailijoihinsa suhteutetun taloudellisen menestyksen hyvänä. Tuottavuutta haetaan olemassa olevasta asiakaskunnasta erottautumisen keinoin. Viimeiselle ryhmälle annettiin nimeksi ”riskejä karttava pärjailijä”.

5.3 Erikoiskauppojen markkinaorientaation analyysi

Luvussa 5.1 suoritettiin kolme faktorianalyysiä, joista yksi koski markkinaorientaatioon liittyvien muuttujien tiivistämistä markkinaorientaatiotekniseksi (luku 5.1.2). Analyysin tuloksena muodostettiin seuraavat kolme faktoria kuvaamaan erikoiskauppojen markkinaorientoituneisuutta:

F1: asiakasorientaatio

F2: kilpailijaorientaatio

F3: asiakastoiminnan koordinointi

Näiden markkinaorientaation ulottuvuuksien tarkoituksena on tukea liiketoimintaa yrityksen markkinalähtöisinä voimavaroina – niin menestyksen kautta luotuina suhteina kuin kilpailullisessa asemoinnissa tarvittavana markkinatietämyksenäkin. McNaughton ym. (2002) tiivistivät markkinaorientaation käsitteen osuvasti jatkuvan asiakasarvon tuottamisen kulttuuriksi, joka itsessään voidaan nähdä kilpailuedun lähteenä.

Taulukko 9. Markkinaorientaation faktoreita kuvaavat muuttujat.

<u>Markkinaorientaation faktorit</u>	<u>Yksittäiset muuttujat</u>
F1: asiakasorientaatio	→ Kilpailukeinomme perustuvat asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen
F2: kilpailijaorientaatio	→ Seuraamme kilpailijoiden toimintaa aktiivisesti
F3: asiakastoiminnan koordinointi	→ Myynninjälkeiseen palveluun kiinnitetään paljon huomiota

Markkinaorientoitunut organisaatio näyttää faktorianalyysin perusteella koostuvan edellä olevan taulukon 9 vasemmassa sarakkeessa olevista faktoreista, joista on oikeaan sarakkeeseen erotettu suurimman latauksen avulla faktoria parhaiten kuvaavat yksittäiset muuttujat. Näiden yksittäisten muuttujien ristiintaulukoinnin avulla päästään tarkastelemaan vastaajien markkinaorientoituneisuutta hieman tarkemmin (taulukko 10). Esitykseen otettiin mukaan neljä eniten vastannutta toimialaa: muotikauppa, kirja- ja paperikauppa, optisen alan kauppa ja terveystuotekauppa.

Taulukko 10. Toimialojen markkinaorientaation tarkastelua 3 markkinaorientaation ulottuvuuden osalta.

Kilpailukeinomme perustuvat asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen	Muotikauppa	Kirja- ja paperikauppa	Optisen alan kauppa	Terveystuotekauppa
Täysin samaa mieltä	63,8 %	48,6 %	63,6 %	61,3 %
Jokseenkin samaa mieltä	32,8 %	37,8 %	34,5 %	35,5 %
Ei samaa eikä eri mieltä	1,7 %	8,1 %		3,2 %
Jokseenkin eri mieltä	1,7 %	5,4 %	1,8 %	
Täysin eri mieltä				
Yhteensä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

X^2 39,19 (df. 48) p arvo = 0,814

Seuraamme kilpailijoidemme toimintaa aktiivisesti	Muotikauppa	Kirja- ja paperikauppa	Optisen alan kauppa	Terveystuotekauppa
Täysin samaa mieltä	32,8 %	29,7 %	34,5 %	38,7 %
Jokseenkin samaa mieltä	43,1 %	59,5 %	45,5 %	38,7 %
Ei samaa eikä eri mieltä	17,2 %	10,8 %	12,7 %	19,4 %
Jokseenkin eri mieltä	6,9 %		7,3 %	3,2 %
Täysin eri mieltä				
Yhteensä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

X^2 58,57 (df. 48) p arvo = 0,141

Myyntinälkeiseen palveluun kiinnitetään paljon huomiota	Muotikauppa	Kirja- ja paperikauppa	Optisen alan kauppa	Terveystuotekauppa
Täysin samaa mieltä	24,1 %	18,9 %	25,5 %	25,8 %
Jokseenkin samaa mieltä	31,0 %	37,8 %	56,4 %	45,2 %
Ei samaa eikä eri mieltä	27,6 %	18,9 %	12,7 %	9,7 %
Jokseenkin eri mieltä	12,1 %	24,3 %	5,5 %	9,7 %
Täysin eri mieltä	5,2 %			9,7 %
Yhteensä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

X^2 65,71 (df. 48) p arvo = 0,046

Taulukon 10 ensimmäinen ulottuvuus ”Kilpailukeinomme perustuvat asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen” sai kohtalaisen hyvin kannatusta puolelleen. Parannettavaakin olisi, sillä yksi markkinaorientoituneen yrityksen pääpiirteistä on nimenomaan usko ja vaikutelma siitä, että asiakas on tärkein (Day, 1994). Oikeanlainen asenne vaikuttaa myös työntekijöiden viihtyvyyteen. Jaworski ja Kohli (1993) ovat todenneet henkilöstön kokevan psykologisia ja sosiaalisia etuja markkinaorientaatiosta, sillä yhteinen tavoite asiakkaan palvelemiseksi korostaa jokaisen työntekijän työn merkityksellisyyttä. Tehdyn kyselytutkimuksen avoimissa vastauksissa eräs vastaaja korostikin työntöen mielekkyyden oivaltamista ja toinen taas myyjän työn ansaitsemaa arvostusta menestyksen avaimena.

Markkinaorientoituneen yrityksen on asiakasnäkökulman lisäksi ymmärrettävä kilpailijoidensa toimia. Toinen ulottuvuus ”Seuraamme kilpailijoidemme toimintaa aktiivisesti” taulukossa 10 näyttää vastausprosenttien perusteella olevan kohtuullisella tasolla mikroryittäjän seurantarursseja ajatellen. Tietoa kilpailijoista saa usein myös kuuntelemalla asiakkaita ja seuraa-

malla toimialan yleistä kehitystä. Lisäksi resurssiperustaisen näkemyksen tausta-ajatuksena onkin juuri keskittyminen yrityksen omiin vahvuuksiin tempoilevan kilpailun sijaan.

Tehdyn kyselyn avoimista vastauksista huokui yleisesti asiantuntevan ja kuluttajan tarpeet tunnistavan asiakaspalvelun arvostus. Kauppa ei kilpailun kiihtyessä ja kansainvälistyessä enää pärjää tuotevetoisella massamarkkinastrategialla, vaan kannattavampaa on panostaa yksilöllisyyteen. Asiakaspalveluun liittyvä kolmas ulottuvuus ”Myynninjälkeiseen palveluun kiinnitetään paljon huomiota” vaikuttaa taulukon 10 vastausten perusteella olevan tästä huolimatta selkeä parannuskohde. Eräs hyvä keino toteuttaa myynninjälkeistä palvelua on rakentaa yhteisöllisyyttä ostettujen tuotteiden ympärille, jolloin myös asiakkaat palvelevat toisiaan. Toiminnassa ei ole kyse vain lisäarvon tuottamisesta asiakkaalle, vaan myös suhteiden luomisesta ja tiedon hankkimisesta yritykselle tulevaa varten. Verkostotoiminnasta hyötyvät siis sekä kuluttaja että kauppa.

Investoiminen markkinalähtöisiin voimavaroihin voi McNaughtonin ym. (2002) mukaan olla työntekijöiden asiakassuhdetoiminnan ja tietokantojen ohella olla myös esimerkiksi panostamista mainontaan. Yrityksen näkyvyys ja tunnettuus voidaan ehdottomasti liittää yrityksen markkinalähtöiseksi voimavaraksi. Myös tämän tutkimuksen tulosten mukaan yrityksen nimi ja maine nähdään erikoiskaupan alalla hyvin selkeästi vahvuutena, kuten taulukosta 11 voidaan havaita.

Taulukko 11 Yrityksen nimi ja maine vahvuutena.

Yrityksen nimi ja maine	Frekvenssi	%	Kumulat. %
Meidän vahvuutemme	170	60,3	60,3
Jokseenkin meidän vahvuutemme	91	32,3	92,6
Ei meidän eikä kilpailijoiden vahvuus	14	5,0	97,5
Jokseenkin kilpailijoiden vahvuus	6	2,1	99,6
Kilpailijoiden vahvuus	1	,4	100,0
Yhteensä	282	100,0	

Kuten Vaittinen (1990, 40) ohjeisti, kestävä kilpailukyky syntyy vaihe vaiheelta pitkän ajan kuluessa. Maine yrityksen menneisyyteen liittyvänä (path dependent) kilpailuetuna nähdään kestävyydeltään vahvana, sillä vastaavan voimavaran saatavuus (Day, 1994), tai kilpailijoilla olevien korvaavien voimavarojen uhka (Barney, 1991; Peteraf, 1993) on pienempi kuin vaikkapa teknologiaan, hinnoitteluun tai myymälämiljööhön liittyvän aineellisen resurssin tuottaman edun tapauksessa.

Maineeseen liittyvät voimavarat ovat hitaan työn tulosta, mutta vaativat silti jatkuvaa ylläpitoa (Martens ym., 1997). Tämän tutkimuksen tuloksista on havaittavissa tietynlainen pysähtyneisyys, sillä maineen huoltamiseen liittyviä resursseja ei hyödynnetä täysipainoisesti. Alla olevan taulukon 12 tulos runsaan ja näkyvän mainonnan maltillisuudesta selittyy osittain vastaajien liiketoiminnan pienimuotoisuudella. Niukat resurssit eivät kuitenkaan toimi vastaavalla tavalla selityksenä verkkomarkkinoinnin vähyydelle (taulukko 13), jonka hyötykustannusrakenne on paljon tehokkaampi ja soveltuu myös mikroyrittäjälle. Internetin hyödyntäminen markkinoinnissa olisi siis suositeltava kehittämiskohde monelle pienelle erikoiskaupalle.

Taulukko 12. Runsas ja näkyvä mainonta vahvuutena.

Runsas ja näkyvä mainonta	Frekvenssi	%	Kumulat. %
Meidän vahvuutemme	40	14,2	14,2
Jokseenkin meidän vahvuutemme	85	30,1	44,3
Ei meidän eikä kilpailijoiden vahvuus	70	24,8	69,1
Jokseenkin kilpailijoiden vahvuus	67	23,8	92,9
Kilpailijoiden vahvuus	20	7,1	100,0
Yhteensä	282	100,0	

Taulukko 13. Internetin hyödyntäminen markkinoinnissa vahvuutena.

Internetin hyödyntäminen markkinoinnissa	Frekvenssi	%	Kumulat. %
Meidän vahvuutemme	29	10,5	10,5
Jokseenkin meidän vahvuutemme	72	26,1	36,6
Ei meidän eikä kilpailijoiden vahvuus	89	32,2	68,8
Jokseenkin kilpailijoiden vahvuus	65	23,6	92,4
Kilpailijoiden vahvuus	21	7,6	100,0
Yhteensä	276	100,0	

Yleisesti markkinalähtöisten voimavarojen kartuttamiseen tarvitaan läheistä kontaktia asiakkaiden kanssa, niin suhteen luomiseksi kuin relevantin tiedon hankkimiseksikin. Asiakasverkot ovat siis tärkeitä tiedonhankintamielessä, sillä niiden kautta yritys voi monitoroida tehokkaasti muuttuvaa markkinaympäristöä (Hall, 1992). Narverin ja Slaterin (1990) mukaan asiakasorientaatio edellyttää, että myyjä tuntee ostajan koko arvoketjun; ei vain nykyistä vaan myös sen kehittymisen ajan myötä. Tähän liittyen pienellä erikoiskaupalla on etunaan juuri mahdollisuus keskittyä asiakaspalvelun laatuun määrän sijasta.

6 Yhteenveto

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu erikoiskauppojen kilpailutilannetta Suomessa yrityksen resurssiperustaisen näkemyksen kautta. Kiinnostuksen kohteena ovat olleet erikoiskauppojen strategiset voimavarat ja kyvykkyydet sekä markkinaorientaatio.

Luvuissa 2 ja 3 muodostettiin laajan kirjallisuuskatsauksen avulla teoreettinen perusta työn empiirisen tutkimuksen ja analyysin pohjaksi. Muodostettu viitekehys yhdistää resurssiperustaisen näkemyksen ja markkinaorientaation hyödyntämisen kilpailuedun lähteinä yritysten menestykseen. Teoreettisessa osuudessa ei vielä käsitelty erikoiskaupan toimialaa, sillä tutkimuksen tavoitteena oli myös yleisesti tuottaa ymmärrystä yrityksen hallinnoimien ja hyödyntämien sisäisten ja ulkoisten voimavarojen sekä kyvykkyyksien roolista yrityksen suhteellisen kilpailuedun saavuttamisessa.

Tutkimuksen teoreettisessa perustassa korostettiin siis yrityksen resursseja ja kyvykkyyksiä kilpailullisen asemoinnin ja kestävän kilpailuedun saavuttamisen perustana. Omien vahvuusalueiden tunnistamisen voidaan nähdä helpottavan strategisten päätösten tekoa ja vapauttavan yrityksen erilaisiin ohimeneviin trendeihin investoimisesta. On kuitenkin muistettava, että resursseilla ja kyvykkyyksillä on arvoa yritykselle vain, jos ne voidaan linkittää yhteen tai useampaan toimialan menestystekijään (Grant, 1998, 129). Sisäisen näkökulman ohella on siis välttämätöntä pohtia myös yrityksen ulkoista toimintaympäristöä ja siellä tapahtuvien muutosten aikaansaamia uusia mahdollisuuksia. Tähän liittyen tutkimuksen teoreettisessa perustassa painotettiin sisäisten voimavarojen lisäksi markkinaorientaation kautta saavutettavien ulkoisten voimavarojen tärkeyttä liiketoiminnan tukena. Nämä markkinaorientaatiovoimavaroiksi kutsutut resurssit koostuvat yrityksen luomista suhteista sekä kerätystä asiakas- ja kilpailijatiedoista. Näiden voimavarojen kartuttamisen lisäksi markkinaorientaatio tarkoittaa myös kyvykkyyttä hyödyntää voimavaroja koordinoitusti liiketoiminnassa.

Tutkimuksen empiirisen osion tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä erikoiskaupan kestävän kilpailuedun muodostumisesta teoriassa esitettyjen markkinaorientaation ja resursseihin perustuvan kilpailullisen asemoinnin kautta. Luvuissa 4 ja 5 käsitelty empiirinen osio toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, jossa oli keskeistä tunnistaa erikoiskaupoille tärkeitä voimavaroja ja kyvykkyyksiä sekä selvittää yritysten kasvuun, kilpailuedun kestävyteen ja menestykseen liittyviä näkemyksiä. Kvantitatiivinen tutkimus mahdollisti laajan perustiedon keräämisen koko erikoiskaupan alalta Suomessa, mitä ei vielä kovinkaan paljon ole tehty.

Tutkimuksessa käytetty aineisto kerättiin erikoiskaupan liikkeenjohtajille suunnatun sähköisen kyselylomakkeen avulla yhteistyössä Erikoiskaupan liiton kanssa. Verkkokyselylomakkeen linkki lähetettiin sähköpostitse 2265 erikoiskaupan toimijalle. Vastauksia kertyi yhteensä 283 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 12,5 prosenttia.

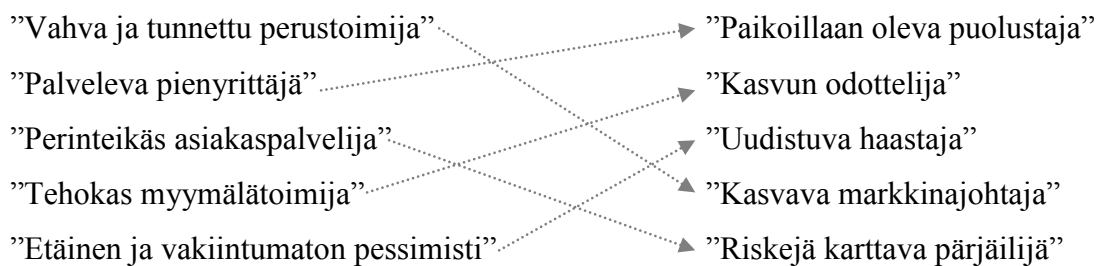
Tutkimuksen taustamuuttujina käytettiin toimialaa, henkilöstömäärää sekä vastaajien itse arvioimaa markkina-asemaa. Eniten vastauksia saatiin muotikaupan, kirja- ja paperikaupan, optisen alan kaupan sekä terveystuotekaupan aloilta. Tilastollisesti merkitseviä toimialakoh-
taisia vertailuja ei kuitenkaan voitu tehdä, sillä kokonaisuutena vastaajajoukko oli liian hete-
rogeeninen. Suurin osa (81,5 %) vastaajista lukeutui alle 10 henkilöä työllistäviin pien- ja
mikroyrittäjiin, joten tulokset heijastelevat lähinnä kyseisten erikoiskauppojen kauppiasyrittä-
jien näkemyksiä. Saatuja vastauksia yrityksen sen hetkisestä markkina-asemasta hyödynnet-
tiin klusterianalyysin tuloksien käsittelyyn liittyvässä vastaajien kasvutavoitteiden arvioinnis-
sa.

Empiirisen aineiston analyysissä tutkimuskysymyksiä lähestyttiin kahden monimuuttujame-
netelmän, faktori- ja klusterianalyysin, avulla. Aluksi resurssiperustaksi luettavat erikois-
kauppojen vahvuudet ja markkinaorientaatio pyrittiin tunnistamaan faktorianalyysin avulla.
Analyysin tuloksena tunnistettiin seitsemän erikoiskaupan kilpailutilanteessa hyödynnettävää
vahvuutta ja kolme markkinaorientaation tehtäväkokonaisuutta. Saadut seitsemän kilpailuetua
tuottavaa resurssia olivat seuraavat: F1) asiakaslähtöinen valikoima, F2) myymäläasioinnin
miellyttävyys, F3) internetin hyödyntäminen, F4) tehokas johtaminen, F5) tavarantoimitushal-
linta, F6) toimijan vakiintuneisuus ja F7) toiminnan kustannustehokkuus. Markkinaorientaati-
oon liittyvän faktorianalyysin tulos noudatteli puolestaan Narverin ja Slaterin (1990) luomaa
jaottelua seuraavasti: F1) asiakasorientaatio, F2) kilpailijaorientaatio ja F3) asiakastoiminnan
koordinointi.

Lisäksi faktorianalyysin kautta tiivistettiin vielä erikoiskauppojen kilpailuetuun, kasvuun ja
menestykseen liittyvää tietoa. Tuloksiksi muodostuivat seuraavat seitsemän kilpailukyvyn ja
menestyksen muuttujaprofiilia: F1) vahva tuloksentekijä, F2) riskikasvuntavoittelija, F3) ta-
sainen tyytyväisyysdentavoittelija, F4) erottautuva kasvuntavoittelija, F5) perinteikäs puolusta-
ja*, F6) kilpailuetujen haalija*, F7) heikko kilpailija*. Tähdellä merkityt faktorit eivät täyttä-
neet tilastollisen merkitsevyyden vaatimusta ja jäivät siten vain suuntaa antaviksi.

Seuraavassa vaiheessa faktorianalyysin kautta koottujen tietojen painotusten perusteella vastaajat ryhmiteltiin klusterianalyysin kautta toisistaan eroaviin profiileihin, joita kuvailtiin yksityiskohtaisemmin painotettujen muuttujien ristiintaulukoinnin avulla. Sekä voimavaroihin ja kyvykkyyksiin että kilpailukykyyn ja menestykseen liittyvät tulokset muodostivat kummatkin painotustensa perusteella viisi erityyppistä vastaajaprofiilia, joilla ei ole suoraa yhteyttä toisiinsa. Alun perin tavoitteena oli vielä yhdistää nämä profiilit alla esitettyjen harmaiden nuolten tavoin keskenään, mutta kyseisen menetelmän tilastollinen luotettavuus olisi jäänyt vain suuntaa antavalle tasolle. Jatkoa ajatellen olisi kuitenkin mielenkiintoista tutkia juuri tätä yhteyttä resurssiperustan ja kilpailukykyyn välillä.

Klusterianalyysien kautta muodostetut erikoiskauppojen toimintaa kuvailevat resurssi- ja kilpailukykyprofiilit olivat seuraavanlaiset:



Tämän tutkimuksen kautta pyrittiin siis tunnistamaan voimavaroja ja kyvykkyyksiä, joiden avulla erikoiskaupat tavoittelevat kestäväää kilpailuetua Suomessa. Tarkoituksena oli nykytilanteen analyysin lisäksi kiinnittää erityistä huomiota erikoiskaupan alan tulevaisuuteen. Tutkimuksen perusteella erikoiskauppojen kiristynyt ja kansainvälistynyt kilpailu on lamaannuttanut pienten toimijoiden kilpailun intensiivisyyttä – eniten luotetaan yrityksen nimeen ja maineeseen sekä paikan päällä tarjottuun asiakaspalveluun kilpailuetuna. Uusien asiakkaiden houkutteluun liittyvät vahvuudet sekä toisaalta järjestelmällinen kanta-asiakassuhteiden hoito jäivät tutkimuksen tuloksissa selkeästi taka-alalle. Tulokset viittaavat turhan passiiviseen toimintaan, jossa yrityksen olemassaolon tarpeellisuutta ei pohdita riittävän syvällisesti.

Vaitinen (1990, 15) on selittänyt kaupan toiminnan perimmäiseksi tarkoitukseksi kuluttajalle luotavan jalostusarvon, mihin teollisuus ei kykene. Tämän tuottajalta kuluttajalle suuntautuvan toimintaketjun ylläpito nähdään kuitenkin käytännössä jo perusedellytyksenä, joten kilpailutilanteessa kyse on lisäarvosta. Kaupan on kyettävä tarjoamaan jotakin enemmän, sillä tänä päivänä valmistajat avaavat omia konseptiliikkeitään ja verkkokauppoja, jolloin erikois-

kaupan tuotevetoinen strategia käy entistä kannattamattommaksi. Lisäksi kaupan suuryrityköt ovat ottaneet valikoimiinsa erikoistavaroita, mikä osaltaan vähentää erikoiskauppojen tarpeellisuutta toimitusketjuna tuottajan ja kuluttajan välillä. Erikoiskauppojen olisikin uudestaan määritettävä roolinsa ja löydettävä siihen tarvittavat vahvuudet. Hyödyllisyysnäkökulman sijaan 2000-luvun alussa painotettiin hedonististen elämysten tarjoamista. Tänä päivänä vaikuttaisi kannattavimmalta keskittyä suhdetoimintaan liittyviin tiedollisiin lisäarvopalveluihin, joita esitellään tarkemmin seuraavaksi luvussa 6.1 liikkeenjohtajille annettavien suositusten muodossa. Sen jälkeen esitellään vielä lyhyesti tutkimuksen teon kautta esiin nousseita jatkotutkimusaiheita (luku 6.2).

6.1 Suositukset liikkeenjohtajille

Kaupan perustehtävänä on yksinkertaisesti tarjota tuotteita ja palvelua kuluttajien hyväksi kokemalla tavalla. Tämän tavan löytämiseksi tarvitaan markkinaorientaatiota, joka viittaa kyvykkyyksiin kerätä ja hyödyntää markkinoihin, asiakkaisiin ja kilpailijoihin liittyvää tietoa. Saavutettuja tietovarantoja ja toiminnan yhteydessä luotuja suhteita nimitetään yhdessä markkinalähtöisiksi voimavaroiksi. Markkinaorientaatioon ja markkinalähtöisiin voimavaroihin liittyvät tutkimustulokset paljastivat kauppiasyrittäjien tavoitteiden olevan oikean suuntaisia, mutta konkreettisten toimien laahaavan jäljessä. Monen kauppiasyrittäjän toiminnan päämääränä olivat asiakkaat, mutta asiakassuhdetoiminta ei silti ollut suurimpia vahvuuksia.

Jotta asiakas saadaan sitoutumaan, on kauppiaan ymmärrettävä, mikä on kohderyhmän kannalta relevanttia ja onnistuttava luomaan toivottuja lisäpalveluja. Asiakkaan ymmärtäminen perustuu juuri markkinaorientaation kautta kerättyyn tietämykseen ja suhteiden rakentamiseen. Edullisemmilla massamarkkinoilla toimimisen sijaan pienikin kauppias voi tarjota esimerkiksi tuotteeseen liittyvää tietoa ja asiantuntemusta tai koota yhteen saman alan harrastajia. Verkostoista hyötyvät sekä kauppias että olemassa olevat asiakkaat. Kaiken tämän lisäksi verkosto saattaa tavoittaa myös potentiaaliset uudet asiakkaat.

Tällainen lisäarvoa tuottava toiminta onnistuu kustannustehokkaasti verkossa, vaikka varsinaista verkkokauppaa ei olisikaan. Tutkimuksen tuloksista ilmeni yhteisymmärrys Internetin merkityksestä toimialalla, vaikka itse ostoprosessia ei vielä miellettykään siirtyneen sähköisiin kanaviin. Vaikka Internetin hyödyntämistä kaupankäyntikanavana ei monikaan vastaaja

ilmaissut vahvuutenaan, olisi Internetin hyödyntämisen markkinoinnissa luullut saavan enemmän kannatusta. Erikoiskaupan ympärille rakennettu verkkoyhteisöllisyys on nouseva trendi, johon tutustumista voisi suositella myös erikoiskaupan liikkeenjohtajille. Yhteisöllisyys toimii erinomaisena markkinalähtöisenä voimavarana tulevaa varten.

Markkinaorientaation lisäksi tässä tutkimuksessa havaittiin yleisestikin asiakassuhteiden järjestelmällisen hoidon kaipaavan lisähuomiota. Vastaajat olivat innokkaita panostamaan asiantuntevaan asiakaspalveluun myyntitapahtuman tasolla, mutta systemaattisemmin organisoidut toiminnot kuten myynninjälkeinen palvelu ja kanta-asiakassuhteiden hoito eivät saaneet osakseen yhtä vahvaa kannatusta. Sen sijaan, kuten jo aiemmin todettiin, ”yrityksen nimi ja maine” olivat kyselyyn vastanneiden erikoiskauppojen suosituin menestystekijä. Tätä tulisivin hyödyntää paremmin asiakaskontaktien laajennuksessa ja pyrkiä rakentamaan tietynlainen tyyli ja elämäntapa maineikkaan erikoiskaupan ympärille.

6.2 Aiheita jatkotutkimukseen

Tämä tutkimus tarjosi yleisluontoisen katsauksen erikoiskauppojen kilpailutilanteeseen Suomessa, luoden pohjaa tarkemmille erikoiskauppojen menestystä selvittäville jatkotutkimuksille. Tutkimuksen voidaan nähdä onnistuneen sen suuntaa antavassa roolissa toimialan tilannekatsauksena, sillä kerätty laaja data saatiin onnistuneesti tiivistettyä faktoreiksi ja luokiteltua klustereihin. Jatkoa ajatellen yrityskoko- ja toimialakohtaisille selvityksille vaikuttaisi kuitenkin edelleen olevan tarvetta.

Vastaajien esittämät vapaat näkemykset tutkimuksesta ja erikoiskauppojen menestyksestä nostivat esiin kiinnostavia tarkennuksia jatkotutkimusta ajatellen. Erityisesti pienten erikoiskaupan yrittäjien asema herätti vastaajissa ajatuksia, sillä valtaosa vastaajista oli itse mikroyrittäjiä. Eräs vastaaja kertoi toivovansa tutkimusta, joka erottelisi pienet yksinyrittäjät muista ja selvittäisi juuri heidän toimintatapojaan ja olemassaolon säilyvyyttä. Tämänkaltaisen eksploraatiivinen tutkimus olisi mahdollista toteuttaa esimerkiksi teemahaastatteluina tai ryhmäkeskusteluina jollakin tietyllä toimialalla.

Toinen kiinnostava jatkotutkimuksen kohde olisi vertailla kauppiaiden omia arviointeja vahvuuksistaan siihen, miten kuluttajat näkevät asian. Tutkia siis, miten myös kuluttajat vertaile-

vat kilpailevien kauppojen vahvuuksia keskenään. Tuolloin kyse olisi tavallaan kauppojen resurssiperustaan perustuvan kilpailullisen asemoinnin onnistumisen mittaamisesta. Ylipääntään kaupan alan yritysten resurssiperustan näkymistä kilpailukentällä olisi mielekästä tutkia tässä tutkimuksessa tehtyä yleiskatsausta tarkemmin ja konkreettisemmin. Tutkimuksen voisi rajata koskemaan jonkin tietyn toimialan resursseja ja niistä muodostettuja kilpailuetuja, tai kenties keskittyä tutkimaan vain yhtä tiettyä yritystä ja sen lähikilpailijoita. Rajatumpi kohde-ryhmä mahdollistaisi tutkimuksen ajallisen perspektiivin mukaan ottamisen, jolloin resurssin ja kilpailuedun kausaliteettia voitaisiin todella yrittää havainnollistaa.

Lähteet

- Alkula, Tapani & Pöntinen, Seppo & Ylöstalo, Pekka. 1994. *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. WSOY, Juva.
- Anderson, Eugene W. & Fornell, Claes & Mazvancheryl, Sanal K. 2004. Customer Satisfaction and Shareholder Value. *Journal of Marketing*. Vol. 68 Issue 4. 172-185.
- Aspara, J. & Tikkanen, H. & Pöntiskoski, E. & Järvensivu, P. 2009. Exploration and exploitation across three resource classes: market/customer intelligence, brands/bonds, and technologies/processes. *European Journal of Marketing*, forthcoming.
- Attia, Samaa Taher & Hooley, Graham. 2007. The role of resources in achieving competitive positions. *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 15. 91-119.
- Barney, Jay. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol. 17 No. 1. 99-120.
- Barney, Jay B. 2001. Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*. Vol. 26 No. 1. 41-56.
- Burgelman, Robert A. & Grove, Andrew S. 2007. Let chaos reign, then reign in chaos – repeatedly: Managing strategic dynamics for corporate longevity. *Strategic Management Journal*. Vol. 28. 965-979.
- Chen, M.-J. & Miller, D. 1994. Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework. *Strategic Management Journal*. Vol. 15. 85-102.
- Christodoulides, George & Chernatony, Leslie de. 2010. Consumer-based brand equity conceptualization and measurement. *International Journal of Market Research*. Vol. 52 Issue 1. 43-66.
- Day, George S. 1994. The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*. Vol. 58 Oct. 37-52.
- Day, George S. & Wensley, Robin. 1988. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*. Vol. 52. 1-20.

- Derfus, Pamela J. & Maggitti, Patrick G. & Grimm, Curtis M. & Smith, Ken G. 2008. The Red Queen effect: Competitive Actions and Firm Performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 51 No. 1. 61-80.
- Diedrickx, Ingemar & Cool, Karel. 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*. Vol. 35 No. 12. 1504-1511.
- Dyer, Jeffrey H. & Hatch, Nile W. 2006. Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships. *Strategic Management Journal*. Vol. 27 Issue 8. 701-719.
- Dyer, Jeffrey H. & Singh, Harbir. 1998. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*. Vol.23 No. 4. 660-679.
- Enders, Albrecht & Jelassi, Tawfik. 2000. The Converging Business Models of Internet and Bricks-and-Mortar Retailers. *European Management Journal*. Vol. 18, No. 5.542-550.
- Fiol, Marlene C. 2001. Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*. Vol.27 Issue 6. 691-699.
- Grant, Robert M. 1991. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*. Vol. 33 Issue 3. 114-135.
- Grant, Robert M. 1998. *Contemporary strategy analysis : concepts, techniques, applications*. Malden, MA : Blackwell.
- Griffith, David A. & Harvey, Michael G. 2001. A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities. *Journal of International Business Studies*. Vol. 32 Issue 3. 597-606.
- Gulati, Ranjay. 1999. Network location and learning: The firm influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*. Vol. 20. 397-420.
- Hair, Joseph F. Jr. & Babin, Barry & Money, Arthur H. & Samouel, Phillip. 2003. *Essentials of Business Research Methods*. Leyh Publishing; John Wiley & Sons, USA.
- Hall, Richard. 1992. The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*. Vol.13. 135.144.

- Hall, Richard. 1993. A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*. Vol. 14. 607-618.
- Hamel, Gary & Prahalad, C.K. 1994. *Competing for the future*. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Heinimäki, Heikki & Koponen, Aki & Nurmi, Piia & Skogster, Patrik & Santasalo, Tuomas & Tulkki, Katri & Virtanen, Martti & Wilska, Terhi-Anna 2006. *Kauppa 2010*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Helfat, C. & Peteraf M. 2003. The Dynamic Resource-Based View: Capability Life-Cycles. *Strategic Management Journal*. Vol. 24, No. 10. 997-1010.
- Hooley, Graham & Broderick, Amanda & Möller, Kristian. 1998. Competitive positioning and the resource-based view of the firm. *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 6, Issue 2. 97-115.
- Hooley, Graham & Greenley, Gordon & Fahy, John & Cadogan, John. 2001. Market-focused Resources, Competitive Positioning and Firm Performance. *Journal of Marketing Management*. Vol. 17. 503-520.
- Hooley, Graham & Greenley, Gordon. 2005. The resource underpinnings of competitive positions. *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 13. 93-116.
- Jaworski, Bernard J. Kohli, Ajay K. 1993. Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*. Vol. 57. 53-70.
- Johnson, Michael D. & Selnes, Fred. 2004. Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships. *Journal of Marketing*. Vol. 68 Issue 2. 1-17.
- Jyrinki, Erkki. 1977. *Kysely ja haastattelu tutkimuksessa*. Gaudeamus, Vaasa.
- Karjalainen, Leila. 2010. *Tilastotieteen perusteet*. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Karjaluoto, Heikki. 2007. *SPSS opas markkinatutkijoille*. Working paper N.o 344, Jyväskylän yliopisto.
- Kautto, Matti & Lindblom, Arto. 2004. *Ketju – Kaupan ketjuliiketoiminta*. Kustannusosakeyhtiö Otava, Keuruu.

- Kohli, Ajay K. & Jaworski, Bernard J. 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*. Vol. 54. 1-18.
- Krasnikov, Alexander & Jayachandran, Satish. 2008. The Relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance. *Journal of Marketing*. Vol.72. 1-11.
- Mahoney, Joseph T. & Pandian, Rajendran J. 1992. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*. Vol. 13. 363-380.
- Malhotra, Naresh K. & Birks, David F. 2005. *Marketing research: an applied approach*. Updated Second European Edition. Financial Times Prentice Hall, Harlow.
- Mamia, Teemu. 2005. *SPSS -alkeisopas: Statistical Package for Social Sciences*. Tampereen yliopiston julkaisu 5/2005.
- Martens, Rudy & Bogaert, Ilse & Van Cauwenbergh, André. 1997. Preparing for the Future as a Situational Puzzle: The Fit of Strategic Assets. *International Studies of Management and Organization*. Vol. 27 No. 2. 7-20.
- McNaughton, Rod B. & Osborne, Phil & Morgan, Robert E. & Kutwaroo, Gopal. 2001. Market Orientation and Firm Value. *Journal of Marketing Management*. Vol. 17. 521-542.
- McNaughton, Rod B. & Osborne, Phil & Imrie, Brian C. 2002. Market-oriented value creation in service firms. *European Journal of Marketing*. Vol. 36, 9/10. 990-1002.
- Moorman, Christine & Slotegraaf, Rebecca J. 1999. The Contingency Value of Complementary Capabilities in Product Development. *Journal of Marketing Research*. Vol. 36. 239-257.
- Morgan, Neil A. & Vorhies, Douglas W. & Mason, Charlotte H. 2009. Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*. Vol. 30. 909-920.
- Narver, John C. & Slater, Stanley F. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. Vol. 54 Issue 4. 20-35.
- Nummenmaa, Lauri. 2008. *Tilastolliset menetelmät*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Vammala.

- Nummenmaa, Tapio & Konttinen, Raimo & Kuusinen, Jorma & Leskinen, Esko. 1997. *Tutkimusaineiston analyysi*. WSOY, Porvoo.
- O’Cass, Aron & Weerawardena, Jay. 2010. The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: Drivers of superior brand performance. *Industrial Marketing Management*. Vol. 39. 571-581.
- Peteraf, Margaret A. 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*. Vol. 14. 179-191.
- Ramaswami, Sridhar N. & Srivastava, Rajendra K. & Bhargava, Mukesh. 2009. Market-based capabilities and financial performance of firms: insights into marketing’s contribution to firm value. *Journal of the Academic Marketing Science*. Vol. 37. 97-116.
- Rust, Roland T. & Ambler, Tim & Carpenter, Gregory S. & Kumar, V. & Srivastava, Rajendra K. 2004. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*. Vol. 68 Oct. 76-89.
- Santasalo, Tuomas & Heusala, Heli. 2002. *Erikoiskauppa kaavoituksessa*. Tuomas Santasalo Ky, Helsinki.
- Srivastava, Rajendra K. & Fahey, Liam & Christensen, Kurt H. 2001. The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*. Vol. 27. 777-802.
- Srivastava, Rajendra K. Shervani, Tasadduq A. & Fahey, Liam. 1998. Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing*. Vol. 62 Issue 1. 2–18.
- Szulanski, Gabriel. 1996. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*. Vol. 17 Winter96 Special Issue. 27-43.
- Sänkiäho, Risto. 1974. *Temput ja kuinka ne tehdään: monimuuttujamenetelmät kansan palvelijoina*. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Tuominen, Matti (toim.). 2003. *Essays on capabilities based marketing and competitive superiority: FIMAC II -research*. Helsinki School of Economics – HeSE Print, Helsinki.

Tuominen, Matti & Hyvönen, Saara. 2004. Organizational Innovation Capability: A Driver for Competitive Superiority in Marketing Channels. *International Review of Retail Distribution and Consumer Research*. Vol. 14 No. 3. 277-293.

Teece, David J. & Pisano, Gary & Shuen, Amy. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. Vol. 18 Issue 7. 509-533.

Vaittinen, Markku 1990. *Kaupan kilpailukeinot*. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Vargo, Stephen L. & Lusch, Robert F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68 Jan. 1-17.

Venkatesan, Rajkumar & Kumar, V. 2004. A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy. *Journal of Marketing*. Vol. 68 Issue 4. 106-125.

Vogel, Verena & Evanschitzky, Heiner & Ramaseshan, B. 2008. Customer Equity Drivers and Future Sales. *Journal of Marketing*. Vol. 72 Nov. 98-108.

Vorhies, Douglas W. & Morgan, Robert E. & Autry, Chad W. 2009. Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: Impact on market effectiveness and cash flow performance. *Strategic Management Journal*. Vol.30. 1310-1334.

Wernerfelt, Birger. 1984. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. Vol. 5. 171-180.

Wright, Patrick M. & Dunford, Benjamin B. & Snell, Scott A. 2001. Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*. Vol. 27. 701-721.

Internet -lähteet:

Elinkeinoelämän keskusliitto. *PK -yrityksen määritelmä*.

http://www.ek.fi/www/fi/yrittajyys_ja_pk/pk_oryitykset/index.php. (luettu 28.3.2011)

Erikoiskaupan liitto. <http://erikoiskaupanliitto.fi/cms/>.

Tilastokeskus, Yritystilasto. 2008. *Erikoiskaupan yritykset toimialoittain 2008*. Erikoiskaupan liitto Ry:n verkkosivuilla YRITYKSET 23.4.2010 -esityksessä.

http://www.erikoiskaupanliitto.fi/cms/media/tilastot/Erikoisk_oryitykset_toimialat_2008.pdf.

(luettu 18.2.2011).

LIITE 1. KYSELYLOMAKE



TUTKIMUS ERIKOISKAUPPOJEN KILPAILUKYVYSTÄ JA MENESTYSTEKIJÖISTÄ

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu toteuttaa yhteistyössä Erikoiskaupan Liiton kanssa tutkimuksen erikoiskauppojen kilpailukyvyistä ja menestystekijöistä. Tutkimuksen toteuttamisesta vastaavat professori Arto Lindblom ja projektitutkija Tiia Partanen Aalto-yliopistosta.

Tutkimuksen tuloksia tullaan käyttämään kaupan alaan liittyvässä tutkimus- ja julkaisutyössä sekä Erikoiskaupan Liiton toiminnan kehittämisessä. Tulokset esitetään siten, ettei yksittäisen kaupan yrityksen tietoja voida niistä tunnistaa ja vastaajien kaikki tiedot käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti.

Lisätietoja tutkimuksesta antaa professori Arto Lindblom (arto.lindblom@aalto.fi).

Kiitoksia osallistumisestanne!

Tiina Oksala
Toimitusjohtaja
Erikoiskaupan Liitto

Arto Lindblom
Professori
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu

1. Missä määrin seuraavat väittämät kuvaavat toimintaympäristöänne?

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Asiakkaat vaativat tuotteilta ja palveluilta yhä parempaa laatua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaiden halut ja tarpeet muuttuvat nopeasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Uusia tuotteita tulee markkinoille aiempaa nopeammassa tahdissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internetillä on merkittävä vaikutus toimialallamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostaminen on siirtynyt alallamme fyysisistä myymälöistä Internetiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaat kiinnittävät suurta huomiota hintoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On hyvin todennäköistä, että markkinoillemme ilmestyy uusia merkittäviä kilpailijoita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavarantoimittajilla on tällä toimialalla vahva neuvotteluasema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaat arvostavat hyvää sijaintia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Missä määrin seuraavat väittämät kuvaavat yrityksenne toimintaa?

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Pidämme tarkasti huolta kyvystämme vastata asiakkaiden tarpeisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakastiedot ovat kaikkien työntekijöidemme käytettävissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystymme vastaamaan kilpailijoiden toimiin nopeasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kilpailukeinomme perustuvat asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintamme taustalla on pyrkimys tuottaa asiakkaalle lisäarvoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakastyytyväisyyttä seurataan säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuraamme kilpailijoidemme toimintaa aktiivisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myynninjälkeiseen palveluun kiinnitetään paljon huomiota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koordinoimme kaikkia toimintojamme asiakastyytyväisyyden maksimoimiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme hyvin perillä kilpailijoidemme toiminnasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Arvioikaa yrityksenne vahvuuksia suhteessa kilpailijoihinne.

	Meidän vahvuutemme	Jokseenkin meidän vahvuutemme	Ei meidän eikä kilpailijoiden vahvuus	Jokseenkin kilpailijoiden vahvuus	Kilpailijoiden vahvuus
Yrityksen nimi ja maine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakassuhteiden pysyvyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vakiintunut asema ja sen tuoma uskottavuus asiakkaiden silmissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laadukas asiakaspalvelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myymälähenkilökunnan tuotetuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kanta-asiakassuhteiden hoito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan kustannustehokkuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietotekniikan hyödyntäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvät suhteet tavarantoimittajiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Edulliset ostoehdot tavarantoimittajilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Edullinen kuluttajahintataso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Miellyttävä tunnelma myymälässä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä sijainti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Runsas ja näkyvä mainonta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internetin hyödyntäminen markkinoinnissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internetin hyödyntäminen kaupankäytikanavana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valikoiman monipuolisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valikoiman ainutlaatuisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky muokata valikoimaa asiakkaiden vaatimusten mukaiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Miellyttävä myymäläympäristö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksemme seuraa aktiivisesti toimialan kehitystä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Arvioikaa yrityksenne osaamiseen liittyviä vahvuuksia suhteessa kilpailijoihinne.

	Meidän vahvuutemme	Jokseenkin meidän vahvuutemme	Ei meidän eikä kilpailijoiden vahvuus	Jokseenkin kilpailijoiden vahvuus	Kilpailijoiden vahvuus
Vahva talousosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tehokas henkilöstöjohtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky hyödyntää tietoa markkinoista, asiakkaista ja kilpailijoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky luoda suhteita tärkeisiin asiakkaisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky tuoda uusia, menestyviä tuotteita valikoimiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky asettaa hinnat sekä asiakkaita houkutteleviksi että yrityksemme taloudelliset tavoitteet saavuttaviksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky hallita yrityksen sisäistä viestintää ja tiedonkulkua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky hoitaa tavarantoimittajasuhteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Arvioikaa yrityksenne asemaan liittyviä tavoitteita.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Tavoitteemme on puolustaa nykyistä markkina-asemaamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitteemme on voimakas myynnin kasvu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyrimme kasvattamaan markkinaosuuttamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitteemme on voimakas uusasiakashankinta myynnin kasvattamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskitymme nykyiseen asiakaskantaamme myynnin kasvattamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarkoituksemme on erottua kilpailijoistamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitteemme on olla kilpailijoitamme kustannustehokkaampi yritys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme valmiita ottamaan suuriakin riskejä kasvun saavuttamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuomme valikoimaamme jatkuvasti uusia tuotteita ja/tai palveluja kasvun saavuttamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyrimme olemaan jatkuvasti kilpailijoitamme edellä kasvun saavuttamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Miten arvioitte kilpailuetujenne kestävyyttä?

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Kilpailuetumme säilyttävät ajan kuluessa arvonsa asiakkaiden silmissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kilpailuetumme on hyvin riippuvainen henkilöstön osaamisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pitkän ajan kuluessa muodostuneet perinteet ovat osa kilpailuetuamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksemme hyvät kuluttaja-asiakassuhteet ovat merkittävä osa kilpailuetuamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksemme hyvät tavarantoimittajasuhteet ovat merkittävä osa kilpailuetuamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietotekniikan luoma toiminnan tehokkuus on tärkeimpiä kilpailuetujamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksemme kilpailuedun lähteet ovat kilpailijoiden helposti havaittavissa ja ymmärrettävissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksemme kilpailuetu on helposti kopioitavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kilpailuetumme perustuu nopeuteen reagoida toimintaympäristön muutoksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Miten arvioitte yrityksenne menestystä?

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Liikevaihtomme kehitys on parempi kuin kilpailijoillamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannattavuuden kehitys on parempi kuin kilpailijoillamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritykseen sijoitetun pääoman tuotto on parempi kuin kilpailijoillamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Miellyttävyytemme asiointipaikkana on parempi kuin kilpailijoillamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaidemme tyytyväisyys kokonaisuudessaan on parempi kuin kilpailijoillamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taloudellinen kilpailukyky on parempi kuin kilpailijoillamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksemme on taloudellisesti menestyvämpi kuin kilpailijamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksemme maine työpaikkana on parempi kuin kilpailijoillamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksemme maine asiointipaikkana on parempi kuin kilpailijoillamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Millä kaupan toimialalla yrityksenne ensisijaisesti toimii?

- Apteekki
- Lahjatavara-kauppa
- Kodintekniikkakauppa
- Muotikauppa
- Kirja- ja paperikauppa
- Urheilukauppa
- Fotokauppa
- Optisen alan kauppa
- Autonvaraosakauppa
- Terveystuotekauppa
- Rakennus- ja sisustustavara-kauppa
- Huonekalukauppa
- Kulta- ja kellokauppa
- Muu erikoiskauppa, mikä?

9. Kuinka monta henkilöä yrityksessänne työskentelee?

- 1-3
- 4-9
- 10-20
- 21-50
- 51-200
- yli 200

10. Mikä seuraavista kuvaa parhaiten yritystänne?

- yrityksemme kuuluu kotimaiseen ketjuun
- yrityksemme kuuluu kansainväliseen ketjuun
- yrityksemme ei kuulu mihinkään ketjuun

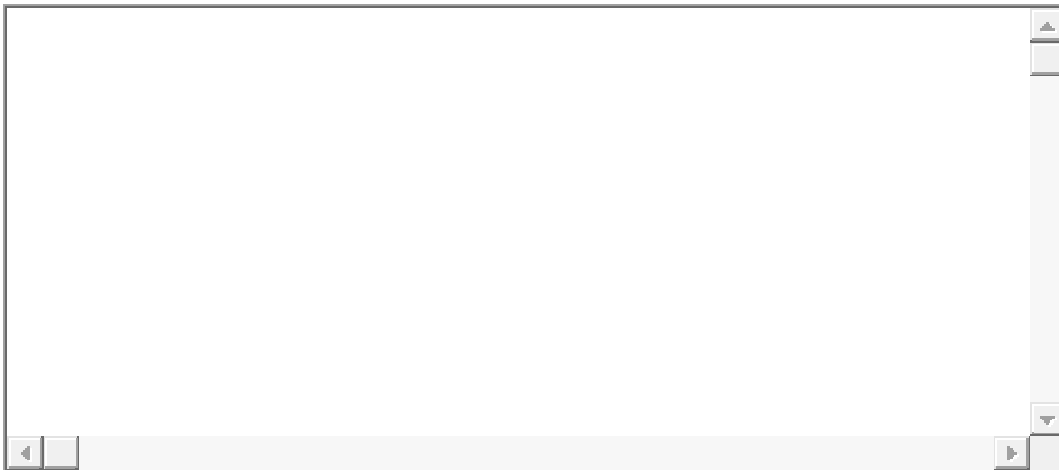
11. Mikä seuraavista kuvaa parhaiten yrityksenne asemaa?

- Markkinajohtaja (suurin markkinaosuus)
- Haastaja (toiseksi tai kolmanneksi suurin markkinaosuus)
- Seuraaja (pieni markkinaosuus)

12. Mikä seuraavista kuvaa parhaiten asemaanne?

- Kauppiasyrittäjä
- Palkattu johtohenkilö
- Myymälävastaava tai myymäläpäällikkö
- Muu, mikä?

Lopuksi voitte esittää vapaasti näkemyksiänne tutkimukseen tai erikoiskauppojen menestystekijöihin liittyen.



Kiitoksia osallistumisestanne!